

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Urša Goršak**

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA  
KOT DEJAVNIK NJEGOVE POSLOVNE USPEŠNOSTI**

**Diplomsko delo**

LJUBLJANA, 2005

*Zahvala*

*Zahvala gre v prvi vrsti moji družini za brezpogojno ljubezen in večno podporo;  
mami, oči, Maruša, rada vas imam, ne glede na to, kje sem!*

*Hvala tudi mojemu mentorju za razumevanje in strokovno pomoč,  
najdražjim prijateljem za večni optimizem  
in vsem tistim prijaznim bitjem, ki s svojo prisotnostjo navdihujejo moje sanje.*

# KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD .....</b>	
	1.1 Struktura analize in metodologija.....	2
<b>2.</b>	<b>DRUŽBENI IN POTROŠNIŠKI TRENDI 21. STOLETJA .....</b>	
	2.1 Razsvetljeni kapitalizem.....	3
	2.2 Razsvetljeni potrošnik .....	4
	2.3 Skupine pritiska .....	5
	2.4 Pojem poslovne uspešnosti 21. stoletja .....	6
<b>3.</b>	<b>POT K DRUŽBENI ODGOVORNOSTI .....</b>	
	3.1 Zgodovinski razvoj in širjenje koncepta družbene odgovornosti.....	7
	3.2 Splošne opredelitve družbene odgovornosti.....	8
	3.2.1 <i>Ideja trajnostnega razvoja</i> .....	10
	3.3 Vrste družbene odgovornosti.....	12
	3.4 Model korporativnega družbenega delovanja .....	14
	3.5 Komu je odgovorno moderno podjetje.....	15
	3.5.1 <i>Opredelitev deležnikov</i> .....	16
	3.6 Kritike družbene odgovornosti.....	21
<b>4.</b>	<b>POLOŽAJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJIH.....</b>	<b>2</b>
	4.1 Glavni dejavniki razvoja trenda družbene odgovornosti.....	24
	4.2 Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost .....	25
	4.3 Od vira diferenciacije k standardu poslovanja .....	26
	4.4 Družbena odgovornost kot del strategije podjetja.....	27
	4.4.1 <i>Integracija družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja</i> .....	28
	4.5 Današnji položaj družbene odgovornosti v podjetjih .....	32
	4.5.1 <i>Položaj družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih</i> .....	33

<b>5.</b>	<b>POSLOVNE KORISTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....</b>	<b>3</b>
5.1	Raziskave poslovnih koristi.....	36
5.2	Analiza koristi družbene odgovornosti podjetja.....	37
5.2.1	<i>Graditev in ohranjanje pozitivnega ugleda podjetja.....</i>	<i>38</i>
5.2.2	<i>Dostop do kapitala .....</i>	<i>39</i>
5.2.3	<i>Obvladovanje tveganj skozi dialog z deležniki .....</i>	<i>40</i>
5.2.4	<i>Človeški kapital .....</i>	<i>43</i>
5.2.5	<i>Stalne inovacije in intelektualni kapital .....</i>	<i>44</i>
5.2.6	<i>Nižanje stroškov poslovanja .....</i>	<i>44</i>
5.2.7	<i>Pravica do obstoja in delovanja.....</i>	<i>44</i>
5.3	Primerjava poslovnih koristi in stroškov družbene odgovornosti.....	44
<b>6.</b>	<b>POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....</b>	<b>4</b>
6.1	Namen poročanja družbene odgovornosti.....	47
6.2	Koristi poročanja družbene odgovornosti .....	48
6.3	Proces poročanja in priprava poročila .....	49
6.3.1	<i>Dialog z deležniki .....</i>	<i>50</i>
6.4	Razvoj novega računovodstva.....	51
6.5	Novi kazalci uspešnosti podjetja .....	52
6.5.1	<i>Ekonomski kazalci .....</i>	<i>53</i>
6.5.2	<i>Okoljski kazalci .....</i>	<i>54</i>
6.5.3	<i>Družbeni kazalci.....</i>	<i>54</i>
6.6	Razvoj standardov in smernic poročanja družbene odgovornosti.....	55
6.6.1	<i>Global Reporting Initiative (GRI) .....</i>	<i>56</i>
6.6.2	<i>Pomen standardizacije poročanja družbene odgovornosti .....</i>	<i>57</i>
6.7	Prostovoljno ali predpisano poročanje družbene odgovornosti.....	60
6.8	Revizija poročila družbene odgovornosti.....	61
6.9	Priporočila Evropske unije .....	63
6.10	Primeri državnih iniciativ poročanja družbene odgovornosti .....	66
6.11	Pregled stanja na področju poročanja družbene odgovornosti.....	69
6.11.1	<i>Mediji poročanja .....</i>	<i>71</i>
6.12	Kritike poročanja družbene odgovornosti .....	72

<b>7.</b>	<b>DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA KOT DEJAVNIK NJEGOVE POSLOVNE USPEŠNOSTI .....</b>	<b>73</b>
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>7</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM SLIK IN TABEL .....</b>	<b>8</b>

# 1. UVOD

Družbena odgovornost ni nov pojem. Razkol med potrebami in željami podjetja po ustvarjanju dobička na eni strani in potrebami družbe je prisoten že od nekdaj. Kljub temu pa še nikoli družbena vloga podjetij ni bila tako izpostavljena, kot je danes.

Skrb za družbeno odgovornost podjetij je močno narasla po padcu berlinskega zidu, ki simbolizira kolaps komunizma ter (še pomembneje) triumf globalnega kapitalizma. Globalizacija je pripeljala do številnih sovražnih prevzemov in upadanja javnega sektorja po celem svetu, kar je vplivalo na rast in razvoj nevladnih organizacij (NGOs)<sup>1</sup>, ki so opozarjale javnost na krvoločnost procesa globalizacije, ki postavlja dobičke pred osnovne človeške vrednote. Zaradi procesa privatizacije v nerazvitih državah in državah v razvoju, se je družbeni vpliv privatnega sektorja še povečal, saj je privatni sektor vse pogosteje prevzemal dejavnosti, za katere je bila do tedaj odgovorna država; od energije, infrastrukture do ključnih storitev, kot sta šolski sistem in voda.

Lahko bi dejali, da so trendi in spremembe, ki na novo definirajo poslovno okolje, stranski učinek globalizacije. Pojav družbeno in ekološko osveščenih potrošnikov, vzpon antiglobalističnih gibanj in drugih nevladnih organizacij, ki podjetja neprestano opozarjajo na njihovo širšo družbeno vlogo in odgovornost, razvoj etičnih indeksom poslovanja (...) so izoblikovali okolje, v katerem se podjetja morajo vesti družbeno odgovorno, saj se to od njih pričakuje in zahteva. Ekonomski subjekti se tako vedno pogosteje soočajo s spremembami v poslovnem okolju, ki jih silijo, da spreminjajo svoj način poslovanja in vrednotenja uspešnosti podjetja.

Nekateri avtorji menijo (McIntosh in drugi, 1998: 47), da bodo v prihodnosti ohranila konkurenčni uspeh le tista podjetja, ki se bodo manj usmerjala samo na finančna merila uspešnosti in namesto tega vključevala v poslovanje vse odnose deležnikov in večje število nefinančnih meril uspešnosti poslovanja.

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju diplomskega dela za nevladne organizacije uporabljam izraz NGOs (ang. Non-government organizations).

## 1.1 Struktura analize in metodologija

V diplomskem delu želim dokazati, da je družbena odgovornosti pomemben dejavnik poslovne uspešnosti podjetja, ki zahteva strateško usmerjeni pristop k deležniškem upravljanju podjetja in razvoj novih oblik računovodstva, revizij in poročanja družbene odgovornosti.

Skozi diplomsko delo obravnavam naslednje teze:

**Teza 1:** Zaradi sprememb in trendov, ki vplivajo na poslovno okolje in potrošnika 21. stoletja, se bodo podjetja zavoljo lastnega obstoja morala začeti osredotočati tudi na nefinančna merila uspešnosti poslovanja.

**Teza 2:** Trend razvoja družbene odgovornosti kaže, da bo družbena odgovornost v prihodnosti postala nov imperativ poslovanja.

**Teza 3:** Če želi podjetje uspešno izvajati svojo družbeno odgovorno poslovno prakso, mora razviti »poslovno strategijo družbene odgovornosti«.

**Teza 4:** Strateška usmerjenost družbene odgovornosti podjetju prinaša mnoge poslovne koristi, ki pa zahtevajo razvoj novega računovodstva.

**Teza 5:** Družbene odgovornosti kot integrirani del strategije podjetja potrebujejo nove načine in orodja merjenja poslovne uspešnosti podjetij, ki bodo ob finančnih merilih upoštevali tudi nefinančna merila.

V prvem poglavju se bom dotaknila štirih družbenih in potrošniških trendov, ki so po mojem mnenju pomembno prispevale k razvoju družbene odgovornosti podjetij. Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi družbene odgovornosti in definiciji deležniškega upravljanja podjetij, enega izmed predpogojev uspešne integracije koncepta družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja. V petem poglavju želim predstaviti nekatere poslovne koristi, ki jih podjetju prinaša družbeno odgovorna usmerjenost poslovanja. V šestem poglavju skozi analizo mednarodnih in nacionalnih iniciativ poročanja družbene odgovornosti pojasnujem svojo peto tezo o nastanku novega računovodstva in novih kazalcev uspešnosti podjetja. V sedmem poglavju, ki je neke vrste sinteza prejšnjih poglavij, želim pokazati kdaj in za katera podjetja je družbena odgovornost pomemben dejavnik poslovne uspešnosti. V zaključku povzemam ugotovitve diplomskega dela in razmišljam o naslednjih potrebnih korakih, ki bi družbeno odgovornost dejansko pretvorili v nov imperativ poslovanja za vsa podjetja.

## 2. DRUŽBENI IN POTROŠNIŠKI TRENDI 21. STOLETJA

Kot neke vrste povratni udarec vedno kompleksnejši globalni ekonomiji, ki je zaznamovala ne le gospodarski, temveč tudi družbeni svetovni razvoj, smo v zadnjih nekaj desetletjih bili priča dogodkom, ki so napovedovali nove smernice razvoja v družbenem in poslovnem svetu. Z eksponentno hitrostjo so se istočasno razvila antiglobalizacijska gibanja, v poslovnem svetu smo bili priče rasti moči deležnikov in razvoju deležniškega upravljanja podjetij. Nastanek klime upornišva proti podjetjem so še dodatno okrepili zadnji večji poslovni škandali. Morda kot odgovor na naraščajoči dvom in nezaupanje v podjetja, so se nekatera podjetja začela odkrito profilirati kot družbeno odgovorna (Ferrell, 2004: 1).

### 2.1 Razsvetljeni kapitalizem

Globalizacija in procesi, ki jo spremljajo, so spremenili družbo v političnem, ekonomskem in gospodarskem smislu ter načinu komuniciranja. Svet je postal globalni trg podjetij, katerih primarni cilj je še vedno ustvarjanje dobička. Podjetja tako svoje trge razširjajo in združujejo, investirajo v dežele s cenejšo delovno silo in surovinami ter na ta način neposredno vplivajo na ekonomsko in socialno blaginjo okolja in načina življenja.

Vendar pa se morajo podjetja v tej novi dobi zavedati, da delovanje v globalni ekonomiji zahteva nov pogled na svet, drugačno kombinacijo upravljaljskih pristojnosti in predvsem veliko občutljivost na področja, ki se do sedaj niso zdela pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Ob tem izstopata dva ključna vidika, ki zadevata razcvet t. i. korporativnega državljanstva<sup>2</sup> (McIntosh in drugi, 1998: 4). Živimo v vse bolj odprtem svetu, kjer je težko pobegniti preiskovanju in odgovornosti do velikega števila deležnikov.

Embley (Embley, 1993: 4) izpostavi dva ključna izziva, s katerima se morajo soočiti današnja podjetja in ki bosta v prihodnosti ločevala uspešna podjetja od neuspešnih:

- graditev poslovanja z močnim prepričanjem v izdelek, storitev in kakovost
- ter soočanje z družbenimi problemi v njihovih lokalnih okoljih.

---

<sup>2</sup> V ZDA pogosto namesto družbene odgovornosti uporabljajo termin korporativnega državljanstva.



## 2.2 Razsvetljeni potrošnik

Mnogi avtorji se strinjajo, da je novodobni posameznik otrok procesa globalizacije. Naomi Klein (Klein, 2001) je razvoj razsvetljenega potrošnika razložila s prispodobo bumeranga – »Vse se vrača.« oziroma »What goes around, comes around.«. Ko so v začetku devetdesetih let korporacije v imenu hitrega večanja dobička opustile prvotno vlogo zanesljivega delodajalca in se prelevile v »mašinerije« ekonomske rasti, se je na svobodnem trgu pojavilo jasno sporočilo: dobre, varne službe so slabe za posel in ekonomsko rast, zato bi se jih morala podjetja, ki želijo biti finančno uspešna, na daleč izogibati (Klein, 2001: 262). Vendar ima ta enačba dve plati; podjetja so sicer na ta način v kratkem času požela rekordne dobičke, istočasno pa so z opustitvijo družbene vloge »ustvarjalcev varnih služb« postala tarče povratnih udarcev, ki jim jih vedno pogosteje zadaja tista populacija, ki jih je nekoč varovala pred sovražnimi zunanjimi vplivi. V času t. i. Faustovih kupčij (Klein, 2001: 266) so zaposleni izkazovali pripadnost oziroma celo lojalnost korporativnim vrednotam v zameno za redno in varno zaposlitev. Po principu poročne pogodbe med delodajalcem in delojemalcem je ponujanje varnih zaposlitev podjetjem zagotavljalo stalno »vojsko zaposlenih«, ki je svojega delodajalca zvesto ščitila pred zunanjimi slabimi vplivi in mu poslušno stala ob strani.

Poslovni subjekti se pri svojih poslovnih odločitvah ravnajo tudi glede na odzive okolja in spremembe, ki napovedujejo nove smernice razvoja, med drugim tudi v potrošniku. Brez razvoja inteligentnega potrošnika, ki se zaveda svoje avtonomnosti in neodvisnosti od podjetja oziroma vpliva, ki ga ima na samo upravljanje in delovanje podjetja, razvoj družbene odgovornosti podjetij ne bi bil mogoč. Povedano drugače, današnji potrošnik je oblikoval okolje, v katerem se podjetje mora vesti družbeno odgovorno, saj se to od njega pričakuje in zahteva. Vodilna misel razsvetljenih potrošnikov naše dobe naj bi bila: »Če nam želite prodati izdelek ali storitev, se morate vesti odgovorno.« (Embley, 1993: 5). Rastoče število inteligentnih potrošnikov je trend prihodnosti, ki proizvajalce sili, da so oziroma bodo začeli proizvajati okolju in človeku prijazne izdelke/storitve. Posameznik je namreč spoznal, da je kot potrošnik središče in izhodišče produkcijskega procesa, s tem pa je prisilil industrijo, da tako kot širša družba tudi sama stopi v proces demokratizacije (Jančič, 1999: 86).

## 2.3 Skupine pritiska

Ogromna količina podatkov, njihov hiter prenos po celem svetu ter zmanjšani stroški komunikacij silijo podjetja v transparentnejši način poslovanja. Številne skupine in organizacije ter pritiski potrošniških skupin, ki se zavzemajo za boljše življenje vseh ljudi, podjetja silijo, da se začenjajo zavedati svoje vloge v družbi in s tem povezanih obveznosti (Klein v Podnar, 2002: 958).

Po besedah Naomi Klein (2001: 271) je eden glavnih pogojev za nastanek nove oblike antikorporacijske politike, ki je do danes že zajela velik del poslovnega sveta, zmaga posameznika, ki se vedno bolj zaveda, da so stvari odvisne od njega samega. Podjetja so postala skupna grožnja, ki združuje različne interesne skupine v enotno politično ideologijo. Metafore različnih ekonomskih podob, ki spremljajo nepravilna dejanja globalne ekonomije, so se zlile v kolektivno zavest o ekonomiji, ki zavestno, konstantno in brez opravičila postavlja dobičke pred ljudi (Klein, 2001: 267). V boju proti obstoječemu gospodarskemu sistemu združujejo svoje moči skupine z morda različnimi parcialnimi cilji, ki pa jih združuje nek konsenz o osnovnih vrednotah v sodelovanje za skupen globalni cilj (Steger v Podnar, 2002: 958).

Kot poudarjajo nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 4) so »mega« organizacije postale kot velike države, ki pa vse prevečkrat niso bile odgovorne nikomur, še najmanj pa svojim državljanom. Zato niti ni čudno, da skupine pritiska v boju proti podjetjem uporabljajo podobne strategije, kot če bi šlo za tovrstne aktivnosti na ravni države (Smith v Jančič, 1999: 118). Običajno nastopijo tedaj, ko tri standardne oblike nadzora – po Smithu (v Jančič, 1999: 119) so to zakonodaja, tržni pritisk in samoregulativna ali moralna obligacija – odpovedo in na ta način postane legitimiteta podjetja vprašljiva. Skupine pritiska opozorijo na neustreznost mehanizmov nadzora in poskušajo vplivati na njihovo spremembo ali poostritev (Jančič, 1999: 118). Pri razkrivanju ozadij in napak v načinu delovanja podjetij igra zelo pomembno vlogo publiciteta, s katero želijo skupine pritiska vplivati na javno mnenje. Med ostalimi metodami pa najdemo tudi demonstracije, peticije, novinarske konference, protestna srečanja, pohode ipd. Če omenjene metode ne prinesejo želenega učinka oziroma spremembe, posežejo skupine pritiska tudi po določenih nasilnih sredstvih.

## 2.4 Pojem poslovne uspešnosti 21. stoletja

Nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 47) menijo, da bodo v prihodnosti ohranila konkurenčni uspeh le tista podjetja, ki se bodo manj usmerjala samo na finančna merila uspešnosti in namesto tega vključevala v svoje poslovanje vse odnose deležnikov in večje število nefinančnih meril uspešnosti poslovanja. Zato mora večina podjetij zgraditi bolj integrirane strategije, strukture in sisteme za vodenje deležnikov in posvetovanje (McIntosh in drugi, 1998: 49). Po besedah Embleya (1993: xiii) bodo morala podjetja za stalen uspeh osvojiti formulo: cena, pomoč, kakovost in družbena odgovornost. Da bi podjetje pritegnilo in obdržalo potrošnika, bo moralo zgraditi trden odnos med podjetjem in potrošnikom. Uspešno moderno podjetje naj bi se v svoji poslovni praksi zavzemalo za t. i. »win-win« situacije, ki zagotavljajo ohranjanje vzajemnih koristi, na eni strani za podjetje ter na drugi strani za družbo oziroma vse vpletene deležnike.

Mnogi opisani trendi govorijo v prid družbeni odgovornosti in kažejo, da bo ta v prihodnje postala imperativ poslovanja (Jančič, 1999: 119). Podjetje mora sicer še vedno dosegati pozitivne finančne rezultate, vendar pa mora doseči dobiček v razmerah visoke ekološke in etične angažiranosti. Podjetje, ki se te zapovedi ne bo držalo, bo v očeh družbe izgubilo vsako pravico do obstoja. Koncept družbene odgovornosti podjetij tako postaja pomembna prvina sodobnega podjetniškega upravljanja in eden izmed ključnih dejavnikov graditve poslovne uspešnosti.

### **3. POT K DRUŽBENI ODGOVORNOSTI**

#### **3.1 Zgodovinski razvoj in širjenje koncepta družbene odgovornosti**

Korporativna družbena odgovornost ni nov pojem v poslovnem svetu. V Angliji so koncept družbene odgovornosti poznali že v času filantropijske Viktorijanske industrije, takrat so se v angleškem poslovnem svetu pojavili Lever Brothers in Candbury Brothers, danes pa je koncept družbene odgovornosti integriran del poslovnih strategij podjetij kot sta Body Shop ter Ben & Jerry's. Prvi val korporativne družbene odgovornosti je Anglijo zajel okoli leta 1980, v času masovne brezposelnosti, manjšanja socialnih pravic, še posebej v urbanih predelih (Jeremy Moon na:

[http://news.independent.co.uk/low\\_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58](http://news.independent.co.uk/low_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58)).

Začetki družbene odgovornosti podjetij v ZDA segajo v leto 1970, ko se je zlasti med večjimi ameriškimi multinacionalkami uveljavil trend donacij v dobrodelne namene. Med najvidnejšimi so bile Coca-Cola, IBM, Xerox in druge. Poleg donacij v dobrodelne namene so ameriška podjetja začela pomagati manjšinam, vlagala so v lokalni razvoj skupnosti, kjer so delovala in izboljšala delovne pogoje za zaposlene. V smer družbeno odgovornih dejanj naj bi velike ameriške multinacionalke usmerilo zavedanje o pomembnosti socialnih oz. nefinančnih vprašanj, deloma tudi zaradi naraščajočih pritiskov na podjetja, naj se raje kot na maksimizacijo dobičkov osredotočijo na njihovo optimizacijo. Vzpon korporativne družbene odgovornosti v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja sovpada namreč tudi z zaskrbljenostjo podjetij za njihov ugled (Clark, 2000: 364). V osemdesetih letih so ameriška podjetja v večini pozabila na družbeno odgovornost in njene pozitivne poslovne učinke. Vendar se je pomen družbeno odgovorne prakse v posloven svetu ponovno okrepil v devetdesetih letih – deloma zaradi številnih poslovnih škandalov, ki so pretresli javnost in ekscesa na Wall Streetu. Mnoga podjetja so se ponovno odločila, da bodo začela uveljavljati in izvajati družbeno odgovornejšo poslovno prakso. Tokrat je bil glavni fokus na gradnji vrednosti za deležnike podjetja skozi učinkovitejše procese ter znižanje dosedanje ozke usmerjenosti na dobičkonosnost podjetja. Potrošniki in zaposleni so postali manj zainteresirani za služenje denarja zaradi njega samega in se obrnili proti notranjim, osebnim nagradam ter bolj holističnemu pogledu na delo in življenje (Richard Leider v McAlister, 2005: 14). Vse to se je odražalo v razvoju človeškega in intelektualnega kapitala, uvedbi

korporativnih etičnih programov, pojavile pa so se tudi pobude za bolj odprt dialog med podjetji in njihovimi deležniki.

Mnogi raziskovalci se strinjajo, da je ravno globalizacija tista, ki je privedla podjetja in menedžerje do tega, da so se začeli vesti bolj etično in družbeno odgovorno (Deresky, 2003). Takojšen dostop do informacij preko interneta, televizije in mednarodnega tiska je potrošnikom omogočil, da so se začeli zavedati stvari, kot so izkoriščanje otroške delovne sile, izkoriščanje zaposlenih in okolja, uveljavljanje pravic delavcev ter drugih vplivov na družbo. Pritiski različnih deležnikov, novih zakonodaj in masovnih medijskih poročanj so prisilila mnoga podjetja, da so začela delovati v skladu z varovanjem svojega ugleda. Problemi, ki zaznamujejo današnjo družbo in jih mnogi pripisujejo globalizaciji (korupcije in goljufije, zanemarjanje okolja kot posledica nekaterih industrijskih praks, zlorabe človekovih pravic, izkoriščanje otroške delovne sile), so tako s seboj prinesli razvoj nekaterih pozitivnih trendov v načinu poslovanja, kot so na primer opolnomočenje ostalih vpletenih deležnikov<sup>3</sup>; varnost izdelkov in njihovo označevanje, hiter pretok informacij in posledično večjo transparentnost poslovanja podjetij (...). Vse to je vplivalo na nastanek zavedanja javnosti o skupnem/korporativnem državljanstvu (McIntosh in drugi, 1998: 35, 43–44).

V poslovnem svetu in na strani javnosti se je najprej razvil interes za okoljske tematike, še posebej po konferenci o okolju in razvoju Združenih narodov<sup>4</sup> leta 1992 v Riu de Janeiru. Različne družbene, ekonomske ter okoljske problematike so prvič prišle na naslovnice medijev v masovni akciji proti Svetovni trgovinski organizaciji (WTO)<sup>5</sup> leta 1999 v Seattlu in podobni antiglobalistični protesti še danes spremljajo njihova srečanja po celem svetu.

### **3.2 Splošne opredelitve družbene odgovornosti**

V literaturi se je pojem družbene odgovornosti razvil postopoma. Od petdesetih let prejšnjega stoletja srečujemo različne poglede na družbeno odgovornost, poskuse definicij

---

<sup>3</sup> Delničarji sicer zahtevajo vedno večji nadzor nad odbori zavoljo večjega in hitrejšega dobička, vedno bolj informirani in izobraženi potrošniki po drugi strani niso pripravljeni sprejeti vseh informacij, ki jih podjetje plasira v javnost.

<sup>4</sup> Earth Summit, 1992.

<sup>5</sup> Ang. World Trade Organization.

in konceptualizacije pojma ter razvoj različnih teorij o vlogi oziroma pomenu družbene odgovornosti v poslovnem svetu. Kljub intenzivnemu razvoju trenda družbene odgovornosti v zadnjih nekaj letih pa še vedno ni enotnega konsenza o splošni opredelitvi pojma.

V začetku petdesetih let prejšnjega stoletja je prvi poskusil postaviti koncept družbene odgovornosti ameriški avtor Bowen, ki družbeno odgovornost razume kot **družbeno obvezo podjetij**<sup>6</sup>, da »postavljajo in sledijo tistim ciljem, sprejemajo tiste odločitve in izvajajo tiste aktivnosti, ki so skladne s pričakovanji in vrednotami družbe« (Bowen v Ferrell, 2004: 4). To definicijo v svojih konceptualizacijah družbene odgovornosti uporablja tudi Carroll (v Ferrell, 2004: 4), ki pravi, da »korporativna družbena odgovornost vključuje ekonomska, pravna, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja« (Carroll, 2000: 37). Po Carrollu ima podjetje torej štiri tipe družbene obveze; od podjetja se pričakuje, da ekonomsko uspešno posluje (ekonomska obveza) v okviru zakona in etike (legalna in etična obveza), hkrati se od podjetja pričakuje, da izpolnjuje svojo prostovoljno ali filantropsko obvezo do družbe<sup>7</sup>. Drucker pa je prvi, ki družbeno odgovornost definira kot poslovno priložnost (Drucker v Podnar, 2002: 963).

Sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja so nekateri avtorji menili, da je definicija družbene odgovornosti kot družbene obveze preširok pojem. Alternativna definicija družbene odgovornosti kot **deležniške obveze**<sup>8</sup> predvideva, da podjetje ni odgovorno celotni družbi kot taki, temveč samo tistim »delom« družbe, na katere podjetje direktno ali posredno vpliva s svojimi aktivnostmi (Ferrell, 2004: 2). Te različne skupine oziroma dele družbe imenujemo deležniki.

Družbeno odgovornost podjetij mnogokrat povezujejo tudi s pojmom »korporativne strateške filantropije«, katere cilj je povečanje učinka na donatorja in prejemnika ali povedano drugače, podjetje ima v okviru lastnega interesa tudi občutek moralne dolžnosti (Jančič, 1999: 122) in z marketingom, ki dosega poslovne cilje s pomočjo partnerstev z neprofitno ali drugo dobrodelno organizacijo<sup>9</sup>. V ZDA pa namesto družbene odgovornosti pogosteje uporabljajo izraz »korporativnega državljanstva«.

---

<sup>6</sup> Ang. Social obligation.

<sup>7</sup> Več o družbenih obvezah podjetja razlagam v Carrollovem modelu družbene odgovornosti v točki 3.3.

<sup>8</sup> Ang. Stakeholder obligation.

<sup>9</sup> Ang. Cause Related Marketing

### 3.2.1 Ideja trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj<sup>10</sup> zadovoljuje potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem poslabšal možnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij (Gray in ostali, 1996: 61). Termin je bil prvič uporabljen leta 1987 v knjigi *Our Common Future*, ki jo je izdala Svetovna komisija za okolje in razvoj (WCED)<sup>11</sup>. V praksi je bil izraz prvič uporabljen leta 1992 na konferenci o okolju in razvoju Združenih narodov v Riu de Janeiru. S tem je trajnostni razvoj postal mednarodno sprejet ekonomski cilj. Istega leta je bil z namenom osveščanja podjetij o pomembnosti in pozitivnih poslovnih učinkih, ki jih prinaša podjetju implementacija ideje trajnostnega razvoja v vsakodnevno poslovanje, ustanovljen Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (WBCSD)<sup>12</sup>, ki ga tvori skupina vodilnih menedžerjev večjih svetovnih podjetij.

Načela družbene odgovornosti podjetij so tesno povezana z idejo korporativnega trajnostnega razvoja, ki zagotavlja dolgoročno vrednost deležnikom podjetja z iskanjem priložnosti in upravljanjem tveganj, izvirajoč iz ekonomskega, okoljskega in družbenega razvoja. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj korporativno družbeno odgovornost opredeljuje kot »stalno zavezanost podjetja, da se bo obnašalo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševalo kakovost življenja delavcev in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe«. Omenja pet prednostnih področij, in sicer človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji.

V zadnjem času je aktualna tudi definicija družbene odgovornosti, kot jo je podala Evropska komisija, ko je leta 2001 lansirala Strategijo trajnostnega razvoja, kjer je definirala družbeno odgovornost podjetij kot način doseganja Lizbonskega strateškega cilja, tj. do leta 2010 postati najbolj konkurenčno svetovno gospodarstvo ob hkratnem zagotavljanju gospodarske rasti, razvoja novih in predvsem boljših delovnih mest ter večje socialne kohezije. O družbeni odgovornosti podjetij je Evropska komisija izdala tudi poseben Zeleni dokument<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Ang. Sustainability or sustainable development.

<sup>11</sup> World Commission for Environment and Development (WCED).

<sup>12</sup> World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

<sup>13</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for CSR.

Evropska komisija družbeno odgovornost podjetij opredeljuje kot koncept, po katerem podjetja »na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki« (European Commission, 2002). Ta definicija je osnovana na štirih predpostavkah, poleg tega pa družbeno odgovornost implicira z:

- uporabo modela trojne bilance poslovanja podjetij;
- prostovoljno in ne le na podlagi zakonskih določil;
- pri čemer podjetje deluje pravično v odnosu do vseh deležnikov in
- z njimi vzpostavlja dialog.

Ta definicija izpostavlja družbeno odgovornost kot koncept, ki podjetju omogoča usklajevanje lastnih interesov z interesi njegovih deležnikov. Gre za proces, s katerim podjetje upravlja odnose z množico deležnikov, ki podjetju dajejo dovoljenje za njegovo delovanje. Družbena odgovornost je več kot le varovalo ugleda; je investicija za boljšo ekonomsko uspešnost, ki vključuje odgovornost do družbe v odnosu do zaposlenih, z vlaganjem v človeški kapital, zdravje in varnost ter z upravljanjem sprememb in odgovornosti do okolja, predvsem s takšnim ravnanjem z naravnimi viri, da je zagotovljen trajnostni razvoj (European Commission, 2001).

V povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij in trajnostnim razvojem se mnogokrat omenja tudi t. i. model trojne bilance poslovanja<sup>14</sup>. Po njem naj bi bilo podjetje, ki teži k trajnostnemu razvoju, finančno zanesljivo, zmanjševati mora negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji.

Kot smo videli, ponuja termin družbene odgovornosti široko paleto interpretacij. V svojem diplomskem delu uporabljam termin družbene odgovornosti podjetja, ki zajema vse ekonomske, družbene in okoljske vplive podjetja ter predvideva deležniško orientiranost poslovanja. Tovrsten pristop k družbeni odgovornosti podjetja naredi termin oziroma idejo bolj ali manj sinonimno trajnostnemu razvoju na ravni posameznega podjetja. Podjetje, ki teži k trajnostnemu razvoju v bistvu naslavlja svojo družbeno odgovornost.

---

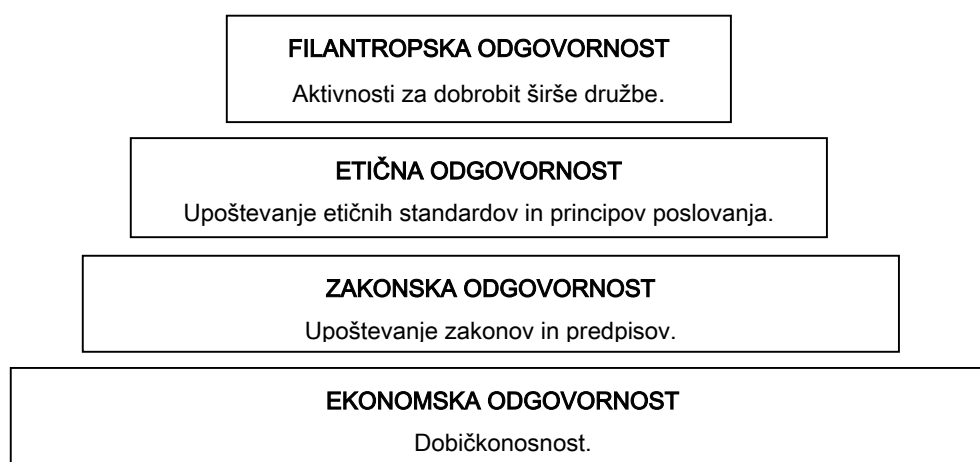
<sup>14</sup> Ang. Triple Bottom Line approach.



### 3.3 Vrste družbene odgovornosti

Pomemben element pri definiciji pojma družbene odgovornosti so pričakovanja družbe o tem, kakšno vlogo naj bi imelo podjetje v družbi. Mnogi avtorji se strinjajo, da bi moralo podjetje pri svojem delovanju sprejeti in upoštevati štiri tipe družbene odgovornost – ekonomsko, legalno, etično in filantropsko. Kot je prikazano v piramidi korporativne družbene odgovornosti (glej sliko 3.1), so te štiri oblike družbene odgovornosti do določene stopnje potrebne, pričakovane in/ali zaželene s strani družbe (McAlister in drugi, 2005: 8).

Slika 3.1: Piramida korporativne družbene odgovornosti



Vir: Archie B. Carroll, 1991: 42.

Na najnižji ravni piramide, je dolžnost podjetja, da **finančno uspešno posluje**, tako da svojim investitorjem in lastnikom prinaša povratne dobičke, v lokalni skupnosti ponuja zaposlitvene možnosti in s svojimi izdelki ter storitvami prispeva k razvoju gospodarstva. Poslovanje podjetja na tem nivoju največkrat vključuje odnose z delničarji, strankami in zaposlenimi, distributerji ter konkurenti, deloma tudi z lokalno skupnostjo in celo okoljem.

Na ravni **legalne odgovornosti** se od podjetja pričakuje, da bo upoštevalo zakone in predpise, ki definirajo, kaj je primerno oziroma odgovorno poslovno vedenje. V primeru, da njegovi potrošniki, posebne interesne skupine ali drugi ekonomski subjekti ocenijo, da se podjetje s svojimi dejanji vede neodgovorno, čeprav direktno ne krši pravnih pravil poslovnega odgovornega vedenja, lahko s pritiski na pravne predstavnike in institucije

dosežejo, da se vpelje novo pravilo ali celo zakon, ki bo omejevalo oz. kontroliralo vedenje podjetja<sup>15</sup>.

Nad ekonomskimi in legalnimi dimenzijami družbene odgovornosti se mora podjetje odločiti, kaj sprejema kot pravično in pravilno delovanje – **osnove poslovne etike**. Poslovna etika se nanaša na principe in standarde, ki vodijo vedenje poslovnih subjektov. Ti principi so določeni in pričakovani s strani javnosti, vladnih regulacij, interesnih skupin, potrošnikov, ostalih članov industrije in posameznih organizacij (McAlister, 2005: 10). Najosnovnejši principi poslovanja so uzakonjeni in zato za podjetje predpisani, ostali pa se največkrat izražajo v vrednotah podjetja.

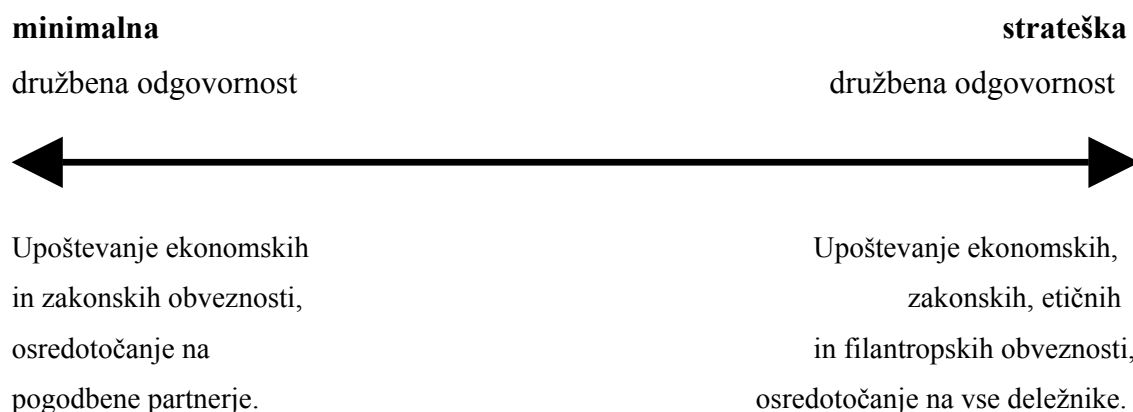
Na vrh piramide uvršča Carroll **filantropske aktivnosti**, kot so na primer prostovoljne finančne in nefinančne donacije, razpolaganje s kadri in drugimi viri ter ostale stvari, ki jih podjetje lahko prispeva za dobrobit družbene in lokalne skupnosti.

Ko je bila piramida prvič predstavljena, so mnogi predvidevali, da obstaja med štirimi nivoji družbene odgovornosti naravno napredovanje, od ekonomske do filantropske odgovornosti. Danes je obveljal holističen pristop k razumevanju piramide, ki predvideva, da so vsi štirje nivoji družbene odgovornosti med seboj velikokrat povezani in integrirani. Podjetja v času svojega delovanja razvijajo različne oblike in stopnje družbene odgovornosti. Tako McAlister (2005: 11) **na premici kontinuuma družbene odgovornosti** (glej sliko 3.2) deli ekonomske subjekte na tiste z minimalno družbeno odgovornostjo in na tiste s strateško družbeno odgovornostjo – glede na to, katere nivoje družbene odgovornosti izpolnjujejo in do kakšne stopnje. Podjetja z minimalno družbeno odgovornostjo se osredotočajo na pričakovanja svojih delničarjev in posledično na zadovoljevanje ekonomskih in pravnih regulacij. Strateška družbena odgovornost zaživi v tistih podjetjih, ki so uspela integrirati različne stopnje pričakovanj in želja deležnikov glede njihove družbene odgovorne vloge v dolgoročno strategijo poslovanja in sam proces načrtovanja.

---

<sup>15</sup> Kot primer navaja McAlister boj proti monopolu Microsoftu.

Slika 3.2: Premica kontinuuma družbene odgovornosti



Vir: McAlister, 2005: 11.

### 3.4 Model korporativnega družbenega delovanja

Carroll je v svojem modelu korporativne družbene odgovornosti, ki ga je poimenoval kar model korporativnega družbenega delovanja, našel način združitve različnih vidikov korporativne družbene odgovornosti. Predstavitveni model korporativnega družbenega delovanja je model deležnikov. Njegov model združuje tri osrednje razsežnosti korporativne družbene odgovornosti (Carroll, 1996: 49):

- **kategorije družbene odgovornosti:**  
(ekonomska, pravna, etična in filantropična kategorija);
- **filozofije ali načini družbene odzivnosti:**  
(reaktivni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni način);
- **družbene zadeve, na katere se nanašajo odgovornosti do deležnikov:**  
(Carroll tukaj navaja pet glavnih zadev povezanih s potrošniki, okoljem, diskriminacijo, varnostjo izdelkov/storitev ter zaposlenimi in zadeve v zvezi z delničarji).

### 3.5 Komu je odgovorno moderno podjetje?

Milton Friedman z eno svojih najbolj znanih trditev »*Business of business is business*« trdi, da je edina odgovornost podjetja biti dobičkonosen ali povedano drugače, da je družbena odgovornost podjetja golo maksimiziranje dobička za delničarje (Friedman v McIntosh in drugi, 1998: xi). Friedman je v svojem slovitem članku, objavljenem leta 1970 v New York Timesu zapisal, da je »*primeren družbeni cilj za menedžerja podjetja ustvariti karseda veliko denarja, ob tem pa upoštevati osnovna družbena pravila, tako zakonska kot etična*« (Ostas v Podnar, 2002: 962). Glede na premico kontinuuma družbene odgovornosti (McAlister, 2005: 11) so to podjetja z minimalno družbeno odgovornostjo. Zagovorniki Friedmanove doktrine trdijo, da upoštevanje nedelničarskih interesov zgolj zamegli primarni namen obstoja podjetja. Podjetja tudi nimajo ustreznega družboslovnega znanja za uspešno reševanje družbenih problemov, poleg tega imajo sama dovolj moči in ne potrebujejo dodatne družbene podpore.

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so ljudje v razvitih državah začeli nasprotovati Friedmanovi doktrini in zahtevali, da morajo biti podjetja odgovorna širši javnosti. Tako je Theodore Levitt zapisal, da »*dobiček sicer je potreben za obstoj podjetja, tako kot je hrana potrebna za življenje, vendar pa dobiček ni osnovni cilj podjetja, tako kot tudi hrana ni edini smisel življenja*« (v McAlister, 2005: 36). Po besedah Druckerja (1993: 101) je ekonomska uspešnost podjetja osnova, ki mu omogoča izpolnjevanje drugih odgovornosti: podjetje mora biti dober delodajalec, dober državljan in dober sosed. Če podjetje priznava odgovornost tudi do drugih deležnikov, pravimo, da ima **deležniški pristop k upravljanju podjetja**. Teorija deležnikov je danes prevladujoča alternativa neoklasičnemu, friedmanovskemu pogledu na družbeno odgovornost (Bowie v Podnar, 2002: 964).

Klasična teorija upravljanja, ki poudarja predvsem proizvodni, prodajni in finančni vidik poslovanja podjetja, se ukvarja s štirimi najpomembnejšimi deležniki – poleg delničarjev še z zaposlenimi, dobavitelji ter potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki to skupino razširi še z vrsto drugih deležnikov. Te skupine ljudi lahko s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo, prav tako pa organizacija s svojim delovanjem vpliva na te skupine. Zaradi obojestranskega interesa med vsemi vpletenimi se razvije t. i. partnerski odnos, katerega končni cilj je menjava, ki bo zadovoljila obe strani (Jančič, 1999). Bowie (v McAlister, 2005: 36) vidi v deležniškem pristopu k upravljanju podjetij pozitivne poslovne učinke, saj

pravi, da »podjetje, ki skrbi za dobrobit ostalih deležnikov, pridobi njihovo zaupanje in pogoje za sodelovanje, kar posledično zmanjša stroške poslovanja in poveča produktivnost podjetja«. O pravi deležniški usmeritvi podjetja lahko govorimo šele takrat, ko podjetje prepozna ključne deležnike in se je med podjetjem ter relevantnimi deležniki ali skupinami deležnikov razvila dvosmerna in recipročna komunikacija.

### **3.5.1 Opredelitev deležnikov**

Družbeno odgovorno podjetništvo potrebuje oziroma zahteva deležniško usmerjenost podjetja. Deležnike bi lahko opisali kot skupino ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. Tako Freeman (v McAlister, 2005: 11), eden zgodnjih zagovornikov teorije deležnikov, pravi, da sta ekonomska sfera in družba »interpenetracijska« sistema, kjer obe strani vplivata in sta vplivani ena od druge. Deležnike definira kot »katerokoli skupino ali posameznike, ki lahko vplivajo na cilje organizacije oziroma obratno, lahko organizacija s svojimi aktivnostmi vpliva na njih« (Freeman v Utting, 2000: 5).

Biti deležnik določene organizacije pomeni, da z njo delimo skupno usodo, bodisi aktivno ali pasivno (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 41). Ali kot pravi Jančič (2002: 4), lahko ta pojem razumemo dobesedno: gre za posameznike in skupine, ki imajo neke vrste »delež« v podjetju, pri čemer pa ta delež ni nujno zgolj finančne narave, pač pa ima lahko lastnosti številnih drugih menjalnih vrednosti. Med ključne deležnike podjetij Jančič uvršča zaposlene, potrošnike, delničarje, poslovne partnerje, konkurente, državo, nevladne organizacije in lokalno skupnost (Jančič, 2002: 4).

Nekateri avtorji delijo deležnike podjetja na primarne in sekundarne (McAlister, 2005: 38–39). **Primarni** deležniki so ključni za delovanje in obstoj podjetja. Sem spadajo delničarji, investitorji, zaposleni, potrošniki, dobavitelji in deloma tudi t. i. javni deležniki kot sta vlada in lokalna skupnost. **Sekundarni** deležniki so tisti, ki imajo moč in sposobnost vplivanja na delovanje podjetja, prav tako podjetje vpliva na njih s svojimi aktivnostmi, vendar niso vključeni v direktne transakcije s podjetjem, niti niso ključnega pomena za obstoj podjetja (mediji, določene interesne skupine ipd.). Podobno delijo svoje deležnike tudi v Body Shopu, pionirju družbene odgovornosti (glej tabelo 3.1) (v McIntosh in drugi, 1998: 198–199).

Tabela 3.1: Razvrstitev deležnikov podjetja – povzeto po Body Shop.

	Primarni deležniki	Sekundarni deležniki
<b>DRUŽBENI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delničarji in vlagatelji</li> <li>• zaposleni in menedžerji</li> <li>• stranke</li> <li>• dobavitelji in drugi poslovni partnerji</li> <li>• lokalne skupnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlada in zakonodajalci</li> <li>• civilne organizacije</li> <li>• skupine pritiska</li> <li>• mediji in univerze</li> <li>• trgovske organizacije</li> <li>• konkurenca</li> </ul>
<b>NEDRUŽBENI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naravno okolje</li> <li>• prihodnje generacije</li> <li>• nečloveške vrste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupine okoljevarstvenih pritiskov</li> <li>• organizacije za varstvo in zaščito živali</li> </ul>

Vir: David Wheeler in Maria Sillanpaa (Body Shop) v McIntosh in drugi, 1998: 198–199.

V podjetju Body Shop, podobno kot zagovorniki teorije deležnikov, delijo deležnike na primarne in sekundarne, dodajajo pa novo kategorijo, in sicer nedružbene deležnike. Poleg naravnega okolja, prihodnjih generacij in nečloveških vrst, uvrščajo v to kategorijo tudi različne skupine pritiska in organizacije, ki se ukvarjajo s temami primarnih nedružbenih deležnikov. Vendar pa je delitev deležnikov na družbene in družbene v določenih pogledih lahko problematična. Kot smo že omenili, teorija deležnikov definira deležnike kot skupine ljudi, ki s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo, prav tako organizacija s svojim delovanjem vpliva na njih. Podjetje lahko s svojimi aktivnostmi direktno ali posredno vpliva na naravno okolje, nečloveške vrste in prihodnje generacije, težko pa bi definirali, kako ti primarni nedružbeni deležniki vplivajo na delovanje podjetja. Lahko bi govorili o večanju ozonske luknje, onesnaževanju vodotokov in morja, izumiranju živalskih vrst (ipd.), vendar imajo te spremembe omejen vpliv na delovanje podjetja, pa še ta je ponavadi posreden. Drugi problem je komunikacija oziroma vzpostavitev recipročnega dialoga med podjetjem in nedružbenimi deležniki, enega izmed glavnih pogojev za uspešno upravljanje z deležniki. S primarnimi družbenimi deležniki lahko podjetje komunicira neposredno, medtem ko je komunikacija z nedružbenimi deležniki otežena. Le-ti nimajo sposobnosti zagovarjanja

svojih interesov, zato ne morejo direktno vplivati na delovanje podjetja. To nalogo ponavadi prevzemajo organizacije za zaščito okolja in skupine pritiska, ki opozarjajo podjetje in ostale deležnike na zadeve povezane z nedružbenimi deležniki. Podjetje torej v svojo poslovno strategijo in proces odločanja lahko vključuje nedružbene deležnike, vendar mora v proces določanja tem in sprejemanja poslovnih odločitev, povezanih s primarnimi nedružbenimi deležniki, vključevati omenjene organizacije in skupine pritiska.

V današnji globalni ekonomiji so odnosi podjetja z njegovimi primarnimi in sekundarnimi deležniki vedno bolj zapleteni, saj zajemajo večje število deležniških skupin in problemov kot kdajkoli prej. Teorija deležnikov trdi, da morajo biti vse skupine deležnikov enako zadovoljene, čeprav v praksi ponavadi večje zadovoljstvo ene skupine vodi do nezadovoljstva druge skupine. Interesi deležnikov so si namreč med seboj pogosto kontradiktorni; medtem ko so glavni interesi delničarjev dobičkonosnost, čim manjše tveganje in uresničitev tržnih priložnosti, pa si na drugi strani zaposleni želijo nekaj povsem drugega; ustrezno plačilo, redno zaposlitev, kariero in izobraževanje. Podjetje lahko uspešno posluje le v poslovnem okolju brez konfliktov in cilj upravljanja odnosov z deležniki je pridobitev njihove podpore pri poslovanju podjetja in odobravanje podjetniških aktivnosti. Naloga vodstva podjetja je torej ustvarjanje ravnotežja med različnimi deležniki in deležniškimi skupinami ter usklajevanje njihovih potreb in zahtev. Zato McAlister (2005) opozarja, da je za uspešno upravljanje z deležniki nujno, da podjetje prepoznane deležnike razvrsti glede na neke vrste hierarhijo ali prioriteto.

Podjetje svoje deležnike torej lahko deli na primarne in sekundarne, vendar se mora ob tem zavedati, da med različnimi deležniki prihaja do povezovanja v t. i. deležniške skupnosti<sup>16</sup>. Etzioni (v Ferrell, 2004: 6) definira skupnost kot mrežo odnosov med posamezniki in skupinami posameznikov, ki jih združujejo skupna prepričanja, zgodovina in identiteta. Deležniška skupnost je torej skupina različnih deležnikov, ki so v medsebojni interakciji in imajo skupne norme<sup>17</sup> ter cilje glede določene teme (Etzioni v Ferrell, 2004: 6). Tako je lahko na primer zaposleni kot primarni deležnik podjetja, istočasno član druge deležniške skupine, npr. združenja za pravice delavcev, društva za zaščito živali ali društva za varstvo

---

<sup>16</sup> Ang. Stakeholder community.

<sup>17</sup> Ferrell (2004) definira norme deležnikov kot set pravil in pričakovanj o primernem vedenju podjetja, s katerim se strinja večina članov določene deležniške skupnosti.

okolja. Deležniki lahko kažejo zanimanje in sledijo določenimi skupinskim normam, tudi če niso člani formalne organizacije<sup>18</sup>. Zanimajo se tako za teme, ki direktno vplivajo na njihovo dobrobit (potrošniki zahtevajo varnejše izdelke), kot tudi za tiste, ki jih ne zadevajo direktno (potrošniki obsojajo otroško delovno silo).

Podjetja, ki želijo delovati družbeno odgovorno, morajo poleg zasledovanja lastnih interesov upoštevati tudi interese različnih deležnikov in deležniških skupnosti. V praksi se mnoga, predvsem večja podjetja, s svojimi družbeno odgovornimi dejavnostmi osredotočijo predvsem na deležnike, ki za podjetje predstavljajo neko grožnjo ali pa so z njim že v konfliktu, s čimer je ogroženo delovanje podjetja in opravljanje njegovega poslanstva. Na tej točki deležniki preidejo v fazo javnosti, ker imajo več zavesti in postanejo aktivni. V tem primeru lahko družbeno odgovornost definiramo kot reakcijo podjetja na zunanje pritiske deležnikov (reaktivni pristop) oziroma kot proaktivni pristop podjetja, ko je družbena odgovornost uporabljena kot ščit pred predhodno pričakovanimi zunanjimi kritikami in pritiski, ponavadi z namenom ohranjanja ugleda.

Takšne pristope k družbeni odgovornosti ne moremo enačiti s konceptom družbene odgovornosti, kot je predstavljena v tem diplomskem delu. V diplomskem delu zagovarjam tezo, da o družbeni odgovornosti kot dejavniku poslovne uspešnosti podjetja lahko govorimo takrat, ko podjetje zavzema strateško usmeritev k družbeni odgovornosti in v proces sprejemanja poslovnih odločitev vključuje vse ključne deležnike in ne zgolj tiste, s katerimi je v konfliktu.

Hill in Jones (v Ferrell, 2004: 8) ločujeta tri strategije, ki se jih ponavadi poslužujejo deležniki, ko želijo opozoriti na določen problem:

1. PRAVNI PROSTOP – deležniki izrazijo nasprotovanje proti dejavnostim podjetja s formalno vloženo pritožbo ali tožbo.

---

<sup>18</sup> Potrošniki lahko kažejo zaskrbljenost za onesnaženje, ki ga s svojimi dejavnostmi povzroča podjetje, in o tem razglabljajo z ostalimi deležniki in vključujejo svojo zaskrbljenost v nakupne odločitve, čeprav niso člani formalne organizacije za varstvo okolja.



2. STRATEGIJA IZHODA – deležniki zadržijo ali grozijo, da bodo zadržali svoje vire, če podjetje ne bo začelo upoštevati določene tematike in spremenilo svoje vedenje<sup>19</sup>.
3. STRATEGIJA GLASU – deležniki poskušajo dvigniti zavedanje in akcijo med ostalimi vplivnimi deležniškimi skupinami.

Ferrell (2004) v svojem članku o družbeni odgovornosti raziskuje, kakšna je povezava med močjo deležnikov in deležniških skupnosti na eni strani ter družbeno odgovornim delovanjem podjetja na drugi strani. Ugotovil je naslednje:

1. Z večanjem moči deležnikov ali deležniških skupnosti se večja pozitiven vpliv podjetja na določeno družbeno temo.
2. S skladnostjo norm o določeni družbeni temi med različnimi deležniki in deležniškimi skupnostmi se večja pozitiven vpliv podjetja na to družbeno temo.
3. Z večanjem prepletenosti in moči mreže različnih deležniških skupnosti se večja pozitiven vpliv podjetja na določeno družbeno temo.
4. Z večanjem centralizacije podjetja znotraj mreže deležniških skupnosti se manjša pozitiven vpliv podjetja na določeno družbeno temo.

Moč deležnikov in deležniških skupnosti, skladnost skupnih norm in pričakovanj o pravilnem delovanju podjetja ter njihova povezanost in sodelovanje pa niso nujno predpogoj za družbeno odgovorno delovanje podjetja. Nekatera podjetja delujejo družbeno odgovorno, ker jim to narekujejo interna pravila in principi etičnega poslovanja, ponavadi zapisani v viziji, poslanstvu in vrednotah podjetja. Ta podjetja integrirajo družbeno odgovornost v jedro dolgoročne poslovne strategije in uporabljajo proaktivni pristop k upravljanju z deležniki. Na drugi strani pa podjetja, ki uporabljajo družbeno odgovornost kot obrambno ali reaktivno tehniko, v svojih družbeno odgovornih aktivnostih naslavljajo zgolj tiste teme, ki jih zagovarjajo najmočnejši in najvidnejši deležniki ali deležniške skupnosti.

---

<sup>19</sup> Investitorji lahko umaknejo svoj kapital, če podjetje v svojem poslovanju ne začne naslavljati družbeno odgovorne tematike.

### 3.6 Kritike družbene odgovornosti

Koncept družbene odgovornosti podjetij od vsega začetka napadajo predvsem liberalni ekonomisti, ki zagovarjajo slavno tezo ameriškega ekonomista Milтона Friedmana »*the business of business is business*« in pravijo, da bi morala družbena odgovornost in družbene zadeve ostati v rokah vlad in ne podjetij. Kritiki družbene odgovornosti trdijo, da je glavni prispevek podjetja pri reševanju družbene problematike v tem, da zagotavlja zaposlenost in ustvarja bogastvo (Knez-Riedl, 2002: 94), in da imajo podjetja že sama dovolj problemov, zato naj se ukvarjajo z izboljševanjem oziroma ohranjanjem lastnega konkurenčnega položaja, namesto da se osredotočajo na družbene dejavnosti, za reševanja katerih podjetja niso usposobljena. Kritiki tudi menijo, da lahko družbeni stroški slabijo konkurenčno moč podjetja in da z vlaganjem denarja v družbeno odgovorne projekte mečejo stran denar svojih delničarjev. Nekoliko manj črnogledi kritiki dopuščajo filantropske dejavnosti podjetja, vendar dodajajo, da je dobrodelnost podjetja upravičena le, če prinaša direktne koristi delničarjem in investitorjem.

Zagovorniki družbene odgovornosti na vse omenjeno odgovarjajo, da se kritiki družbene odgovornosti bojijo večje transparentnosti poslovanja in računovodstva, ki ju predvideva koncept družbene odgovornosti. Obstaja namreč verjetnost, da bi se zaradi večje transparentnosti poslovanja in deležniškega upravljanja, nekatera podjetja morala soočiti s finančnimi in zakonskimi težavami, posledično pa bi trpel tudi njihov ugled. Gledanje na družbeno odgovornosti kot na nepotrební strošek, ki negativno vpliva na konkurenčnost podjetja, pa dokazuje, da kritiki ocenjujejo poslovno uspešnost podjetja zgolj s tradicionalnimi finančnimi kazalci in se osredotočajo izključno na zadovoljevanje interesov delničarjev. Kot bomo videli v nadaljevanju, prinaša družbeno odgovorna usmerjenost podjetju mnoge poslovne koristi, ki so v večini primerov kvantitativno težke dokazljive. Zagovorniki družbene odgovornosti na primer pogosto izpostavljajo večji ugled podjetja, izboljšani intelektualni in človeški kapital, ki podjetju prinašajo vir marketinške vrednosti in konkurenčne prednosti<sup>20</sup>.

Nekateri kritiki koncepta družbene odgovornosti menijo, da je družbena odgovornost zgolj modna muha, in opozarjajo na dvoličnost uporabe koncepta, saj večina podjetij koncept razume kot orodje, s katerim promovirajo in izboljšujejo svoj ugled v družbi, malo pa je

---

<sup>20</sup> O poslovnih koristih, ki jih podjetju prinaša družbeno odgovorna usmeritev, govorim v 5. poglavju.

takih, ki jim družbena odgovornost predstavlja ključni kriterij uspešnosti poslovanja. Organizacije se ga poslužujejo v okviru reaktivnih strategij ob krizah<sup>21</sup>, ko utrpijo izgubo ugleda in ga nato vključijo v proaktivne strategije z namenom ohranjanja ugleda, pri čemer pa narava poslovanja velikokrat ostaja nespremenjena.

Kritikam družbene odgovornosti razumljene in uporabljene izključno kot orodje v rokah marketinga in odnosov z javnostmi, se pridružujem tudi v tej diplomski nalogi. Zagovarjam namreč tezo, da družbena odgovornost, kot dejavnik trajnostnega razvoja podjetja in širše družbe, potrebuje deležniško usmeritev podjetja in integracijo družbene odgovornosti na vse ravni poslovanja podjetja.



Kot že omenjeno, se poslovni subjekti pri svojih poslovnih odločitvah ravnaajo glede na odzive okolja in glede na spremembe, ki v njem potekajo. V zadnjih dvajsetih letih je poslovni svet zaznamoval proces globalizacije, ki je podjetja usmerjal proti enemu samemu cilju: doseganju čim večjih dobičkov in to kar se da hitro. Zadovoljstvo delničarjev je bila primarna odgovornost podjetij.

Vzporedno z razcvetom globalnega gospodarstva so se razvile tudi NGOs, ki so iz dneva v dan pridobivale na svoji politični moči. NGOs so postale glasnice nezadovoljne družbe, ki od podjetij zahtevajo transparentnejši, predvsem pa družbeno-odgovornejši način poslovanja. Morda so podjetja, obsedena z željo po doseganju vedno večjega dobička in obdana z občutkom premoči in neranljivosti, pozabila na svojo soodvisnost od družbe oziroma večjega števila deležnikov in obveznosti, ki iz tega izhajajo. NGOs silijo podjetja, da priznavajo in prevzemajo odgovornosti za vplive, ki jih s svojimi ekonomskimi odločitvami povzročajo širši družbi in okolju.

Zaradi razvoja informacijske tehnologije, budnega očesa NGOs in razsvetljenega potrošnika podjetja vedno težje skrivajo svoje napake v poslovanju oziroma negativne vplive, ki jih s

---

<sup>21</sup> Npr. Shell ob aferah »Brent Spar« in »Nigerija« ali »Nike« ob aferi »sweet shops«.

svojimi aktivnostmi povzročajo družbi in okolju. Še več, s svojimi dejanji silijo podjetja, da v svoje poslovanje vključujejo večje številne deležnikov in razvijajo nove kazalce poslovne uspešnosti<sup>22</sup>. Podjetja, ki ne upoštevajo pričakovanja deležnikov po aktivnejšem sodelovanju podjetij pri reševanju širših družbenih vprašanj, lahko izgubijo njihovo zaupanje in podporo, zaradi česar je ogrožena poslovna uspešnost podjetja in, kar je še pomembneje, njihov obstanek.

Zaradi omenjenih sprememb se vedno več podjetij zaveda širše odgovornosti, ki jo imajo do okolja in družbe, in pozitivnih poslovnih učinkov, ki jih podjetju prinaša družbeno odgovorna usmerjenost. Družbena odgovornost je postala celo integralni del poslovanja Evropske skupnosti. Razvoj novih smernic nefinančnega poročanja in pojav obveznega nefinančnega poročanja v nekaterih država Evrope pa nakazujejo, da družbena odgovornost postaja nov imperativ poslovanja<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> O razvoju novega računovodstva govorim v 6. poglavju.

<sup>23</sup> O nefinančnem poročanju oziroma poročanju družbene odgovornosti govorim v 6. poglavju.

## 4. POLOŽAJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJIH

Moderno podjetje, ki v svojo vizijo in strategijo poslovanja uspešno integrira koncept družbene odgovornosti in jo vključuje v načela celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti, si zagotavlja svoj obstanek tudi v modernem turbulentnem poslovnem okolju. Z uspešno integracijo družbeno odgovornega koncepta lahko podjetje gradi konkurenčno prednost, ohranja ugled in pridobiva zaupanje ljudi, kar vpliva na celotno uspešnost poslovanja, vključno s finančnimi rezultati.

### 4.1 Glavni dejavniki razvoja trenda družbene odgovornosti

Družbeni in potrošniški trendi, ki so vplivali na naraščajoče zanimanje zahodne družbe za družbeno odgovornost podjetij, so (povzeto po: [www.bsr.org](http://www.bsr.org) in [www.ebbf.org](http://www.ebbf.org)):

- Današnji porabniki so se pričeli izogibati družbeno neodgovorno proizvedenim izdelkom ali opravljenim storitvam, kar pomeni, da upoštevajo »družbeni imidž«<sup>24</sup> podjetja oziroma bojkotirajo določene izdelke iz etičnih razlogov, ali pa jih, prav nasprotno, prav zaradi njih podjetja izberejo.
- Pomembno naraščajo družbeno odgovorna vlaganja (SRI) ter novi »mehki« indeksi, na podlagi katerih nekateri družbeno odgovorni skladi izbirajo visoko kotirajoča podjetja (npr. »Dow Jones Sustainability Group« indeks in indeks »FTSE4Good«). Mnogokrat so takšna vlaganja posledica zahtev delničarjev po spremembi politike podjetja in po večjem razkrivanju informacij.
- Razvoj masovnih antiglobalističnih gibanj po vsem svetu.
- Velika podjetja, ki so v svoje poslovanje uspešno integrirala družbeno odgovornost, povzročajo t. i. »kaskadni učinek« vzdolž celotne verige poslovnih partnerjev in znotraj svoje industrije.

Naraščajoča in jasno artikulirana pričakovanja deležnikov je prikazala tudi tretja globalna raziskava družbene odgovornosti<sup>25</sup> (Hopkins in Roger, 2005: 10), ki ugotavlja, da:

- potrošniki močneje in pogosteje pritiskajo na podjetja, ki se ne vedejo družbeno odgovorno oziroma v skladu s pričakovanji družbe;

---

<sup>24</sup> Ang. Social image.

<sup>25</sup> 3rd Annual CSR Monitor, Environics International 2002.

- ima družbeno odgovorna naravnost podjetja pozitivne učinke na zaposlene in
- da družbena odgovornost vedno pogosteje vpliva na investicijske odločitve delničarjev.

Raziskava je tudi pokazala, da ljudje po celem svetu od podjetij pričakujejo, da bodo prestopila od svoje tradicionalne ekonomske vloge k aktivnejšemu sodelovanju pri reševanju širših družbenih in okoljskih problemov, ki presegajo filantropske aktivnosti podjetja.

## **4.2 Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost**

Danes je uspešno tisto podjetje, ki je sposobno empatije v spremenljivo okolje in situacije, ki nastajajo – uspešno podjetje se je sposobno uspešno prilagajati spremembam v okolju in hkrati ohranjati in izboljševati svojo pozicijo. Da bi podjetje ostalo konkurenčno, se mora znati prilagoditi na nove zahteve trga in družbe, v kateri posluje.

Globalna raziskava o poslovni pomembnosti odgovornosti podjetij<sup>26</sup>, ki jo med svetovnimi top menedžerji že šesto leto zapored izvaja PricewaterhouseCoopers v sodelovanju s Svetovnim ekonomskim forumom (WEF)<sup>27</sup>, je v letu 2003 pokazala, da se več kot 79 odstotkov top menedžerjev<sup>28</sup> strinja z izjavo, da je trajnostni razvoj ključen dejavnik dobičkonosnosti podjetja, kar je za 50 odstotkov več kot eno leto prej.

McWilliams in Siegel (v Podnar, 2002: 965) menita, da je družbena odgovornost kot strategija diferenciacije za podjetje izredno privlačna možnost. Podjetje, ki se vede odgovorno, pridobi večji ugled, in če so družbeno odgovorna dejanja podjetja skladna s pričakovanji potrošnikov ter če podjetje potrošnike prepriča v resničnost svojih dejanj, bodo potrošniki pripravljeni plačati ustrezno cenovno premijo za izdelke ali storitve.

---

<sup>26</sup> CEO Survey: Leadership, Responsibility and Growth in Uncertain Times, 6th Annual Global CEO Survey, PricewaterhouseCoopers, 2003.

<sup>27</sup> World Economic Forum (WEF).

<sup>28</sup> V raziskavo je bilo vključenih več kot 1.000 top menedžerjev iz 33 držav po celem svetu.

V praksi se o družbeni odgovornosti velikokrat razmišlja z neoliberalističnega vidika; da je torej družbena odgovornost smiselna le, če se jo da pretvoriti v lastni interes oziroma poslovno priložnost (Drucker v Podnar, 2002: 964). Po besedah Druckerja, so korporacije svoje slabosti obrnile sebi v prid in svojo družbeno odgovornost začele spreminjati v poslovno priložnost oziroma konkurenčno prednost. Njihovo početje bi Bowie (v Podnar, 2002: 964) označil kot dejanje razsvetljenega friedmanovca, saj tako početje ščiti in celo krepi dolgoročne dobičke korporacij.

### **4.3 Od vira diferenciacije k standardu poslovanja**

Nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 47) menijo, da bodo v prihodnosti konkurenčni uspeh ohranila le tista podjetja, ki se manj usmerjajo zgolj na finančna merila uspešnosti in poleg tega vključujejo v poslovanje vse odnose deležnikov in različne vrste kazalcev uspešnosti. Zato mora večina podjetij zgraditi bolj integrirane strategije, strukture in sisteme za vodenje deležnikov in posvetovanje (McIntosh in drugi, 1998: 49).

Danes je moč opaziti porast podjetij, ki uporabljajo družbeno odgovornost kot vir diferenciacije. Vedno večje število družbeno odgovornih podjetij na trgu pa istočasno pomeni, da bo družbena odgovornost vedno manjši vir konkurenčne prednosti (Podnar, 2002: 966). Hkrati pa bodo kupci in drugi deležniki družbeno odgovornost podjetij začeli jemati kot nekaj samoumevnega in ta bo tako postala neke vrste novi standard poslovanja, ki se mu bodo morala podjetja na trgu prilagoditi.

Tako Hollander in Fenich (2004) opisujeta preobrat v družbi, kjer družbeno odgovorno delovanje postaja imperativ, kritična vloga potrošnikov, zaposlenih in nevladnih organizacij pa omogoča, da je takšno družbeno odgovorno delovanje pošteno oziroma kredibilno. Govorita o sledečih lastnostih in principih družbene odgovornosti podjetij:

- gre za pojem, ki je procesne narave;
- predstavlja vrednoto vseh vrednot, ki vključuje ne le proizvajanje kvantitativno merljive dodane vrednosti, ampak tudi t. i. »mehke«, težje merljive rezultate;
- omogoča upravljanje z ugledom kot neoprijemljivim kapitalom podjetja, ki podjetje varuje v obdobju kriz;

- zagotavlja trajnostni razvoj (tj. kontinuiteto ekonomskega in družbenega razvoja ob spoštovanju in varovanju okolja);
- pomembno je celostno poročanje (takšno, ki vključuje revizijo in računovodstvo družbene odgovornosti);
- s čimer se zagotavlja transparentnost delovanja organizacij;
- in omogoča družbeno odgovorno delovanje vseh deležnikov podjetja.

#### **4.4 Družbena odgovornost kot del strategije podjetja**

Videli smo, da si kljub vedno večji aktualnosti družbene odgovornosti tako med podjetji kot med njihovimi deležniki, zagovorniki in nasprotniki koncepta družbene odgovornosti še vedno niso na jasnem, kaj točno ta pojem zajema, kako definirati njegov obseg, kam točno naj bi ga umestili v sam okvir družbe in seveda v okvir podjetja.

Ključ do razumevanja smeri razvoja koncepta družbene odgovornosti naj bi zajela definicija družbene odgovornosti, ki pravi: »*Družbena odgovornost ni to, kar podjetje naredi s svojim dobičkom, temveč način, kako ustvarja svoj dobiček oziroma kako podjetje posluje na vsakodnevni bazi*«.

(Moon na [http://news.independent.co.uk/low\\_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58](http://news.independent.co.uk/low_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58))

Zato je bistvenega pomena integracija družbene odgovornosti v dolgoročno poslovno strategijo podjetja. Če je družbena odgovornost le predstava, orodje, s katerim upravlja marketing, se nikoli ne bo uspešno integrirala v poslovno strategijo in zato sta njen obstanek in učinkovitost kratkoročna. V dobi informacijske tehnologije in trenda nezaupanja v podjetja, ne bo lažna predstava nikogar preslepila. Odkritje laži pa ima lahko za podjetje hude in dolgoročne posledice.

Razumevanje družbene odgovornosti kot vira diferenciacije ali novega imperativa poslovanja, zahteva strateški pristop oziroma njeno integracijo v dolgoročno poslovno strategijo podjetja. Kot prvo se mora podjetje verbalno in pisno zavezati k družbeno odgovorni praksi v svoji viziji, poslanstvu, vrednotah in ciljih. Formalno zapisane obligacije podjetja nadalje zahtevajo njihovo uresničevanje v vsakodnevni poslovni praksi ter redno merjenje in spremljanje rezultatov družbeno odgovorne prakse. Če želi podjetje uspešno implementirati družbeno odgovornost, mora na podlagi smernic, ki ji pripravljajo različna



združenja in organizacije za vzpodbudo družbene odgovorne poslovne prakse, razviti takšne strateške iniciative, ki bodo ustrezale naravi in velikosti podjetja, njegovi panogi ipd. Da bi tovrstne iniciative v podjetju zaživele, morajo kot prvo dobiti popolno podporo menedžmenta (povzeto po McAlister, 2005: 4–8).

#### ***4.4.1 Integracija družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja***

Danes narašča število podjetij, ki individualno opredeljujejo svoj pristop k uresničevanju korporativne družbene odgovornosti v različnih izjavah ali kodeksih, poslovnih načelih, upravljanju in poslovni etiki. Način, kako posamično podjetje kombinira svojo konkurenčnost in odgovornost do družbe je unikaten. Pri uresničevanju družbene odgovornosti izhaja podjetje iz svoje specifične situacije, zgodovine, dejavnosti, ekonomskih zmožnosti, domačega normativnega okolja idr. (povzeto po: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)).

Mednarodna trgovinska zbornica (ICC) je podjetjem ponudila poseben priročnik z naslovom »Podjetništvo v družbi: ustvarjanje pozitivnih in odgovornih prispevkov«<sup>29</sup>, ki podaja obsežne komentarje devetih korakov za uporabo načel družbene odgovornosti v praksi (dosegljiv na: [www.iccwbo.org/corporateresponsibilityguide/](http://www.iccwbo.org/corporateresponsibilityguide/)). Mednarodna trgovinska zbornica tako kot komisija evropskih skupnosti (v Zelenem dokumentu) in Združenje evropskih gospodarskih zbornic (v posebni deklaraciji o korporativni družbeni odgovornosti) zagovarja prostovoljni pristop k družbeni odgovornosti in poudarja pomembnost integracije družbene odgovornosti v strategijo podjetja. V nadaljevanju povzemam nekaj bistvenih usmeritev »devetih korakov«.

#### **Devet korakov za uporabo načel družbene odgovornosti v praksi**

##### **1. Podpora menedžmenta:**

Ožje vodstvo podjetja mora sprejeti zavezo, da bo odgovorno poslovno upravljanje prioriteta podjetja. Voditelji v podjetju igrajo ključno vlogo pri uspešni integraciji družbene odgovornosti. S svojim delovanjem namreč služijo kot zgled ostalim zaposlenim in kot predstavniki podjetja tudi zunanji javnosti oziroma preostalim deležnikom podjetja. Podpora menedžmenta družbeno odgovorni praksi se kaže v:

---

<sup>29</sup> Business in society: making a positive and responsible contribution.

- a. jasno izraženem in zapisanem namenu, principih in vrednotah družbeno odgovorne prakse;
- b. internem promoviranju družbeno odgovorne poslovne prakse;
- c. proaktivnem sodelovanju s finančnim sektorjem pri tematikah povezanih z družbenimi in okoljskimi tveganji podjetja, njegovimi inovacijami in poslovnimi priložnostmi;
- d. vključevanju podjetja v javne debate o pomenu družbeno odgovorne poslovne prakse.

## **2. Opredelitev vrednot in ciljev podjetja**

Družbeno odgovorno vedenje je zgrajeno na vrednotah in ciljih podjetja ter na podlagi zakonskih obveznosti in pričakovanj različnih delničarjev. Principi družbeno odgovorne poslovne prakse se ponavadi izražajo v viziji in poslanstvu podjetja, njegovih vrednotah in ciljih, kot tudi v samih principih poslovanja.

## **3. Identificiranje ključnih deležnikov**

Poleg delničarjev in zaposlenih so to potencialni novi poslovni partnerji, investitorji, potrošniki, lokalne skupnosti, znanstvene, izobraževalne, športne, kulturne, dobrodelne ustanove in druge institucije. Deležniški pristop k upravljanju zahteva dolgoročno vpletenost in vzpostavitev dvosmerne komunikacije oziroma dialoga z različnimi skupinami deležnikov. V tej fazi mora podjetje identificirati pričakovanja deležnikov o družbeni vlogi podjetja, prepoznati potencialne razlike med različnimi skupinami deležnikov in njihovimi interesi ter vzpostaviti prioriteto listo oziroma ločiti med primarnimi in sekundarnimi deležniki. Vključevanje deležnikov mora biti dobro načrtovano in izvedeno, saj ima lahko slabo izpeljan dialog z deležniki ravno nasproten učinek od zelenega<sup>30</sup>. Z vključitvijo ključnih deležnikov v začetku določenega projekta,

---

<sup>30</sup> Dozier in Ehling (v Bronn in Bronn, 2003: 296) razlagata pomembnost dialoga in participacije deležnikov z modelom ko-orientacije, ki izpostavlja vlogo dvosmerne simetrične komunikacije za doseganje razumevanja pri postavljanju ciljev, ocenjevanju učinkov komunikacije in delovanja organizacije. Opredeljujeta štiri stopnje ko-orientacije:

1. pravi konsenz (podjetje in deležniki se strinjajo o določeni zadevi);
2. dissenz (podjetje in deležniki se ne strinjajo o določeni zadevi);

lahko podjetje z njihovo pomočjo prepozna in prepreči potencialne težave, še preden nastopijo. V primeru, da med podjetjem in deležniki že obstaja spor, ga je mogoče rešiti s sistematičnim dialogom pod nadzorom tretje neodvisne strani. V določenih primerih mora podjetje zaradi pritiskov deležnikov odstopiti od svojih prvotnih namer in ciljev, vendar lahko v tesnem dialogu z deležniki postavi nove principe in cilje delovanja, ki ga bodo prav tako pripeljali do pozitivnih rezultatov.

#### **4. Definiranje principov in pravil poslovanja**

Principi in pravila delovanja definirajo pričakovanja podjetja o »pravilnem« poslovanju glede na njegovo poslanstvo in vrednote. Pri definiranju principov in pravil poslovanja mora podjetje upoštevati zakonodajo, pričakovanja družbe oziroma deležnikov, kazalce ugleda podjetja, krizni menedžment, prodajne koristi ter konkurenčno prednost podjetja. Določena podjetja definirajo principe in pravila poslovanja skozi odprti dialog z izbranimi deležniki, kljub temu pa se mora podjetje zavedati, da morajo razviti principi in pravila ustrezati specifičnim okoliščinam podjetja, kot so na primer zgodovina in kultura podjetja, geografski položaj, velikost, sektor delovanja ipd.

#### **5. Vzpostavitev postopkov implementacije in oblikovanje pravil vodenja**

Podjetje mora vzpostaviti interno zavedanje o pomembnosti novih poslovnih principov, pritegniti zaposlene in druge deležnike z ustreznimi posvetovanji in drugimi oblikami komuniciranja. Obstaja vrsta postopkov vodenja področij, kot so varovanje zdravja, upravljanje s človeškimi viri, ravnanje z odpadki, razni postopki po ISO standardih, ki se povežejo v okviru družbene odgovornosti.

#### **6. Primerjanje uspešnosti**

Za primerjanje lastne uspešnosti lahko podjetja uporabljajo kriterije zunanjih kodeksov in standardov<sup>31</sup>.

- 
3. napačni konsenz (podjetje misli, da se deležniki strinjajo z njim o neki zadevi, čeprav se deležniki ne strinjajo in obratno: podjetje in deležniki mislijo, da se strinjajo o neki zadevi, a se v resnici ne strinjajo);
  4. napačen konflikt (podjetje in deležniki mislijo, da se ne strinjajo o neki zadevi, čeprav se v resnici strinjajo).

<sup>31</sup> ICC na tem mestu poudarja, da razni vladni in drugi zunanji kodeksi verjetno niso dobra alternativa lastno oblikovanim poslovnim principom, lahko pa služijo za omenjeno zunanjo primerjavo.

## **7. Vzpostavitev sistema notranje kontrole**

Podjetje mora stalno spremljati postopek implementacije principov in pravil poslovanja, da bi videlo, ali izpolnjuje zastavljene cilje. S tem namenom mora razviti sistem upravljanja in poročanja družbene odgovornosti podjetja. Z merjenjem, nadzorovanjem in poročanjem o relevantnih nefinančnih indikatorjih, lahko podjetje izboljša svoje poslovanje in zgradi deležnikov ter varuje svoj ugled. Pri vzpostavitvi merjenja mora podjetje natančno določiti, kaj točno želi meriti oziroma izbrati indikatorje, ki so skladni z družbeno odgovornimi tematikami, ki podajajo informacije pomembne tako za deležnike kot za menedžment podjetja. Velika prednost pri izbiri indikatorjev uspešnosti je tudi primerljivost rezultatov z ostalimi podjetji v panogi – na ta način podjetje lažje oceni svojo pozicijo na trgu, tovrstni podatki so zanimivi predvsem za delničarje, investitorje in potrošnike. Če govorimo na splošno, lahko podjetje rezultate merjenj uporabi za interno analizo stanja, vedno pogosteje pa se podjetja odločajo tudi za eksterno poročanje nefinančnih rezultatov poslovanja oziroma za poročanje o družbeni odgovornosti<sup>32</sup>.

## **8. Izbira primerne jezika in tona nagovora**

Načela, politika, smernice in poročila družbene odgovornosti morajo biti jasno in razumljivo izražene ter prilagojene stroki in mediju komuniciranja (objava v letnem poročilu, na spletni strani, v internem časopisu ipd.).

## **9. Opredelitev pragmatičnih in realnih ciljev**

V zadnjem koraku ICC poudarja, da zahteva uspešna integracija družbene odgovornosti v poslovanje predanost vseh internih javnosti, tako menedžmenta (poglavje 1) kot vseh ostalih vodij oziroma izvrševalcev vodilnih funkcij. Predvideva razvoj ekspertiz in internih procesov ter trajno prizadevanje za doseg zastavljenih ciljev.

Vodstvo podjetja se mora najprej odločiti, ali bo svoje poslovne principe glede družbene odgovornosti predstavilo eksplicitno in če, kako zagotoviti, da jih bo tudi v praksi dejansko upoštevalo. Neupoštevanje obljub bi lahko okrnilo ugled podjetja in imelo tudi pravne posledice.

---

<sup>32</sup> O poročanju družbene odgovornosti govorim v 6. poglavju.

## 4.5 Današnji položaj družbene odgovornosti v podjetjih

Če posplošimo, lahko trdimo, da danes podjetja v večini primerov uporabljajo dva pristopa k družbeni odgovornosti. Tako vidijo družbeno odgovornost:

- a.) kot ščit pred kritikami deležnikov oziroma orodje marketinga za kratkoročno večanje prodaje;
- b.) ali kot integrirani element celostne strategije podjetja.

Nick Isles ob tem opozarja, da je izkoriščanje ideje družbene odgovornosti podjetja za prikrivanje slabega poslovanja podjetja oziroma kot ščit pred morebitnimi kritikami deležnikov dolgoročno gledano ne deluje

([http://news.independent.co.uk/low\\_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58](http://news.independent.co.uk/low_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58)).

Dolgoročna dobičkonosnost in uspeh podjetja zahtevata dolgoročno strateško vizijo. Podjetja se morajo zavedati vedno večje transparentnosti njihovega poslovanja in rasti politične moči skupin pritiska. Skrivanje slabega poslovanja za zaveso družbeno odgovornih dejanj bo prej ali slej odkrito. Lep primer je ameriško podjetje Enron, ki je le eno leto pred stečajem objavilo hvale vredno letno poročilo. Družbena odgovornost kot orodje odnosov z javnostmi ali marketinga je dolgoročno obsojena na propad, še posebej če je uporabljena zgolj zato, da lažno ustvarja pozitiven ugled podjetja. Podjetje, ki se želi kvalificirati kot družbeno odgovorno podjetje 21. stoletja, družbeno odgovornih praks ne izkorišča zgolj kot marketinško orodje, ki bo prineslo kratkoročno gledano večji uspeh na trgu, temveč se zaveda pomembnosti in potrebnosti proizvodnje pozitivnih učinkov tudi za zaposlene, lokalne skupnosti in okolje.

Čeprav obstaja visoko soglasje vseh o pomembnosti nove družbene odgovornosti podjetij, se med posameznimi skupinami deležnikov pojavljajo pomembne razlike v pogledih. Podjetja si prizadevajo, da družbena odgovornost ostaja njihova prostovoljna odločitev in se odrekuje standardizaciji le-te, kar na drugi strani zagovarjajo sindikati in mnoge civilno-družbene organizacije. Investitorji si prizadevajo za izboljšane metode razkrivanja podjetniških praks in za večjo transparentnost poslovanja podjetij, organizacije potrošnikov pa za verodostojne in popolne informacije o etičnih, okoljskih in družbenih razmerah, v katerih so bili proizvedeni izdelki (povzeto po Jančič, 2002: 7).

#### ***4.5.1 Položaj družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih***

Večina svetovnih podjetij še dandanes v veliki meri razume družbeno odgovornost podjetij kot orodje odnosov z javnostmi in marketinga oziroma kot filantropske dejavnosti podjetja, kot so na primer donacije različnim društvom in nevladnim organizacijam, največkrat pa se odločajo za sponzoriranje različnih kulturnih in športnih dogodkov. Podobno razumevanje družbene odgovornosti je opaziti tudi med slovenskimi podjetji. Tako sta na primer službi za odnose z javnostmi dveh velikih slovenskih podjetji, Krke in Mobitela, zapisali, da sta »sponzorstvo in donatorstvo podpora siceršnjemu korporativnemu komuniciranju in izvajanju odnosov z javnostmi, hkrati pa tako pospešujejo prodajo svojih izdelkov« (Repovž, 2004).

Podobno razumevanje družbene odgovornosti med slovenskimi podjetji je dokazala tudi evropska raziskava o položaju družbene odgovornosti v malih in srednjevelikih podjetjih (Observatory of European SMEs 2002, No. 4), ki pa se je osredotočila izključno na odnos podjetij do zunanjih deležnikov (poslovni partnerji, lokalne skupnosti in naravno okolje, ki pa ni bilo predmet raziskave).

Raziskava, v katero je bilo zajetih 1.153 podjetij, je pokazala, da večina slovenskih podjetij razume družbeno odgovornost kot filantropsko odgovornost podjetja. Glavni način sodelovanja pri družbeno odgovornih aktivnostih slovenskih podjetij so denarne in nedenarne donacije (53 odstotkov), sponzoriranje (50 odstotkov) ter aktivnosti, povezane s trženjsko kampanjo (16 odstotkov). Med aktivnostmi, v katere se vključujejo slovenska podjetja, je najizrazitejša podpora športu (slaba polovica podjetij), kulturne aktivnosti podpira 36 odstotkov podjetij (Knez-Riedl, 2002: 102). Največ koristi od tovrstnega ravnanja pričakujejo slovenska podjetja v izboljšanju odnosov s poslovnimi partnerji in investitorji (41 odstotkov)<sup>33</sup>.

Več kot polovica družbeno odgovornih aktivnosti (58 odstotkov) je občasnih in ponavadi nepovezanih s poslovno strategijo. Zanimiv je tudi podatek, da je slaba polovica (45 odstotkov) malih in srednjevelikih slovenskih podjetij kot glavno oviro za nesodelovanje v družbeno odgovornih aktivnostih navedla pomanjkanje denarja (Knez-Riedl, 2002: 107), kar

---

<sup>33</sup> Ostala evropska podjetja navajajo kot največjo korist od družbeno odgovornih aktivnosti lojalnost kupcev (35 odstotkov), sledi pa izboljšanje odnosov s skupnostjo (28 odstotkov).

dokazuje, da slovenska podjetja dojemajo družbeno odgovornost kot strošek in ne kot naložbo v prihodnost. Sodelovanje pa ovira tudi sam odnos do družbene odgovornosti, kar lahko razberemo v odgovorih, da družbeno odgovorne aktivnosti oziroma poslovanje podjetja nimajo ničesar skupnega, ter da v njih ne vidijo nobene poslovne koristi.

## 5. POSLOVNE KORISTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V večini družb dobijo podjetja licenco za delovanje in pravico do svojega obstoja skozi kombinacijo družbenih in pravnih mehanizmov. Od podjetij se pričakuje, da bodo plačevala davke, spoštovala zakone in predpise, pravično ravnala s svojimi zaposlenimi, izpolnjevala sklenjene pogodbe, varovala naravno okolje, da bodo izpolnjevala svoje obligacije kot poslovni subjekt in del širšega družbenega okolja ter da bodo upoštevala druge standarde poslovanja. Podjetja, ki stalno dosegajo in presegajo omenjene standarde, so nagrajena z zadovoljstvom potrošnikov, predanostjo zaposlenih, lojalnostjo investitorjev, z močnimi povezavami s skupnostjo, hkrati pa jim zaradi vsega omenjenega ostaja dovolj časa in energije, da se lahko še naprej posvečajo zadevam, ki so povezane s poslovanjem podjetja. Podjetja, ki ne uspejo izpolniti omenjenih dolžnosti oziroma odgovornosti, lahko doletijo kazni, tako formalne kot neformalne, kar lahko posledično njihovo pozornost odmakne od zadev, ki so ključne za posel<sup>34</sup> (McAlister, 2005: 3).

Direktne poslovne koristi družbeno odgovornega ravnanja so v najboljšem primeru težko prigarane in gledano kratkoročno kratkotrajne ali pa jih sploh ni. Čeprav bi pozitivne učinke, ki jih podjetjem prinaša družbena odgovornost, lahko merili tudi skozi dobiček ali prodajo, pa je te učinke pogosto težko definirati in zato tudi težko izmeriti. Kljub temu ne gre pozabiti, da tudi družbeno odgovorna praksa za svoj obstoj potrebuje element finančne stabilnosti, ali povedano drugače, podjetje mora z družbeno odgovorno prakso dosegati pozitivne finančne rezultate, če želi preživeti in napredovati na trgu.

Čeprav se McAlister (2005: 18) strinja, da se določeni pozitivni vidiki družbeno odgovorne poslovne prakse ne pojavijo neposredno na finančnih rezultatih, pa vendarle ne gre pozabiti, da imajo organizacije na dolgi rok neposredne koristi od družbeno odgovornih aktivnosti. Še več, veliko raziskav in primerov iz prakse demonstrira, da so podjetja, ki so uspešno implementirala programe družbene odgovornosti v svoje delovanje, bogato nagrajena. Najpogosteje se kot »nagrade« družbeno odgovorne usmeritve podjetij omenjajo (McAlister, 2005, European Commission, 2001): izboljšani proces sprejemanja odločitev, povečana učinkovitost v vsakodnevnih operacijah, večja motiviranost zaposlenih, višja

---

<sup>34</sup> Nike se je v času svoje krize moral aktivno ukvarjati s nastalo problematiko in posledično je trpel njegov posel oziroma finančni rezultati.



kakovost izdelkov/storitev, višja stopnja zadovoljstva in lojalnosti strank, izboljšani odnosi z lokalnimi skupnostmi, povečani ugled; zaradi inovacij in diferenciacije na trgu se podjetju odpirajo nove poslovne priložnosti itd.

McAlister še dodaja (2005: 20), da lahko podjetje, ki uspešno integrira koncept družbene odgovornosti v celotno poslovno strategijo, zgradi sloves zaupanja, poštenosti in integritete ter razvije dragocene vire, ki »vzgajajo« nove dimenzije uspešnosti poslovanja, vidne tudi na finančnih rezultatih.

## **5.1 Raziskave poslovnih koristi**

Pri ugotavljanju uspešnosti podjetij in izvajanju njihove družbene odgovornosti se neprestano zastavlja vprašanje odnosa med družbeno odgovornostjo nekega podjetja in njegovo poslovno uspešnostjo. Številne raziskave so pri iskanju dokazov povezanosti naletele na problem opredelitve spremenljivk merjenja družbene odgovornosti in na problem pomanjkanja splošno sprejete definicije družbene odgovornosti oziroma operacionalizacije postopka.

Tako raziskave, s katerimi poskušajo dokazati pozitivno povezavo med družbeno odgovorno prakso ter pozitivnimi finančnimi rezultati poslovanja, zaradi pomanjkanja trdih dokazov ne zadovoljijo skeptikov, ki še vedno niso prepričani, da je družbeno odgovorno vedenje podjetja neposredno povezano z gradnjo vrednosti za delničarje podjetja. Obstoječi dokazi kljub temu govorijo v prid pozitivne korelacije med družbenim in finančnim poslovanjem, kar sovpada z naraščajočim zavedanjem o pomembnosti neoprijemljivih dejavnikov poslovnega uspeha. Lep primer tovrstnih dejavnikov sta ugled podjetja in mreža znanja, ki podjetju prinašata vir marketinške vrednosti in konkurenčno prednost, vendar ju je težko prikazati na bilančnih listinah.

Do danes zagovorniki družbene odgovornosti podjetij niso dokazali trdne vzročne kvantitativne povezave med družbeno odgovornimi aktivnostmi podjetja in finančnimi kazalci poslovanja, kot so cena delnic, vrednost na borznem trgu, povečanje povratnih sredstev ter ekonomske dodane vrednosti. Dokazane so določene korelacije, ki pa ne

dokazujejo nujno vzročne povezave<sup>35</sup>. Večina raziskav se osredotoča na kvalitativne povezave med družbeno odgovornimi aktivnostmi podjetja in vplivi teh aktivnosti<sup>36</sup> na njegovo poslovanje in analizirajo vpliv družbeno odgovorne poslovne prakse na obvladovanje kriznih situacij in ustvarjenje poslovnih priložnosti, na stroške poslovanja, ugled podjetja in možnost pritegnitve kapitala. Tako na primer Arthur D. Little<sup>37</sup> (dosegljivo na: <http://www.accaglobal/sustainability>) na podlagi raziskave o vplivu družbene odgovornosti na poslovno uspešnost podjetja, klasificira pozitivne poslovne učinke družbeno odgovorne prakse v osem sklopov<sup>38</sup>:

- upravljanje z ugledom;
- upravljanje s kriznimi situacijami;
- kadrovanje, motiviranje in nizka fluktuacija zaposlenih;
- odnosi z investitorji in pridobivanje kapitala;
- učenje in inovacije;
- konkurenčnost in položaj na trgu;
- učinkovitost upravljanja;
- licenca za delovanje.

## 5.2 Analiza koristi družbene odgovornosti podjetja

Večini analiz nevarnosti in prednosti družbeno odgovorne prakse podjetij pa je skupnih naslednjih sedem področij, na katere naj bi družbeno odgovorno delovanje podjetja imelo pozitivni učinek (povzeto po McAlister, 2005, Knez-Riedl, 2002, <http://www.bsr.org>, <http://www.accaglobal/sustainability>):

---

<sup>35</sup> Pozitivna korelacije bi lahko nastala slučajno oziroma pod vplivom drugih dejavnikov.

<sup>36</sup> Večina raziskav išče kvalitativne povezave med t. i. nevarnostmi, ki jih podjetju prinaša (ne)odgovorno vedenje in priložnosti, ki jih na drugi strani odpirajo družbeno odgovorne aktivnosti.

<sup>37</sup> Arthur D. Little (2001): The Business Case for Corporate Citizenship. Cambridge CB4 ODW, UK.

<sup>38</sup> Podobno klasifikacijo pozitivnih poslovnih učinkov družbeno odgovorne prakse so naredili tudi v raziskavi, narejeni v okviru United Nation Environment Programme (Sustainability/UNEP, 2001). Ta raziskava poskuša uskladiti tradicionalne indikatorje poslovne uspešnosti z vidiki trajnostnega razvoja. Družbeno odgovorne aktivnosti naj bi podjetju prinašale pozitivne poslovne učinke v naslednjih kategorijah: vrednost delnic, revenue, učinkovitost upravljanja, dostop do kapitala, privlačnost za kupce, ugled blagovne znamke, človeški in intelektualni kapital, upravljanje s krizami, inovacije ter licenca za delovanje.

### **5.2.1 Graditev in ohranjanje pozitivnega ugleda podjetja**

Ugled podjetja je dejavnik z naraščajočo pomembnostjo pri oblikovanju, ohranjanju in večanju konkurenčne prednosti. Ugled kot poslovni element podjetja mora biti grajen načrtno in dolgoročno, saj predstavlja eno najpomembnejših oblik premoženja podjetja. Kline pravi, da ugled predstavlja kompleksen splet stališč do podjetja (Kline in drugi, 2001: 22), ki se oblikuje v interakciji različnih deležnikov s podjetjem. Ti pridobivajo različne izkušnje in informacije o podjetju ter na podlagi lastnih vrednot in imidžev, ki so jih organizaciji podelili skozi čas, oblikujejo ugled.

Težko zgrajen ugled podjetja je zlahka poškodovan zaradi neodgovornega vedenja. Medtem ko je za zgraditev močnega ugleda potrebnih več let, pa ga istočasno lahko podjetje zruši v enem samem dnevu, če pne upravlja s krizno situacijo skladno s pričakovani deležnikov, oziroma se vede neodgovorno (McAlister, 2005: 46). Zaradi zavedanja podjetij o vplivu ugleda podjetja na uspešnost poslovanja, se je pojavila potreba po natančnih in zanesljivih meritvah. Tako indeksa ugleda revij Fortune in McGuirejev indeks kot tudi raziskave Formbruna kažejo na pozitivno korelacijo med družbeno odgovornim delovanjem in finančno uspešnostjo podjetja.

Ugled podjetja se lahko meri z revizijo ali monitorji. V primeru revizije govorimo o raziskavi »po meri«, saj je prilagojena realnosti vsakega podjetja posebej in dovoljuje vpogled v obstoječe posebnosti. Monitorji ugleda so standardizirani in osredotočeni le na izbrane, bolj splošne dejavnike ugleda. Kadar merimo ugled podjetja s pomočjo monitorjev, temeljijo spremenljivke na trdih in mehkih elementih. Prvi se nanašajo na poslovne rezultate in jih enostavno izmerimo ter pojasnimo. V to skupino spadajo finančna stabilnost, vrednost investicij, inovacije ... Imenujemo jih tudi ekonomski dejavniki (Švajger v Ficko, 2005: 25). Ocenjevanje drugih, neekonomskih dejavnikov, zahteva več truda, saj označujejo težnjo podjetij po uskladitvi svojih vrednot z vrednotami deležnikov. Spremenljivke ugleda, ki se najpogosteje pojavljajo v diagnostičnih instrumentih<sup>39</sup>, so: kakovost izdelkov/storitev, finančna stabilnost podjetja ter družbena odgovornost in skrb za okolje<sup>40</sup> (Ficko, 2005: 25).

---

<sup>39</sup> Ficko (2005) primerja spremenljivke ugleda naslednjih monitorjev ugleda: Fortune GMAC, Review 200, Management Today BMAC, Gospodarski Vestnik Ugled, Reputation Quotient, Financial Times WMRC, Cinco Dias Merco.

<sup>40</sup> Ostale spremenljivke ugleda so: kakovost upravljanja, inovacije, sposobnost pritegniti talentirane posameznike, uporaba organizacijskega kapitala, vrednost dolgoročnih investicij, globalna prisotnost,

Vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja je odvisen tudi od narave podjetja in njegove geografske lege. Tako ima družbena odgovornost manjši vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, če podjetje s svojimi izdelki/storitvami ni direktno usmerjeno na končne potrošnike. Vpliv je tudi manjši, če podjetje deluje v okolju, kjer je zavedanje o pomembnosti družbene odgovorne usmeritve podjetij v latentni fazi.

### **5.2.2 Dostop do kapitala**

Pozitivnejši ugled podjetja vpliva tudi na večjo sposobnost pritegnitve kapitala, poslovnih partnerjev in kupcev. Banke se vedno pogosteje zavedajo družbeno odgovornih tveganj, kot je na primer povezava z okoljsko ali družbeno sumljivimi projekti. Prav tako se vedno bolj zavedajo pomembnosti družbene odgovornosti glavni investitorji. Čeprav so družbeno odgovorne investicije (SRI) še vedno redke, je opaziti trend rasti, tudi zaradi razvoja novih finančnih indeksov, kot sta na primer FTSE4Good ter Dow Jones Sustainability Index.

Zavedanje glavnih finančnih institucij o pomembnosti upoštevanja družbenih in okoljskih zadev pri odločanju o investiranju v določeno podjetje, je veliko pripomoglo k rasti trenda družbene odgovornosti med podjetji. Tako je na primer v Angliji *Association of British Insurers* (ABI) izdalo smernice poročanja<sup>41</sup>, ki prikazujejo, katere informacije željo videti člani združenja – največji investitorji. Smernice od podjetij pričakujejo razkritje informacij o računovodstvu in upravljanju družbenih in okoljevarstvenih zadev ter glavnih nevarnosti in priložnosti, s katerimi se je podjetje ob tem srečevalo. Razvoj teh smernic nakazuje na dvig zavedanja o SRI tudi izven specializiranih etično orientiranih skladov (Morley Fund Managers, Henderson Global Investors) h glavnim »mainstream« investitorjem (Hopkins in Roger, 2005: 14)<sup>42</sup>. Vendar je raziskava v organizaciji Forum for the Future<sup>43</sup> dokazala, da je kljub porastu zavedanja in interesa o družbeni odgovornosti med glavnimi investitorji, število dejanskih akcij omejeno. Ugotovili so, da menedžerji skladov upoštevajo družbene,

---

storitve potrošnikom, kakovost marketinga, emocionalna privlačnost, organizacijska kultura, skrb za zaposlene, spoštovanje.

<sup>41</sup> Disclosure Guidelines on Social Responsibility, ABI 2001.

<sup>42</sup> V Angliji je na razvoj SRI investicij deloma vplivala tudi sprememba pokojninske zakonodaje leta 2000, po kateri mora skrbnik pokojninskega sklada v letno poročilo o politiki investiranja (*Statements of Investment Policies*) vključiti komentar o upoštevanju družbenih, etičnih in okoljskih tematik (SEE).

<sup>43</sup> Engaging the Mainstream with Sustainability, Forum for the Future 2002.

etične in okoljske tematike (SEE) kot pomembno nefinančno tveganje in jih integrirajo v upravljalni proces. Večina od podjetij zahteva le večja razkritja v poročilih družbene odgovornosti, presenetljivo malo skladov pa dejansko investira v določeno podjetje na podlagi SEE. Menedžerji skladov še vedno izbirajo delnice podjetij na podlagi tradicionalnih kriterijev, tj. finančne vrednosti delnic in kasneje z različnimi tehnikami pritiska poskušajo vplivati na njihove SEE aktivnosti.

### **5.2.3 Obvladovanje tveganj skozi dialog z deležniki**

Podjetje lahko z aktivnim dialogom s svojimi deležniki ter analizami njihovih odnosov in želja učinkoviteje upravlja s potencialnimi tveganji in krizami. Z vzpostavitvijo smernic in procesov upravljanja z deležniki podjetje minimizira verjetnost nastanka kriz oziroma omili njihove negativne vplive. Na ta način se lahko izogne finančnim in časovnim stroškom, ki bi ob tem nastali, na primer dolgotrajnim tožbam ali izgubljenim investicijam.

Dejavniki, kot so na primer nove tehnologije, spreminjajoče se zahteve in pričakovanja družbe in trga ter spremembe zakonodaj podjetja silijo, da pri analiziranju tveganj upoštevajo širše družbene dejavnike. Uspešno podjetje mora biti sposobno predvidevati in ustrezno reagirati na spreminjajoče se zavedanje družbe o določenih tematikah. Zadek (2004: 2) pravi, da gre podjetje v času razvijanja svoje družbene odgovornosti skozi pet stopenj učenja (glej tabelo 5.1).

Tabela 5.1: **Pet stopenj učenja podjetja.**

<b>STOPNJA</b>	<b>KAJ NAREDI PODJETJE</b>	<b>RAZLOGI ZA TAKŠNO REAKCIJO</b>
<b>DEFENZIVNA</b>	Zanikanje negativnih učinkov kritiziranih poslovnih praks in odgovornosti podjetja. <sup>44</sup>	Kratkoročna obramba ugleda pred zunanjimi napadi in nepričakovanimi kritikami, ki bi kratkoročno lahko vplivali na prodajo, rekrutiranje, produktivnost in ugled.
<b>PRIVOLITVENA</b>	Sprejetje interne politike določene odgovornosti podjetja kot nujen »strošek« poslovanja.	Srednjeročna blažitev erozije ekonomske vrednosti zaradi stalnih tveganj rušenja ugleda in sporov z deležniki.
<b>MENEDŽERSKA</b>	Vključitev ključnih družbenih tematik v središče menedžerskega procesa odločanja.	Srednjeročna blažitev erozije ekonomske vrednosti in pridobitev dolgoročnih koristi z integracijo odgovorne poslovne prakse v vsakodnevne operacije.
<b>STRATEŠKA</b>	Integracija ključnih družbenih tematik v središče dolgoročne poslovne strategije. <sup>45</sup>	Dolgoročno povečanje ekonomske vrednosti in pridobitev strateške prednosti z navezovanjem strategije podjetja in procesne inovacije na ključne družbene tematike.
<b>CIVILNA</b>	Promoviranje širše industrijske participacije v družbeno odgovorni poslovni praksi.	Dolgoročno povečanje ekonomske vrednosti s preprečevanjem potencialnih nevarnosti in iskanje skupnih koristi s kolektivnimi akcijami.

Vir: Zadek, 2004: 1.

<sup>44</sup> Največkrat podjetje zanika vse obtožbe (»To se ni zgodilo!«) ali zanika vsakršne povezave med aktivnostmi podjetja in predvidevanimi negativnimi učinki (»Ni bila naša krivda.«).

<sup>45</sup> Podjetje se nauči, kako mu integracija družbene odgovornosti v strategijo poslovanja lahko nudi konkurenčno prednost in prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja. Avtomobilistična industrija se zaveda, da je njen obstoj v prihodnosti odvisen od zmožnosti razvijanja okolju prijaznih avtomobilov, medtem ko farmacevtske družbe raziskujejo, kako naj namesto tradicionalnega osredotočanja zgolj na zdravljenje bolezni v svoje poslovne modele integrirajo skrb za zdravje (preventivo).

Tako kot raste zavedanje o določeni družbeni tematiki znotraj podjetja, tako zori tematika tudi v sami družbi in podjetje mora slediti spremembam v razvoju pričakovanj deležnikov. Ob tem se mora zavedati, da se tematike spreminjajo skozi čas, odvisne so od narave dejavnosti podjetja ter njegove geografske lege. Tako sta na primer v Južni Afriki kritični tematiki opolnomočenje temnopoltih ter HIV/AIDS, v ZDA je ponavadi najvišje profilirana otroška delovna sila, medtem ko se v Evropi trenutno največ pozornosti posveča zaposlenim in varstvu okolja (Hopkins in Roger, 2005: 22).

Dansko farmacevtsko podjetje Novo Nordisk je razvilo orodje, s katerim merijo družbeno učenje o temah, povezanih z naravo poslovanja podjetja<sup>46</sup> (glej tabelo 5.2). Tema je v svoji zgodnji fazi nedoločena in gledano s tradicionalnega ekonomskega vrednotenja priložnosti in nevarnosti za podjetje nepomembna. Te teme podjetje najlažje identificira skozi dialog z deležniki, predvsem z družbenimi aktivisti in različnimi interesnimi skupinami. S pomočjo lestvice lahko podjetje meri zrelost določene družbene tematike in pričakovanja družbe o tej temi.

---

<sup>46</sup> Novo Nordisk zaradi narave svojega dela raziskuje predvsem odnos družbe do tem, kot so testiranje na živalih, gensko spremenjeni organizmi in dostopnost zdravil.

Tabela 5.2: Štiri stopnje zorenja teme.

STOPNJA	KARAKTERISTIKE
LATENTNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Družbene teme se zavedajo aktivistične skupine in NGOs.</li> <li>• Pomanjkanje znanstvenih in drugih trdih dokazov.</li> <li>• Poslovna skupnost temo v glavnem ignorira oz. je ne priznava.</li> </ul>
VZHAJAJOČA <sup>47</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaja politično in medijsko zavedanje o družbeni temi.</li> <li>• Pojavljanje prvih raziskav, dokazi so še vedno šibki.</li> <li>• Nekatera vodilna podjetja eksperimentirajo z različnimi pristopi soočanja s temo.</li> </ul>
UVELJAVLJAJOČA <sup>48</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okoli družbene teme se pojavlja vedno več poslovnih praks.</li> <li>• V sektorju se vzpostavijo prostovoljne, s temo povezane iniciative.</li> <li>• Zaradi naraščajočih sporov in pravnih se pojavi potreba po novi zakonodaji.</li> <li>• Razvijajo se prostovoljni standardi, pojavi se kolektivna akcija.</li> </ul>
INSTITUCIONALIZIRANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzpostavljena je zakonodaja in nove norme poslovanja.</li> <li>• Nova poslovna praksa z integrirano družbeno tematiko postane normalni del modela poslovne uspešnosti.</li> </ul>

Vir: Zadek, 2004: 4.

### 5.2.4 Človeški kapital

Družbena odgovornost podjetja je lahko pomemben dejavnik pri pridobivanju, ohranjanju in motiviranju zaposlenih oziroma pri upravljanju s človeškim kapitalom. To še posebno drži za podjetja, ki se ukvarjajo z izdelki in storitvami z direktnimi negativnimi vplivi na okolje (npr. naftna in kemijska industrija). Stalnost zaposlenih oziroma manj odhodov zmanjšuje stroške prekvalifikacije in usposabljanja zaposlenih.

<sup>47</sup> Ang. Emerging.

<sup>48</sup> Ang. Consolidating.



### ***5.2.5 Stalne inovacije in intelektualni kapital***

Zaradi motiviranih zaposlenih, lahko družbeno odgovorna naravnost podjetja doprinese k stalnim inovacijam, večji kreativnosti in rasti intelektualnega kapitala.

### ***5.2.6 Nižanje stroškov poslovanja***

Zaradi človeškega in intelektualnega kapitala oziroma motiviranih zaposlenih in stalnih inovacij, družbena odgovornost pogosto vodi do višje produktivnosti, kakovosti storitev in izdelkov ter poenostavitve in znižanja stroškov poslovanja.

### ***5.2.7 Pravica do obstoja in delovanja***

Družba vedno glasneje od podjetij pričakuje, da bodo presegala svojo osnovno ekonomsko poslanstvo in začela aktivneje sodelovati pri reševanju širših družbenih in okoljskih problemov. Zaradi splošnega nezaupanja javnosti v podjetja, ki se je stopnjevala od začetka devetdesetih, je za podjetje toliko pomembnejše, da z družbeno odgovorno prakso zgradi zaupanje javnosti in posledično zgradi oziroma ohrani ugled v družbi. Kajti prav zaupanje javnosti je v času, ko postaja razvijanje dolgoročnih odnosov z deležniki glavni kamen uspešnega delovanja, izjemno dragoceno (Kline, 2003: 24–25).

## **5.3 Primerjava poslovnih koristi in stroškov družbene odgovornosti**

Vse našteje koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo podjetju, pa nosijo tudi svoje stroške (glej tabelo 5.3). Do danes še ni bila narejena poglobljena raziskava, ki bi analizirala povezavo med stroški in koristjo družbeno odgovorne prakse, čeprav lahko glede na trend razvoja prve tovrstne poskuse pričakujemo v bližnji prihodnosti.

Ob tem je potrebno opozoriti, da segmentacija dobička in stroškov družbene odgovornosti podjetja, kot je prikazana v spodnji tabeli ni prenosljiva na vse poslovne subjekte. Dobički in stroški se razlikujejo glede na sektor, velikost in naravo podjetja ter njegovo geografsko lego.

Tabela 5.3: **Družbena odgovornost podjetja in dobiček: verjetne koristi in stroški.**

Deležniška skupina	Koristi	Stroški
Direktorji	večja neodvisnost	več sestankov
Delničarji	večja pridobitev družbeno odgovornih investitorjev (SRI)	povečani stroški poročanja in zahtevane transparentnosti
Menedžerji	boljši HR <sup>49</sup> standardi vodijo k večji motiviranosti; skozi fokusne skupine pridobivanje večjega zavedanje o etičnih tematikah, kar vodi k večjemu zaupanju v zaposlene	dvig stroškov za izobraževanje s področja etike in medosebnih odnosov, organizacija in izvedba fokusnih skupin in poročanje
Zaposleni	večja produktivnost, izboljšanje internega komuniciranja, manj preprirov in stavk	stroški izobraževanja s področja etike
Stranke / potrošniki	večja privlačnost za t. i. zaskrbljene kupce; manj sporov in pritožb; povečan ugled; prepoznavnost in privlačnost blagovne znamke	stroški izdelkov / storitev lahko kratkoročno narastejo
Dobavitelji, pogodbeni partnerji	višja kakovost vložkov	stroški vložkov lahko kratkoročno narastejo
Lokalna skupnost	dovzetnost za nove investicije, izboljšanje javnega ugleda	nenehna interakcija s skupnostjo, priprava poročila družbene odgovornosti, stalno spremljanje aktivnosti
Vlada	večje zaupanje v podjetje; manj pravnih tožb ...	stroški prilagajanja novim predpisom
Okolje	manj pravnih sporov; izboljššan ugled v javnosti; prispevek k trajnostnemu razvoju podjetja	investicije v okoljevarstvene programe

Vir: MHC International Ltd, [www.mhcinternational.com](http://www.mhcinternational.com)

<sup>49</sup> Human Resource.

## 6. POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Poleg skrbi za doseganje gospodarskih in finančnih ciljev, dobička in rasti so v vse več podjetjih v zadnjem desetletju 20. stoletja zaznali nujnost delovanja v smeri večje odgovornosti do družbe in okolja, v katerem podjetje deluje. Od podjetij se pričakuje, da bodo delovala v dobrobit družbe, da bodo razkrivala pozitivne in negativne vplive povzročene posameznim deležnikom kot tudi naravnemu okolju. V informacijski dobi iščejo potrošniki, zaposleni, delničarji in lokalna skupnost jasne informacije, ki jim bodo pomagale razumeti določeno podjetje in njegova dejanja. Delovanje podjetij je pod vedno večjim nadzorom osveščene javnosti, ki od podjetja zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje. Če podjetje ne komunicira s svojimi deležniki, si bodo ti potrebne informacije poiskali sami in si na podlagi pridobljenih informacij ustvarili mnenje o podjetju. Vendar si uspešno podjetje 21. stoletja česa takega ne sme privoščiti.

Poročanje družbene odgovornosti podjetja ni nov pojav. Že leta 1970 so podjetja razvila vrsto metod poročanja, ki so temeljila tudi na nefinančnih indikatorjih. V osemdesetih letih pride do zatona poročanja družbene odgovornosti, vendar v devetdesetih zanimanje za proces spet oživi s poudarkom na poročanju okoljske odgovornosti. Delež podjetij, ki danes redno posredujejo informacije o finančnih, družbenih in okoljskih vplivih njihovih dejavnosti na deležnike in okolje, v katerem delujejo, je sicer majhen, a je opaziti trend rasti.

Poročanje družbene odgovornosti podjetja zajema poročanje o širših družbenih in ekonomskih vidikih, kot sta samo tradicionalno gledano dobiček in finančni položaj podjetja (Vezjak, 1998: 155). Običajno gre za poročanje več deležnikom in ne le delničarjem in posojilodajalcem. Pri pripravi vsebine poročila družbene odgovornosti, se mora podjetje zavedati, da različni deležniki ali deležniške skupine zahtevajo različne informacije.

Odločitev, ali poročati o družbeno odgovorni dejavnosti podjetja in na kakšen način, je v večini držav prepuščena podjetjem samim. Možnosti, na kakšen način vzpostaviti koncept družbenega poročanja so (Gabrovec-Mei, 1997: 373):

- zakonski ali prostovoljni pristop;
- vključitev družbenih in okoljskih razkritij v običajno poslovno poročilo podjetja ali oblikovanje posebnega poročila;

- poročilo, ki ga sestavi zunanja institucija<sup>50</sup> ali pa ga sestavi podjetje samo z obstoječimi in zbranimi podatki;
- standardizirana oblika ali fleksibilna struktura ter vsebina.

## 6.1 Namen poročanja družbene odgovornosti

Pravočasno in zanesljivo poročanje o finančnem, okoljskem in socialnem delovanju je pomembno orodje, s katerim podjetja informirajo svoje ključne deležnike o izvrševanju družbeno odgovornega podjetništva. Zgolj s finančnimi letnimi poročili podjetja ne zadovoljujejo vedno večje potrebe deležnikov po informacijah o celostnem delovanju podjetja. Od podjetij se vedno pogosteje pričakuje, da bodo svoja finančna poročila dopolnila z nefinančnimi indikatorji. Z rednim poročanjem o finančnem, okoljskem in družbenem delovanju lahko podjetja povečajo sloves družbeno odgovornega podjetja in posledično nadgradijo predanost zaposlenih, privabijo kakovostnejši kader, uživajo v podpori in naklonjenosti javnosti, izboljšajo svoje sposobnosti pridobitve novega kapitala in imajo konec koncev lahko korist tudi v finančnih rezultatih poslovanja.

[http://iccwbo.org/home/statements\\_rules/statements/2005/Economic\\_env\\_social\\_reporting.asp](http://iccwbo.org/home/statements_rules/statements/2005/Economic_env_social_reporting.asp)).

Gledano s perspektive menedžmenta omogoča kontinuirano poročanje o nefinančnem delovanju lažji nadzor nad napredovanjem podjetja v implementaciji družbeno odgovornega koncepta v poslovno strategijo in iskanje potencialnih področij ter možnosti izboljšav. Vodstvo podjetja lahko s pridom izkoristi poročilo kot orodje za merjenje učinkovitosti menedžerskega sistema in postavitev naslednjih ciljev delovanja.

Poleg razkritja družbeno odgovornih aktivnosti podjetja poročanje družbene odgovornosti ocenjuje vplive, ki jih imajo aktivnosti podjetja na družbo in okolje; meri učinkovitost in uspešnost družbenih programov; ter predstavlja notranji informacijski sistem, ki dopušča celovito analizo sredstev in družbenih vplivov podjetja (Tilling, 2001: 2).

Deegan (2002: 290-291) podaja 11 razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za poročanje družbene odgovornosti:

---

<sup>50</sup> Ang. Social audit.

- izpolnitev zakonskih priporočil;
- ekonomska racionalnost – podjetje verjame, da mu poročanje družbene odgovornosti prinaša konkurenčne prednosti;
- občutek odgovornosti in dolžnosti do družbenega poročanja;
- izpolnitev zahtev posojilodajalcev – institucije, ki podjetje preskrbujejo s finančnimi sredstvi, zahtevajo razkritje informacij o njegovi družbeni odgovornosti;
- sprejetje poročanja družbene odgovornosti kot odgovor na ogroženo legitimnost podjetja;
- kot odgovor na negativno poročanje medijev o podjetju in njegovih aktivnostih;
- obvladovanje pomembnih skupin deležnikov;
- želja po povečanju stopnje privlačnosti investicij v podjetje – večanja moči družbeno odgovornih investorjev;
- zadovoljitev industrijskih načel in priporočil;
- preprečitev postavitve strožjih zakonskih obveznosti v okviru poročanja družbene odgovornosti – Deegan pravi, da se menedžerji v tem primeru prostovoljno odločijo za poročanje družbene odgovornosti podjetja zaradi bojzani, da bi država v nasprotnem primeru uvedla zakonsko obveznost sestave poročila in s tem določila njegovo vsebino in obseg;
- pridobitev nagrad na natečajih poročil družbene odgovornosti.

## **6.2 Koristi poročanja družbene odgovornosti**

Kljub trendu razvoja nefinančnega poročanja še vedno ne ostaja splošno sprejeto soglasje o vsebini tovrstnega poročanja. Med ustvarjalci poročil in njihovimi bralci oziroma uporabniki, se pojavlja vedno več diskusij o stroških in prednostih zakonsko predpisanega poročanja družbene odgovornosti. Mnoga podjetja se sprašujejo o prednostih poročanja družbene odgovornosti v primerjavi z vloženim trudom, časom in finančnimi stroški potrebnimi za pripravo daljšega formalnega poročila.

Podjetje ima od poročanja o družbeni odgovornosti lahko naslednje koristi (McIntosh in drugi, 1998: 243):

- pridobivanje sistematičnih informacij o dogajanju izven podjetja;

- prepoznavanje in delo z deležniki;
- povratne informacije deležnikov o dosežkih podjetja;
- krepitev lojalnosti in pripadnosti med deležniki;
- stalne ocene tveganj;
- izboljšanje vodstvenega nastopa s pomočjo informiranega odločanja;
- združevanje povečane dobičkonosnosti s skrbjo za družbo;
- pridobivanje legitimnosti v družbi;
- ciklično poročanje o družbeni odgovornosti naj bi omogočalo nenehne izboljšave, v kolikor se upošteva spoznanja iz rezultatov sporočanja.

### 6.3 Proces poročanja in priprava poročila

Glede na to, da gre za gre za multidisciplinaren proces, je standardizacija procesa poročanja družbene odgovornosti otežena. V zadnjem času je opaziti porast novih modelov in standardov, ki podjetja usmerjajo pri procesu poročanja, vsako podjetje pa sam postopek dodatno prilagodi glede na interese deležnikov in razpoložljive vire.

Pearce (2001) poda natančno definiran okvir za izvajanje procesa poročanja družbene odgovornosti, ki pa ga po njegovem mnenju še vedno mora vsak snovalec poročila prilagoditi glede na posamezen primer. Osnutek poročila mora podjetje pred objavo in distribucijo deležnikom dati pregledati in potrditi neodvisni skupini strokovnjakov, t. i. »panel« družbene revizije<sup>51</sup>.

**Trinajst korakov pri pripravi poročila o družbeni odgovornosti**, kot jih vidi Pearce, predstavlja (Pearce, 2001: 37–38):

1. predstavitev podjetja s podatki o zgodovini, strukturi, lokaciji ipd.;
2. utemeljitev in opis poročanja družbene odgovornosti;
3. opredelitev ciljev in aktivnosti za doseganje teh ciljev, vrednost organizacije ter njenega poslanstva;
4. definiranje deležnikov;

---

<sup>51</sup> Ang. Social audit panel.

5. definiranje področja, ki ga je poročilo o družbeni odgovornosti zajelo (opis metodologije, navedbe deležnikov, ki so bili vključeni v proces in tistih, ki v postopku niso sodelovali ter razlogi za to);
6. poročanje o izpolnjevanju vsakega cilja posebej in vsake izvedene aktivnosti posebej (to vključuje deskriptivne informacije v narativni obliki, kvantitativne podatke, kamor sodijo tudi finančni kazalci, kvalitativne podatke, ki vključujejo mnenja deležnikov o izpolnjevanju ciljev in aktivnosti ter komentar, ki na kratko povzame ključne ugotovitve);
7. poročilo, ki upošteva mnenja različnih deležnikov o splošni uspešnosti organizacije, relevantnosti in ustreznosti posameznih ciljev, izvedenih aktivnosti in vrednotah podjetja, kot tudi njihove pripombe, sugestije, ki so jih izpostavili skozi proces;
8. relevantne informacije o spoštovanju tako obveznih kot prostovoljnih standardov znotraj podjetja;
9. poročilo o odnosu do okolja in zagotavljanju enakih možnosti (v kolikor že ni zajeto v šesto točko);
10. osvetlitev problemov, ki so se pojavili skozi proces in bi se z njimi podjetje moralo v prihodnosti aktivno soočiti;
11. opis problemov in slabosti izvedenega procesa poročanja družbene odgovornosti;
12. na podlag katerih se oblikujejo predlogi za prihodnji poročevalski cikel;
13. načrti za prihodnje delovanje oziroma ukrepi, ki jih bo organizacija izvedla na osnovi poročila o družbeni odgovornosti.

### ***6.3.1 Dialog z deležniki***

Vključevanje deležnikov v pripravo poročila o družbeni odgovornosti je za poročanje družbene odgovornosti ključnega pomena, saj zagotavlja večjo transparentnost delovanja podjetja in zagotavlja večjo stopnjo odgovornosti deležnikom. Upoštevanje mnenj različnih deležnikov omogoča podjetju boljše uspešnost na dolgi rok in predvsem ugotavljanje usklajenosti ter konsistentnosti ekonomskih in družbenih ciljev.

Participacija deležnikov omogoča boljše razumevanje prave dodane vrednosti, ki jo organizacija ustvarja in s tem zagotavlja večjo kredibilnost poročila. Uspešnost delovanja podjetja pri uresničevanju družbeno odgovorne prakse je ocenjena s strani deležnikov, ki v

procesu aktivno sodelujejo (zaposleni, poslovni partnerji, investitorji, uporabniki oziroma potrošniki) in ne nastopajo zgolj kot pasivni prejemniki sporočil. Pearce (2001: 8) pravi, da je bistvo poročanja družbene odgovornosti na eni strani v izkazovanju odgovornosti za tisto, kar organizacija počne, in na drugi strani v poslušanju oziroma upoštevanju mnenj različnih deležnikov za izboljšanje prihodnjega delovanja podjetja.

Skozi proces poročanja družbene odgovornosti organizacija vzpostavlja dialog s pomembnimi deležniki in dviguje stopnjo njihove vpletenosti v delovanje podjetja (Hess, 2001: 319). Vendar pa mora biti komunikacija z deležniki dvosmerna in ciklična. Anketiranje med pomembnimi deležniki je ena izmed metod vključevanja deležnikov, za celostnost procesa pa je priporočljivo uporabiti tudi druge metode, npr. intervju, fokusne skupine, delavnice, redna srečanja z deležniki ipd. Vključevanje deležnikov se zagotavlja z že uveljavljenimi metodami trženjskega raziskovanja, družboslovnega raziskovanja in drugimi participativnimi metodami (Pearce2001: 31–32). Velikokrat imajo ključni deležniki podjetja nasprotujoča si pričakovanja in interese, kar mora podjetje pri pripravi poročila o družbeni odgovornosti upoštevati.

#### **6.4 Razvoj novega računovodstva**

Klasične metode računovodstva in revidiranja poudarjajo transparentnost finančnega poslovanja. Z razvojem deležniškega upravljanja podjetij in njihovega zavedanja, da imajo širšo odgovornost do družbe in ne le do delničarjev oziroma investitorjev, so se v podjetjih pojavile potrebe po novih oblikah in metodah poročanja. Podjetja tako razvijajo različne tehnike in orodja za ocenjevanje in poročanje nefinančnih vidikov njihovega delovanja. Novo računovodstvo je tesno povezano z razvojem novih kazalcev uspešnega poslovanja. Poskusi merjenja in poročanja vplivov podjetij na širšo družbo so se do danes osredotočali predvsem na okoljevarstvene problematike, medtem ko so kazalci družbenega delovanja podjetij v večini primerov še v povoju. Tako na primer računovodstvo ekologije predstavlja novo kategorijo računovodstva, ki poskuša meriti vplive podjetja na okolje in poleg finančnih informacij obravnavati tudi fizične enote.

Hess (2001) je eden izmed avtorjev, ki strogo ločuje pojme računovodstva, revizije in poročanja družbene odgovornosti. Hess (2001) pravi, da se;



- **računovodstvo** družbene odgovornosti nanaša na merjenje in vodenje evidence vseh potrebnih informacij;
- **revizija** družbene odgovornosti pomeni evaluacijo delovanja podjetja v skladu s standardi ali pričakovanji;
- **poročanje** družbene odgovornosti pa se po njegovem mnenju nanaša na pripravo besedila in njegovo javno objavo (Hess, 2001: 308).

Carroll (2000) prav tako ločuje med temi tremi pojmi, vendar istočasno meni, da so si definicije pojmov zelo podobne, poleg tega je po njegovem mnenju najbolj nevtravno poimenovanje procesa »poročanje družbene odgovornosti<sup>52</sup>« oziroma »poročanje o družbenem delovanju organizacije<sup>53</sup>«. Zanj je poročanje družbene odgovornosti tehnika, ki vključuje sistematično identificiranje, merjenje, spremljanje in evaluacijo delovanja organizacije z upoštevanjem njenih družbenih prizadevanj, ciljev in programov (Carroll, 2000: 598). Carroll definira poročanje družbene odgovornosti kot integralni del procesa strateškega menedžmenta, ki z redno uporabo in evalvacijo lahko izboljša družbeno delovanje organizacije in vzpodbuja kredibilnost poslovanja v očeh javnosti.

Pri računovodstvu družbene dejavnosti gre za »formalni obračun, ki ga pripravi podjetje in predstavlja vidike družbeno odgovornih aktivnosti in ravnanja z okoljem, namenjen pa je notranjim in/ali zunanjim uporabnikom informacij« (Vezjak, 1998: 154). Pogoj za uspešno integracijo družbene odgovornosti v poslovanje podjetja je deležniška usmerjenost k upravljanju; podjetje skozi dialog z deležniki sprejema svoje poslovne odločitve, s poročilom o družbeni odgovornosti pa svojim deležnikom nudi povratne informacije o načinu poslovanja in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev.

## 6.5 Novi kazalci uspešnosti podjetja

Glavni namen celostnega poročanja družbene odgovornosti je omogočiti podjetju ocenitev preteklih dejanj in trenutnega stanja ter posledično izboljšati delovanja glede na posamezne

---

<sup>52</sup> V svoji diplomski nalogi s terminom »poročanje družbene odgovornosti« povzemam Carrollovo definicijo, ki združuje računovodstvo (zbiranje, merjenje in evalvacija nefinančnih kazalcev družbeno odgovorne poslovne prakse podjetja), revizijo in poročanje o družbeno odgovorni praksi podjetja, čeprav bom v nadaljevanju zaradi nazornejše obrazložitve vse tri pojme med seboj tudi ločila.

<sup>53</sup> Ang. Corporate social performance reporting.

zastavljene cilje in vrednosti. Poročanje družbene odgovornosti razvija alternativne kriterije za ocenjevanje uspešnosti podjetij in upošteva odnose s širšim spektrom deležnikov.

Model trojne bilance poslovanja podjetjem omogoča, da ocenjujejo uspešnost svojega dela v odnosu do treh koristi oziroma odgovornosti: družbene, okoljske in ekonomske. Metoda je uporabna za oceno udeležanja širše družbene odgovornosti organizacij, pri čemer upošteva vrednote oziroma cilje organizacije deležnikov in ne le delničarjev (Beadle in Ridderbeekx, 2001). V trojni bilanci so kazalci uspešnosti poslovanja razdeljeni v tri ločene skupine, in sicer za merjenje ekonomske, okoljske in družbene učinkovitosti ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/scr/abc13.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/scr/abc13.htm)).

V nadaljevanju natančneje predstavljam kazalce uspešnosti poslovanja, povzete po modelu trojne bilance ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/scr/abc13.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/scr/abc13.htm)) in GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

### **6.5.1 *Ekonomski kazalci***

Ekonomska dimenzija poslovanja podjetja se nanaša na vse ekonomske vplive, ki jih ima organizacija na svoje deležnike in ekonomski sistem na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Ti vplivi so lahko direktni ali posredni, pozitivni ali negativni. Gledano široko, zajemajo ekonomski kazalci vse vidike ekonomskih transakcij podjetja, vključno tiste, merjene s tradicionalnim finančnim računovodstvom. Medtem ko tradicionalni finančni kazalci merijo predvsem dobičkonosnost podjetja oziroma spremembe finančnih pogojev znotraj podjetja z namenom informiranja njegovih menedžerjev in delničarjev, pa se ekonomski indikatorji osredotočijo na različne oblike vplivanja podjetja na njegove deležnike, s katerimi imajo direktne ali posredne ekonomske interakcije. Cilj ekonomskih kazalcev je ugotoviti, kako se ekonomsko stanje deležnikov spreminja zaradi interakcije s podjetjem.

Ekonomski kazalci direktnih vplivov merijo vse monetarne pretoke med podjetjem in njegovimi deležniki ter prikazujejo, kako podjetje vpliva na njihovo ekonomsko stanje. Vključujejo plače in ostala izplačila, ki jih prejemajo zaposleni (zavarovanje, prispevek za pokojnino, bolniška, dopust, nagrade ipd.); vse transakcije izvedene med potrošniki in podjetjem za plačilo nakupa oziroma storitve ter med podjetjem in njegovimi dobavitelji ter

ostalimi poslovnimi partnerji; davki ali davčne olajšave ter morebitne donacije skupnosti in drugim nevladnim organizacijam.

Pri posrednih vplivih kazalci merijo tiste vplive na skupnosti, ki niso direktno zaznane v monetarnih transakcijah. GRI do sedaj še ni uspela razviti enotnega, generičnega sklopa tovrstnih indikatorjev, zato morajo podjetja sama izbrati primerne kazalce glede na njihove interne analize. Vključijo lahko inovacije v smislu novih patentov in partnerskih zvez, ekonomski prispevek podjetja k napredku lokalne skupnosti ali nacionalne konkurenčnosti, sposobnost pritegnitve novih investicij v regijo ipd.

### **6.5.2 Okoljski kazalci**

Okoljski kazalci zajemajo vpliv podjetja na žive in nežive naravne sisteme, med drugim na ekosisteme, zemljo, zrak in vodo (izpušni plini, odplake, odpadni material ipd). H okoljskim kazalcem spada tudi vpliv izdelkov ali storitev na okolje; poraba energije, vode in ostalega proizvodnega in pisarniškega materiala; upravljanje z odpadki in recikliranje; uporaba nevarnega materiala; vplivi na ekosistem.

Ko podjetje razkriva informacije o okoljskem poslovanju oziroma vplivih, je še posebej pomembno, da vključuje tako absolutne številke kot normalizirane meritve (npr. poraba vira na enoto na velikost proizvodnje) Z absolutnimi številkami oblikuje lestvico velikosti oziroma porabe, ki omogoča umestitev rezultatov znotraj večjih sistemov (npr. poraba vode v litrih, energije v Joulih, materiala v kilah). Normalizirani podatki pa ilustrirajo učinkovitost podjetja in omogočajo primerjavo med podjetji različnih velikosti.

### **6.5.3 Družbeni kazalci**

Družbeni kazalci se nanašajo na vpliv podjetja na družbeni sistem, znotraj katerega deluje. Na tem mestu GRI grupira družbene kazalce v tri skupine: skrb za zaposlene (npr. skrb za zdravje in varnost zaposlenih), človeške pravice (npr. otroška delovna sila) in širše družbene tematike, ki zadevajo potrošnike, lokalno skupnost in ostale deležnike. Ker je večina od družbenih kazalcev težko kvantitativno merljiva, GRI predlaga uporabo kvalitativnih informacij in deskriptivnih metod opisovanja situacije – seveda, kjer je to primerno.

## 6.6 Razvoj standardov in smernic poročanja družbene odgovornosti

V okviru družbenega poročanja prihaja do razlik v pristopu k poročanju, v metodologiji in kategorijah družbenih poročil, kar kaže na dokaj nestrukturiran razvoj poročanja družbene odgovornosti podjetij. Standardi, ki bi zmanjšali različnost poročil družbene odgovornosti so še v razvoju, kljub temu pa že obstajajo prvi, širše sprejeti standardi. Mei Ondina Gabrovec (1997) ločuje med dvema glavnima tipoma standardov poročanja družbene odgovornosti:

- a) **Procesni standardi**, ki se osredotočijo na procese, kako priti do poročila družbene odgovornosti. Ti standardi ne predpisujejo vsebine poročila, saj se le-ta spreminja glede na to, katerega deležnika želi podjetje nagovoriti.
- b) **Vsebinski standardi**, ki določajo vsebino poročila družbene odgovornosti.

Zaradi razlik med in znotraj panog ter razlik med posameznimi podjetji, prihaja posledično do velikih razlik v procesu nefinančnega poročanja. Nekatere mednarodne iniciative poskušajo vzpostaviti osnovne smernice za prostovoljno nefinančno poročanje, s katerimi želijo doseči harmonizacijo oz. skladnost poročil. Med pomembnejšimi standardi za poročanje družbene odgovornosti podjetij so: Global Report Initiative (GRI), UN Global Compact, Global Sullivan Principles, AA 1000, SA 8000, ICC Business Charter for Sustainable Development, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, UN Universal Declaration of Human Rights.

Primer najboljše prakse kot vodilo za pripravo poročil o okoljskih stroških in obveznostih je pripravilo tudi United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) oz. oddelek znotraj njih ISAR – mednarodna skupina strokovnjakov, ki se ukvarjajo z mednarodnimi standardi računovodstva in poročanja. Primer dobre prakse naj bi pomagal podjetjem pri integraciji okoljskega poročila v finančno poročilo. Pred kratkim so primeru dobre prakse dodali natančnejša navodila, ki podjetjem z uporabo indikatorjev učinkovitosti omogočajo oceno dosedanjega dela in vlaganj. Iniciative, kot sta GRI in primer dobre prakse v okviru Združenih narodov ter druge prostovoljne smernice oz. napotki za pripravo nefinančnih poročil so še posebej primerne, če so razvite v skladu z multi-deležniškim pristopom<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Ang. Multi-stakeholder process.

Različne organizacije in vlade posameznih držav oblikujejo svoje standarde kot merila družbene odgovornosti podjetij, organizacij in ustanov. Ti standardi so različni: od procesnih do predstavitvenih standardov, od prostovoljnih do predpisanih, od standardov, ki rešujejo enojne probleme, do tistih, ki rešujejo multiplicirane probleme, skratka prikazujejo uporabnost celotnega spektra področij družbene odgovornosti podjetja (European Commission, 2001: 19).

Standard Social Accountability 8000 (SA 8000), ki ga je oblikovala organizacija Social Accountability International, preverja delovne pogoje in razvija sistem privolitev podjetij v neodvisno preverjanje, namenjen pa je predvsem preverjanju delovnih pogojev v smislu zagotavljanja človekovih pravic (European Commission, 2001: 19).

Standard AA1000 Framework je nastal leta 1999 kot računovodski standard, namenjen izboljššanju računovodstva družbene odgovornosti<sup>55</sup>. Ustvarjen je bil na osnovni potrebi organizacij po integraciji procesov pri vključevanju deležnikov v njihove dnevne aktivnosti. Standard AA1000 Series nadgrajuje standard AA1000 Framework s serijo specializiranih modulov za računovodske prakse, vključno z drugimi podpornimi dokumenti.

### **6.6.1 Global Reporting Initiative (GRI)**

Primer prizadevanj za poenotenje standardov nefinančnega poročanja<sup>56</sup> je tudi Global Reporting Initiative (GRI), ki na globalni ravni postavlja glavne skupne indikatorje poročanja. GRI je bil prvič izdan leta 2000 z namenom vzpostavitve enotnega okvirja poročanja družbene odgovornosti podjetij, s katerimi bi se zagotovila verodostojnost in primerljivost poročil na globalni ravni, predvsem pa znotraj posameznega sektorja. Smernice so bile ponovno pregledane in dopolnjene leta 2002 in trenutno jih pri svojem poročanju družbene odgovornosti uporablja več kot 500 organizacij in podjetij po celem svetu. GRI namerava v letu 2006 izdati na novo pregledane in obnovljene smernice poročanja družbene odgovornosti.

---

<sup>55</sup> [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

<sup>56</sup> GRI v svojih smernicah uporablja izraz »trajnostno poročanje«, kar je v bistvu sinonim za poročanje družbene odgovornosti.

GRI je procesni standard in predstavlja prvi globalni okvir trajnostnega poročanja. GRI smernice lahko prostovoljno uporabijo vsa podjetja, ki želijo poročati o finančnih in nefinančnih dimenzijah poslovanja. Priporočila oziroma navodila GRI so razvrščena v štiri sklope, in sicer:

- a. Uporaba smernic: predstavitev GRI smernic in kako naj jih podjetje uporablja pri sestavi poročila družbene odgovornosti.
- b. Principi poročanja: ta sklop predstavlja kohezivni okvir principov poročanja, podobno (a v širšem obsegu) kot v okvirih podanih za finančno poročanje podjetij. Podjetje mora v tem sklopu jasno prikazati principe, po katerih je narejeno poročilo in navesti, da je poročilo sestavljeno v skladu z GRI principi.
- c. Vsebina poročila: po smernicah GRI naj bi poročilo družbene odgovornosti vsebovalo:
  - izjavo o viziji in strategiji;
  - profil poročevalca;
  - opis strukture upravljanja podjetja in njegovega menedžerskega sistema;
  - GRI seznam vsebine;
  - kazalce poslovanja podjetja, ki pokrivajo ekonomske, okoljske in družbene tematike (glej tabelo 6.1).
- d. Slovar in aneks.

### ***6.6.2 Pomen standardizacije poročanja družbene odgovornosti***

Globalno poenoteni standardi poročanja družbene odgovornosti zagotavljajo višjo stopnjo primerljivosti, konsistentnost in transparentnosti nefinančnih poročil in, kar je še pomembnejše, z njihovo pomočjo se bo morda povrnilo zaupanje deležnikov v poročila družbene odgovornosti. ACCA meni (Hopkins in Roger, 2005: 15), da je vzpostavitev in sprejetje globalnih standardov nefinančnega poročanja nujno, kajti le na ta način bodo podjetja začela izdajati kredibilna poročila družbene odgovornosti, kamor bodo vključila razkritja tako pozitivnih kot negativnih informacij.

Poenotenje standardov je nujno tudi za nadaljnji razvoj etičnih indeksov, kot sta FTSE4Good in Dow Jones Sustainability Index. Problem današnjih etičnih indeksov je njihova orientiranost k ocenjevanju internih družbeno odgovornih politik in pravil poslovanja podjetij (<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3739>).

Indeksi ocenjujejo pisne zaveze podjetij k družbeno odgovorni praksi, zato se večina sprememb v podjetjih dogaja v njihovih internih pravilih poslovanja in v poročilih družbene odgovornosti, kar pa ne pomeni, da je podjetje svoje zaveze izpolnilo tudi v vsakodnevni poslovni praksi, vsaj ne v takšni meri kot je to zapisano v internih pravilih. Problem razkola med zapisanimi obljubami podjetij in dejanskim izpolnjevanjem teh obljub bi lahko rešili s standardizacijo kriterijev, po katerih bi etični indeksi ocenjevali podjetja glede na družbeno odgovorno prakso. Tako na primer Adam Faruk iz Ashridge Centre for Business and Society (na: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3739>) predlaga, da bi kazalci poslovanja uporabljeni v etičnih indeksih temeljili na predhodno dogovorjenih in sprejetih standardih poročanja družbene odgovornosti (npr. GRI).

Tabela 6.1: **Matrica GRI kazalcev.**

TIP KAZALCA	KATEGORIJA	VIDIK
<b>EKONOMSKO DELOVANJE</b>	Direkten ekonomski vpliv	Potrošniki
		Dobavitelji
		Zaposleni
		Investitorji
		Javni sektor
<b>OKOLJSKO DELOVANJE</b>	Vplivi na okolje	Material
		Energija
		Voda
		Biodiversity
		Emisije, odpadki, dobavitelji
		Izdelki in storitve
		Kazni, pogodbe, dogovori ipd.
		Prevoz
		Delovna oprema
<b>DRUŽBENO DELOVANJE</b>	Odnosi z zaposlenimi in delovni pogoji	Zaposlitev
		Kadrovski menedžment / odnosi
		Zdravje in varnost
		Izobraževanje in usposabljanje
		Različnost in priložnosti
	Človekove pravice	Strategija in menedžment
		Nediskriminatornost
		Odnosi med zaposleni in menedžerji
		Svoboda povezovanja in druženja
		Otroška delovna sila
		Prisilno delo
		Disciplinski postopki
		Postopki varovanja
	Osnovne pravice	
	Družba	Skupnost
		Podkupovanje in korupcija
		Politični prispevki
		Konkurenca in cenovna politika
	Odgovornost izdelkov	Zdravje in varnost potrošnikov
		Izdelki in storitve

Vir: Povzeto po Global Reporting Initiative, 2002.



## 6.7 Prostovoljno ali predpisano poročanje družbene odgovornosti

Nekatere izmed mednarodnih iniciativ, kot je na primer ICC, zagovarjajo idejo fleksibilnih in prostovoljnih referenčnih kriterijev za nefinančna poročanja, le-ta naj bi podjetjem omogočila, da se ob sestavi nefinančnih poročil osredotočijo na teme, ključne za posamezno podjetje in njegove družbene odgovorne aktivnosti. V primeru, da bi te prostovoljne reference za pripravo nefinančnih poročil spremenili v uraden okvir, bi se večina prednosti, ki izhajajo iz fleksibilnosti prostovoljnega okvira, izgubilo. Soočanje z uradno predpisanim okvirjem poročanja bi povzročalo obilico težav vsem, še posebej pa manjšim in srednjevelikim podjetjem (SME).

Nekatera združenja in iniciative trdijo (npr. ICC), da je uspešno in finančno učinkovito tisto poročanje družbene odgovornosti, ki vodstvu podjetja omogoča merjenje napredka implementacije družbene odgovorne poslovne prakse ter delničarjem in ostalim deležnikom posreduje poštene in skladne informacije o trudu in uspehu podjetja pri doseganju družbene odgovorne prakse ter tista oblika poročanja, ki za podjetja ne predstavlja prevelik finančni zalogaj. Izkušnje so prav tako pokazale, da podjetja pristopajo k reševanju teh problemov na zelo različne načine, kar še dodatno dokazuje raznolikosti, ki obstajajo v podjetništvu. Po mnenju ICC večina podjetij zato podpira idejo o prostovoljnem in fleksibilnem nefinančnem poročanju. Odsotnost poenotenega sistema nefinančnega poročanja morajo podjetja, njihovi deležniki ter državne institucije sprejeti kot pozitivni faktor razvoja poročanja družbene odgovornosti, saj bo raznolikost in fleksibilnosti dodatno vzpodbudila podjetja, da kontinuirano analizirajo in izpopolnjujejo svoja nefinančna poročila. Standardizacija nefinančnega poročanja bi imela po mnenju ICC ravno nasprotni učinek, saj bi lahko redno zmanjšala trud podjetij, da bi kontinuirano razvijala ustvarjalna in učinkovita poročila, ki bi bila v pomoč tudi menedžmentu podjetij pri njihovem nadaljnjem delu.

([http://iccwbo.org/home/statements\\_rules/statements/2005/Economic\\_env\\_social\\_reporting.asp](http://iccwbo.org/home/statements_rules/statements/2005/Economic_env_social_reporting.asp))

Vendar pa prostovoljni okvir za poročanje družbene odgovornosti ni vedno pozitiven (Tilling, 2001: 3). Če vsebina poročila ni zakonsko določena, temveč je stvar izbire podjetja, obstaja velika verjetnost, da podjetje v poročilo ne bo vključilo »negativnih« informacij, nekatere informacije vključene v poročilo pa so lahko zavajajoče. ACCA<sup>57</sup> tudi opozarja, da

---

<sup>57</sup> Association of Chartered Certified Accountants, London.

pomanjkanje zakonskih zahtev po nefinančnem poročanju vpliva na njegov počasen razvoj. V veliko primerih podjetja v nefinančnih poročilih ne razkrivajo vseh informacij, ki bi jih deležniki želeli in morali videti (Hopkins in Roger, 2005: 15).

## **6.8 Revizija poročila družbene odgovornosti**

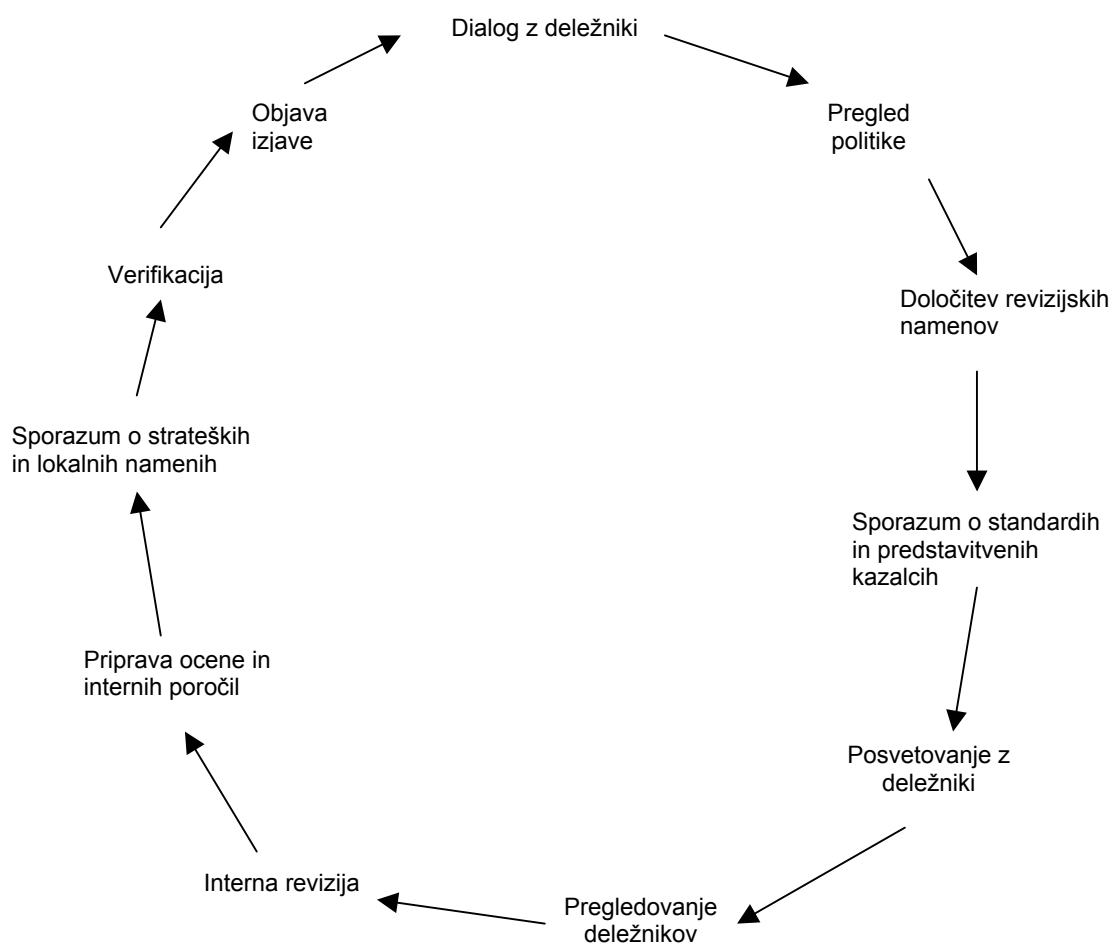
Podjetja se v procesu poročanja o družbeni odgovornosti poleg iskanja najprimernejšega in najučinkovitejšega orodja in kanala komuniciranja soočajo s še enim problemom. Zaradi nedavnih škandalov povezanih z zavajajočimi letnimi poročili, se med različnimi deležniki mnogokrat pojavlja dvom o veljavnosti objavljenih informacij; bojijo se namreč, da podjetja uporabljajo koncept družbene odgovornosti kot pretvezo, za katero skrivajo njihovo slabo poslovanje, pa naj bo to finančno ali pa recimo neustrezen odnos za zaposlenih in okolja. Skupine pritiska mnogokrat ne priznajo veljavnost socialnih in okoljskih poročil podjetij in jih razglašajo za »*green wash*«. Z namenom vzpostavitve mostu med nastalo vrzeljo nezaupanja v nefinančna poročila podjetij se vedno pogosteje pojavlja tretja, neodvisna stran, ki preverja veljavnosti poročil.

Da bi se izognili kriticismu pri objavljanju poročil družbene odgovornosti, Evropska komisija predlaga uporabo verifikacij s pomočjo tretjih pravnih oseb (European Commission, 2001: 19). Takšne storitve ponuja že precej revizijskih podjetij, vendar je žal revizija poročil družbene odgovornosti otežena zaradi pomanjkanja širše sprejetih standardov. Kakovost verificiranja pa bi lahko izboljšali tudi z vključitvijo deležnikov, interesnih združenj in nevladnih organizacij.

Velika revizorska podjetja so ob koncu dvajsetega stoletja začela širiti poslovanje tudi na področje računovodstva, revizije in poročanja o družbeni odgovornosti. Britanski KPMG je leta 1998 ustanovil oddelek »Sustainability Advisory Services (SAS)«. Istega leta se je s podjetjem The Body Shop dogovoril o prevzemu njegove ekipe za računovodstvo družbene odgovornosti (The Body Shop Social and Ethical Audit Team), kar mu je prineslo močno strateško pozicijo na novem trgu – trgu storitev računovodstva, revizije, poročanja in svetovanja o družbeni odgovornosti. Podobne storitve kot KPMG ponujata tudi PricewaterhouseCoopers in Arthur Andersen. PwC je v ta namen vzpostavil organiziran oddelek »Reputation Assurance«, Arthur Andersen pa »Risk consulting«.

Poročanje družbene odgovornosti naj bi bil odprt proces, saj gre za dolgoročen, odkrit in recipročen dialog z deležniki. Procesi in rezultati poročanja naj bi bili izvedeni s strani neodvisnega strokovnjaka in verificirani s tretje strani. Zelo pomembno je, da vsi deležniki ocenjevalcu zaupajo (McIntosh in drugi, 1998: 242). Slika 6.1 prikazuje revizijski cikel v procesu verificiranja družbene odgovornosti v podjetju. V revizorskem ciklusu se pregleda tako politika podjetja, kot njen odnos do vseh skupin deležnikov, oceni se stanje in poda izjava o opravljeni reviziji ter morebitni predlogi za izboljšanje tako politike kot samih strategij podjetja v odnosu do družbene odgovornosti.

Slika 6.1: **Revizijski cikel.**



Vir: McIntosh in drugi, 1998: 243.

Kot opozarjajo nekateri avtorji, pa je tovrsten sicer pozitiven razvoj v poročanju, s seboj prinesel tudi stranski učinek, in sicer kopico novih standardov poročanja in vprašalnikov preverjanja verodostojnosti poročil (Simon Wilkinson na: [http://news.independent.co.uk/low\\_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58](http://news.independent.co.uk/low_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58)). Podjetja so tako dolžna zagovarjati svoja nefinančna poročila, kar pa jim vzame ogromno časa. Ogromna količina informacij pa je tako za investitorje kot za vse ostale deležnike podjetja velikokrat naravnost zastrašujoča.

## **6.9 Priporočila Evropske unije**

Evropska komisija prišteva poročanje družbene odgovornosti med različne prakse oziroma orodja za izvajanje družbeno odgovorne strategije, kamor med drugim uvršča tudi standarde in predpise za upravljanje, družbeno dogovorno investiranje in družbeno anketiranje (European Commission, 2002).

S smernico 2003/51/EC Evropska unija zahteva, da podjetja od leta 2005 ne poročajo le o ekonomski uspešnosti, temveč v svoja poročila vključijo tudi svoje poglede na razvoj, uspešnost delovanja, pri tem pa poročajo s finančnimi in nefinančnimi kazalci (Vozel, 2004). Skladno s priporočili Evropske komisije sta bili spremenjeni 4. in 7. računovodska direktiva (junija 2003, 66. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD)). Spremenjeni direktivi zahtevata pošten pregled razvoja in izvajanja poslovanja podjetja ter njegovega položaja, in sicer skozi:

- uravnoteženo in izčrpno, vsestransko analizo;
- informacije, potrebne za razumevanje podjetja;
- upoštevanje velikost in zapletenosti poslovanja;
- vrednostne in kjer je primerno nevrednostne ključne kazalce delovanja;
- vključno z okoljskimi informacijami (a.)\* in
- informacijami v zvezi z zaposlenimi (b.)\*\*.
- Vsako takšno računovodsko poročilo mora pridobiti revizorjevo mnenje o skladnosti z računovodskimi izkazi.

### \* a.) Okoljske informacije

Temelj politike Evropske skupnosti na področju varstva okolja je bil postavljen leta 1987 z Enotno evropsko listino. Temeljni načeli te listine na področju varovanja okolja sta načelo preventive in načelo »povzročitelj plača«. Prvo pomeni, da je treba skušati preprečiti stanje, ki bi pomenilo nevarnost za okolje, drugo pa določa, da stroški obremenjevanja okolja bremenijo tistega, ki je s posegom v okolje takšne bremenitve povzročil (Okolje in EU, 1999).

V EU je bilo sprejetih šest akcijskih okoljevarstvenih programov. V njih je obravnavano varovanje okolja, v teh okvirih pa posegajo na področja obvladovanja, omejevanja in preprečevanja obremenitve okolja. Usmerjeni so k ohranjanju življenjske kakovosti, k izboljševanju naravnega okolja, k premišljeni rabi naravnih virov in k ponovni uporabi virov.

Prelomnico v okoljevarstveno usmerjenem vedenju podjetij predstavlja **peti akcijski okoljevarstveni program EU** (1993–2000), ki vključuje temeljne opredelitve zasnove trajnostnega razvoja: spremenjeno razmerje do naravnih virov, poudarjeno vlogo potrošnika ter ostrejša standarda o varstvu okolja za proizvode in procese. Peti akcijski program je v zvezi z računovodskimi vprašanji dal pobudi k prepoznavanju in razkrivanju vpliva dejavnosti podjetja na okolje v njegovih letnih računovodskih izkazih in njegovem letnem poročilu. Na računovodskem področju je v programu podjetjem predlagano, da (Vezjak, 1998: 175):

- v letnem poročilu razkrijejo podrobnosti o svoji politiki do okolja in svojih dejavnostih;
- v računovodskih izkazih razkrijejo odhodke, ki so nastali zaradi njihovih okoljevarstvenih programov;
- v računovodskih izkazih oblikujejo dolgoročne rezervacije za tveganje in prihodnje odhodke v zvezi z okoljem.

**Šesti akcijski program** (2001–2010) pomeni nadaljevanje prizadevanj in nadgradnjo petega akcijskega programa s prevzemanjem bolj strateškega pristopa. Vse sektorje družbe poziva k aktivni udeležbi in odgovornosti pri iskanju ustvarjalnih, delujočih in trajnostnih

rešitev za okoljske težave, s katerimi se soočamo. Z Direktivo IPPC<sup>58</sup> pa EU obvezuje vse države članice, da zbirajo podatke o emisijah velikih podjetij in o njih poročajo komisiji. Nacionalne vlade bodo morale spremeniti državno zakonodajo in vzpostaviti nacionalni register o emisijah in sistem poročanja, da bodo zadostile zahtevi direktive IPPC. Podatki o emisijah naj bi bili javno dostopni v Evropskem registru onesnaževalcev (EPER – European Pollutant Emission Register).

V primeru, ko so okoljska vprašanja pomembna za izide in finančni položaj ali razvoj podjetja, se od podjetij pričakuje, da bodo v letnem poročilu razkrila tudi okoljske stroške. Pod okoljske stroške se štejejo stroški ukrepov podjetja za preprečevanje, zmanjšanje ali popravilo škode povzročene okolju z njegovim delovanjem. Ob tem je potrebno poudariti, da kazni in nadomestila škod ne spadajo k okoljskim stroškom. Med okoljske informacije, ki naj bi jih podjetja vključila v poročila, Evropska komisija uvršča:

- opis okoljskih vprašanj, ključnih za delovanje in razvoj podjetja;
- usmeritev in programe varstva okolja;
- izboljšave na ključnih področjih varstva okolja (npr. emisije). Te informacije naj bi vsebovale tako deskriptivne informacije v narativni obliki kot kvantitativne podatke.
- obseg uvajanja ukrepov varstva okolja zaradi sedanjih ali prihodnjih predpisov;
- informacije o okoljskem delovanju (porabi energije, proizvodnega in pisarniškega materiala, recikliranju ipd.).

#### **\*\* b.) Informacije v zvezi z zaposlenimi**

Ko podjetje v letno poročilo dodaja informacije o zaposlenih ali pa razvija samostojno poročilo o družbeni odgovornosti, je priporočljivo, da vključi naslednje informacije:

- kakovost zaposlenih;
- usposabljanja, izobraževanja;
- odnos do zaposlenih;
- število zaposlenih, fluktuacija;
- nagrajevanje;
- varstvo pri delu;
- zdravstveno varstvo in druge ugodnosti.

---

<sup>58</sup> Integrated Pollution Prevention and Control.

## 6.10 Primeri državnih iniciativ poročanja družbene odgovornosti

Francija je leta 2001 postala prva država, ki registriranim javnim podjetjem zakonsko določa obvezno poročanje o trojni bilanci poslovanja. Novi zakon od podjetij zahteva, da v svoja letna poročila vključijo tudi družbene in okoljske posledice njihovih aktivnosti. Podjetja morajo v poročilo družbene odgovornosti vključiti izbor kvalitativnih in kvantitativnih kazalcev, ki zaokrožajo človeške pravice, lokalno skupnost in delovne pogoje ter okoljske tematike, vendar ne podaja nikakršnih smernic poročanja. Zakon zaradi problemov, ki jih je povzročil poskus implementacije poročanja družbene odgovornosti v javna podjetja, ponovno proučujejo – glavna kritika zakona je bila nedefiniranost specifičnih kazalcev, ki bi jih podjetja morala uporabiti za merjenje okoljskih in družbenih vplivov njihovih aktivnosti. V nekaterih drugih zahodno evropskih pravosodjih (npr. na Danskem, Nizozemskem, Švedskem in v Angliji) ter v Hongkongu so že sprejeli zakon, ki od določenih podjetij zahteva predvsem okoljska poročila.

### FRANCIJA

Po stavkovnem valu konec šestdesetih let prejšnjega stoletja je naraščajoče število francoskih podjetij začelo prostovoljno izdajati poročila, ki so se nanašala na odnos podjetja do zaposlenih. Leta 1977 je francoska vlada izdala zakon, ki je zahteval od podjetij z več kot 250 zaposlenimi, da objavlja socialne bilance oziroma t. i. družbeno poročilo »Bilan social«. Ta zahteva je bila v letu 1982 spremenjena na več kot 300 zaposlenih. Zaradi želje po objektivnem prikazu delovanja podjetja so v poročilo vključeni le statistični kazalci povezani z zaposlenimi, okoljem in širšo skupnostjo.

Bilan social vsebuje kvantitativne informacije, tako finančne kot nefinančne narave in pokriva sedem področij (povzeto po Gray in ostali, 1996: 199):

- podatki o lastnostih zaposlenih (spol, starost, ...);
- plače in nagrade zaposlenih;
- področje higiene in varnosti pri delu;
- drugi delovni pogoji (število delovnih ur, nočno delo, hrup na delovnem mestu itd.);
- aktivnosti namenjene razvoju zaposlenih;
- informacije o odnosu med podjetjem in zaposlenimi;
- drugo (iniciative v smeri participativnega upravljanja ipd.).

## **DANSKA**

Leta 1995 je Ministrstvo za okolje in energijo izdalo pravni odlok, ki od več kot 3.000 podjetij, ki s svojo dejavnostjo onesnažujejo okolje, zahteva vzpostavitev zelenega računovodstva<sup>59</sup> ter obvezno okoljsko poročilo. Odlok se nanaša na vsa podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in predelavo železa, jekla, kovine, lesa in plastike; mineralnih olj in njihovih izdelkov, naravnega plina, kemičnih izdelkov, naprav za hlajenje ali gretje ipd. Poročilo morajo podjetja oddati na *Danish Commerce and Companies Agency* in mora vključevati informacije o vplivu, ki ga ima dejavnost podjetja na okolje, uporabi preparatov, ki onesnažujejo okolje ter o potencialni nevarnost za zdravje zaposlenih in kako je poskrbljeno za njihovo varnost pri delu.

Ministrstvo za socialne zadeve je na Danskem leta 2001 izdalo smernice za družbeno in etično poročanje, namenjene subjektom javnega in poslovnega sektorja, ki bi želeli prostovoljno poročati o družbenem vplivu aktivnosti podjetja.

## **NIZOZEMSKA**

Na Nizozemskem imajo zakonsko obvezno okoljsko poročanje od leta 1999 za vsa nizozemska podjetja, ki sodijo v sektor onesnaževalcev okolja, poročati morajo o okoljskih vplivih (npr. emisije) svoji vladi in ostalim deležnikom.

Na podlagi priporočila Družbenega in ekonomskega sveta<sup>60</sup> o družbeni odgovornosti podjetij in podanih smernic integracije družbenega vidika delovanja podjetij v njihova letna poročila, je nizozemska vlada leta 2003 izdala smernice družbenega poročanja. Smernice se osredotočajo na številne ključne tematike družbene odgovornosti in njenega poročanja in naj bi podjetjem služile kot neke vrste uvod v prostovoljno poročanje družbene odgovornosti.

## **ŠVEDSKA**

Novi okoljski zakon, sprejet leta 1997, zahteva od vseh vladnih agencij, da v svoje poslovanje integrirajo sistem okoljskega menedžmenta in letno poročajo o svojem napredku. Od leta 1999 mora več kot 20.000 podjetij in organizacij, ki potrebujejo za svoje delovanje posebno dovoljenje, v svoja letna finančna poročila vključiti informacije o okoljskih vplivih

---

<sup>59</sup> Green Account scheme.

<sup>60</sup> Social and Economic Council.



delovanja podjetja (npr. emisije, uporaba kemikalij pri delu ipd.). Leta 2000 je Švedska vlada izdala smernice poročanja za 60 državnih podjetij.

Od leta 2004 morajo v letna poročila vključiti določene informacije povezane z zaposlenimi, in sicer podatke o bolniških stažih zaposlenih, razmerje med ženskami in moškimi in podatke o ključnih korporativnih upravljavskih temah.

## **ANGLIJA**

Julija 2002 je angleška vlada izdala t. i. »Beli dokument o modernizaciji zakona o podjetjih<sup>61</sup>«. Med drugim se Beli dokument zavzema za bolj kvalitativno poročanje, ki bo vključevalo tudi dolgoročne cilje družbene odgovornosti podjetja – letno poročilo o upravljanju in finančnem pregledu poslovanja (OFR)<sup>62</sup> je bistveno za pregled napredka in trenutnega stanja podjetja. Podjetje mora v poročilo vključiti tudi informacije o prihodnjih trendih, ki bi uspeli vplivati na njegovo poslovanje in sprejemanje odločitev. ORF je stopil v veljavo januarja 2005 za vsa angleška podjetja s seznama.

Oktobra 2001 je angleška vlada izdala tudi smernice za korporativno okoljsko poročilo, ki pa trenutno še vedno deluje na prostovoljni bazi podjetij.

**V CENTRALNI IN VZHODNI Evropi**, med drugim tudi v Sloveniji, trenutno še ni zakonskih zahtev po okoljskem ali družbenem poročanju.

## **ZDA in KANADA**

V nobeni od regij ni zakonsko predpisanega nefinančnega poročanja, pojavljajo pa se nacionalne iniciative nefinančnega poročanja, predvsem s poudarkom na okoljskem poročanju. Tako morajo od leta 1987 izbrana ameriška podjetja z več kot 100 zaposlenimi predložiti podatke o emisijah Agenciji za zaščito okolja<sup>63</sup>, ki poskrbi, da so informacije dostopne javnosti v tiskani in elektronski obliki. V Kanadi Securities Commission zahteva od javnih podjetij, da letno poročajo o tekočih finančnih in operativnih učinkih, ki so posledica zahtev za zaščito okolja.

---

<sup>61</sup> White Paper on modernizing UK Company Law.

<sup>62</sup> Ang. Operating and financial review (OFR).

<sup>63</sup> US Environmental Protection Agency.

## **JAPONSKA**

Na Japonskem je okoljsko poročanje doživelo svoj razcvet šele v poznih devetdesetih letih, ko je Ministrstvo za okolje izdalo smernice poročanja.

## **HONGKONG**

V Hongkongu je vlada predpisala obvezno okoljsko poročanje za vseh svojih 80 agencij (od leta 1999), organizirali so tudi brezplačne seminarje, s katerimi so želeli vzpodbuditi privatni sektor, da bi začel z nefinančnim poročanjem.

## **AVSTRALIJA IN NOVA ZELANDIJA**

V Novi Zelandiji nefinančno poročanje ni zakonsko predpisano, izdali pa so različne smernice poročanja, s poudarkom na okoljskih informacijah.

### **6.11 Pregled stanja na področju poročanja družbene odgovornosti<sup>64</sup>**

V zadnjih desetih letih je bilo po celem svetu zaslediti velik porast poročanja družbene odgovornosti. V letu 1993 je bilo narejenih manj kot 100 poročil, do leta 1999 je ta številka skočila na več kot 500 poročil, medtem ko je bilo do leta 2003 na celem svetu narejenih več kot 1.500 poročil. V absolutnih številkah registriranih poročil družbene odgovornosti sta Severna Amerika in Zahodna Evropa najbolj aktivni regiji. Kakršnakoli oblika nefinančnega poročanja je v večini Latinske Amerike praktično nepoznana. V Avstraloziji še vedno ostaja nizka stopnja poročanja družbene odgovornosti z izjemo Avstralije, Nove Zelandije in Japonske. Na Daljnem Vzhodu in v Afriki kaže zanimanje za nefinančno poročanje edino Južnoafriška republika.

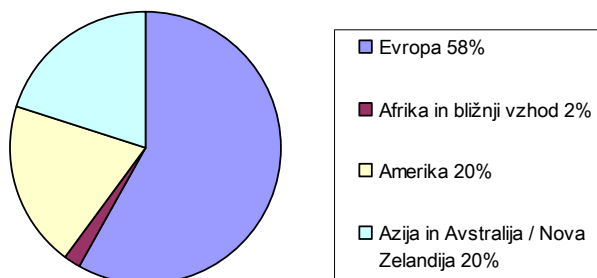
Vzroke za tako očiten porast nefinančnih poročil gre pripisati vedno večjim pritiskom na podjetja. V nekaterih primerih so ti pritiski uzakonjeni, drugje deležniško vodeni. Pomemben element pri dviganju kredibilnosti in sprejemanju nefinančnih poročil je vedno pogostejše vključevanje zunanje verifikacije. V letu 2003 je imelo več kot 40 odstotkov

---

<sup>64</sup> Poglavje 6.10 je v celoti povzeto po raziskavi, ki jo je opravila The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) v sodelovanju s CorporateRegister.com. V raziskavi uporabljajo izraz »trajnostno poročanje«, vendar kot omenjeno, je trajnostno poročanje lahko sinonim za družbeno poročanje, vsaj kot je to definirano v tej diplomski nalogi, zato bom v nadaljevanju uporabljala izraz »družbeno poročanje«.

vseh poročil zunanje preverjanje, v primerjavi s slabimi 17 odstotki deset let prej. Pri tem je potrebno opozoriti, da prihaja na področju zunanjega preverjanja do velike divergence; medtem ko trenutno v preverjanju vodita Zahodna Evropa in Avstralija ter Nova Zelandija, pa morajo v Ameriki, predvsem v ZDA, na tem področju še veliko nadoknaditi.

Slika 6.2: Število poročil med 1990–2003.



Vir: CorporateRegister.com (na podlagi 6.619 primerov poročil v tiskani ali PDF obliki).

Mnogi vzroki in pritiski vzpodbujajo podjetja, da za svoje deležnike letno pripravljajo kredibilna poročila s celostnimi informacijami o poslovanju. V zadnjih 15 letih so v nekaterih državah, med drugim na Danskem, v Franciji, na Nizozemskem in Norveškem ter v Hongkongu, zakonsko predpisali okoljsko poročanje, drugje pa podjetja pri nefinančnem poročanju vzpodbujajo različne iniciative. Eden izmed vzrokov za porast nefinančnih poročil je gotovo tudi eksponentna rast družbeno odgovornega investiranja (SRI). Po celem svetu se lansirajo novi družbeno odgovorni skladi, na primer v Singapuru in Maleziji, ki postajajo vedno bolj strateško aktivni ter v letnih poročilih od podjetij zahtevajo tudi okoljska in družbena razkritja.

Pri vzpodbujanju nefinančnega poročanja vedno aktivneje sodelujejo tudi vlade posameznih držav, nekatere so celo razvile nacionalne smernice nefinančnega poročanja, med drugim Anglija, Japonska, Kanada, Nemčija, Avstralija in Hongkong. Vedno več je tudi mednarodno priznanih standardov, ki zagotavljajo trajnostni razvoj nefinančnega poročanja<sup>65</sup>. Novi finančni indeksi (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good) osvetljujejo tista podjetja, ki se uspešno soočajo z etičnimi, okoljskimi in družbenimi

<sup>65</sup> Na primer: FEE dokument *Providing assurance on sustainability reports*; AA1000as; Swedish FAR recommendation, Standards Australia.

kriteriji trajnostnega razvoja. Razvile so se mednarodne smernice nefinančnega poročanja (GRI – Global Reporting Initiative), iniciative, ki temeljijo na vrednostnem sistemu (UN Global Compact) ter drugi modeli deležniškega upravljanja (AA1000). Podobne iniciative imajo ključno vlogo pri dviganju standardov nefinančnega poročanja. Ob vsem tem ne gre pozabiti na vedno večjo stopnjo vključevanja NGOs v proces računovodstva in revizije nefinančnih poročil. NGOs so od vsega začetka pritiskale na podjetja, naj razkrijejo celostne informacije poslovanja, danes pa se njihov fokus usmerja v boj za transparentno in kredibilno nefinančno poročanje podjetij.

### **6.11.1 Mediji poročanja**

Ko so se nefinančna poročila začela pojavljati, so bila večinoma okoljska. Danes je še vedno več kot 40 % okoljskih poročil, vendar je opaziti trend premika k drugim nefinančnim poročilom<sup>66</sup>. Prva poročila iz devetdesetih let so bila izključno tiskana oziroma v trdem formatu, do sredine devetdesetih pa je večina podjetij tiskanemu poročilu dodala še PDF format, najnovejša inovacija pa je osvojitvev HTML formata. Uporaba HTML formata je, če je uporabljena pravilno, lahko prava revolucija za razvoj nefinančnega poročanja, saj podjetja ne omejuje več s številom strani poročila.

Da bi dosegla čim večji učinek nefinančnega poročanja, podjetja eksperimentirajo z uporabo različnih oblik in formatov poročil, da bi različne tipe informacij lažje in učinkoviteje prenesli do različnih ciljnih skupin. Tako se na primer določena podjetja odločajo za krajše oblike formalnih nefinančnih poročil, ki pa jih dopolnjujejo z drugimi komunikacijski orodji, kot je objava informacij na spletnih straneh podjetja. S podobnim eksperimentiranjem in iskanjem alternativnih orodij ter kanalov komuniciranja podjetja poskušajo reševati nekatere od omejitev, ki izhajajo iz priprave daljših formalnih poročil.

---

<sup>66</sup> Zaradi nestandardiziranega poimenovanja in oblik družbenega poročanja, podjetja uporabljajo različne pristope k poročanju, analizirajo različne tematike in posledično nefinančna poročila različno poimenujejo. Tako je med nefinančnimi poročili moč najti: trajnostno poročilo; poročilo korporativne odgovornosti; družbeno poročilo; poročilo o skupnosti; družbeno in okoljsko poročilo; poročilo o okolju, zdravju in varnosti ipd.

## 6.12 Kritike poročanja družbene odgovornosti

Kritiki poročanja družbene odgovornosti največkrat opozarjajo na nevarnost procesa, da postane le še eno izmed orodij odnosov z javnostmi ali marketinga. Opozarjajo predvsem na parcialnost poročanja, sumljive motive za poročanje, pomanjkanje splošno sprejetih standardov, slabo kakovost revidiranja poročil in prostovoljnost pristopa, ki po mnenju nekaterih avtorjev ne deluje (Krašovec, 2003: 31–32).

Kadar je že sama družbena aktivnost le orodje v rokah marketinga ali odnosov z javnostmi, namesto da bi bila integrirani del dolgoročne poslovne strategije, obstaja velika verjetnost, da bo poročanje o družbeni odgovornosti podjetja prešlo v neke vrste »prefinjeno piarovstvo«, ki temelji na neokusnem in pretiranem hvaljenju in nima nobene veze z resnično skrbjo za družbo in okolje (povzeto po Slapničar v Vozel, 2004). Kot eno izmed težav, ki pestijo poročanje družbene odgovornosti, Slapničarjeva omenja prav pomanjkljive in nezadostne dokaze o vzročni povezanosti med ekonomsko uspešnostjo, družbeno odgovornim ravnanjem in poročanjem.

Pogosto podjetja pri pripravi poročil težijo k razkrivanju pozitivnih in prikrivanju negativnih učinkov, posledica tega pa je pristranskost poročanja. Kritiki poročanja družbene odgovornosti to imenujejo »menadžerski oportunistem« (Swift, 2001). Menedžerji namreč pogosto zbirajo in objavljajo le tiste podatke, ki vzdržujejo ugled organizacije, s čimer znižujejo stopnjo transparentnosti organizacijskega delovanja in družbene odgovornosti, v sam proces pa vključujejo le peščico deležnikov oziroma le parcialna mnenja.

Velikokrat se zgodi, da je sestava poročila družbene odgovornosti odvisna od ekonomskih dejavnikov (Swift, 2001: 18) in predstavlja del promocije podjetja. Razlog za to gre iskati v podjetju, ki deluje na podlagi privilegiranih interesov investorjev ali menedžmenta.

## **7. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA KOT DEJAVNIK NJEGOVE POSLOVNE USPEŠNOSTI**

V petem poglavju sem prikazala pet stopenj učenja, skozi katere naj bi šlo vsako podjetje, ko se sooča z novo družbeno odgovorno temo (glej tabelo 5.2), in učenje družbe skozi zorenja nove družbene teme (glej tabelo 5.3). Slika 7.1 združuje učenje podjetja in družbe o novi družbeni temi in prikazuje, kako lahko podjetje razvije in pozicionira svoj posel v prihodnosti, in sicer na tak način, da ga bo družba sprejela.

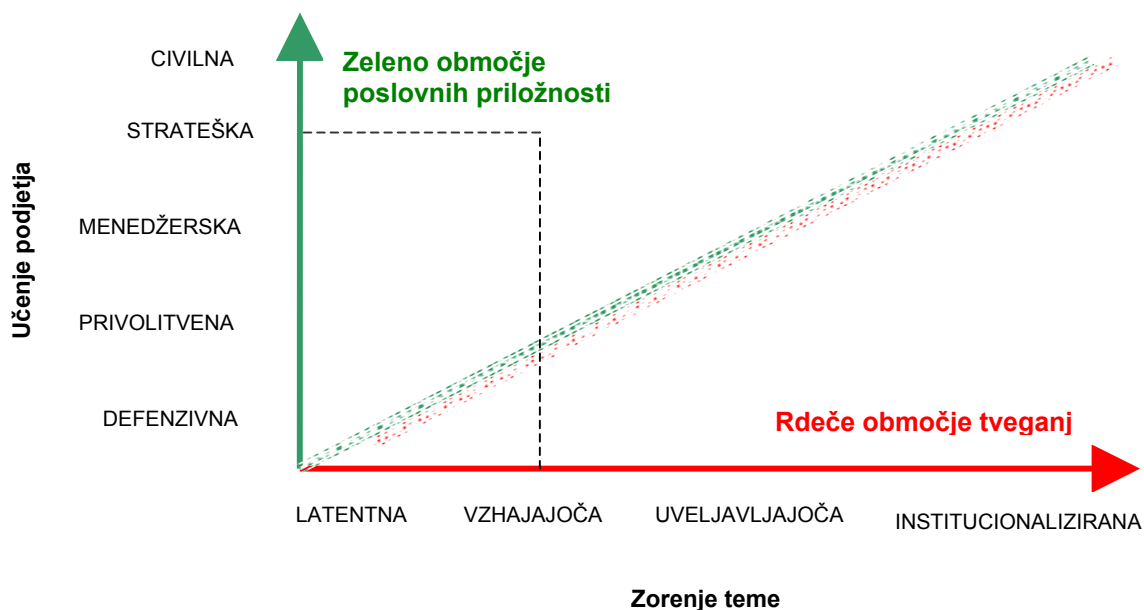
Kot prikazuje Slika 7.1 se v določenem trenutku področje tveganj in nevarnosti spremeni v področje poslovnih priložnosti. Večina podjetij se sprašuje, kje točno se ta trenutek nahaja za njih oziroma za njihovo dejavnost. Zadek odgovarja (2004: 10), da je trenutek preskoka iz področja tveganj v področje priložnosti odvisen od mnogih dejavnikov, na primer od narave podjetja, njegove velikosti, geografske lege in da lahko podjetje s svojimi aktivnostmi ta trenutek prestavlja oziroma z njim uspešno upravlja. Podjetje tako lahko določeno družbeno temo vključi v svojo strategijo poslovanja, ko je ta še v svoji latentni ali vzhajajoči fazi in na ta način pridobi pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi predstavniki na trgu, ki so v večini primerov še v defenzivni fazi upravljanja teme.

Ena od tem, ki se je v poslovnem svetu in družbi pojavila konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja, je tudi družbena odgovornost podjetij. Tista podjetja, ki so začutila vrednost tega novega poslovnega trenda, so izkoristila družbeno odgovornost še v njeni latentni in vzhajajoči fazi, ko je večina poslovne skupnosti še ni priznavala, prav tako ni bilo znanstvenih dokazov o njenih pozitivnih učinkih na uspešnost poslovanja. Pionirji družbene odgovornosti, kamor štejemo npr. Body Shop, so latentno družbeno odgovornost vključili v jedro svoje poslovne strategije. Zaradi specifičnosti nove teme so družbeno odgovornost uporabili kot učinkovit vir diferenciacije in na ta način zasedli tržne niše.

Zadek pravi (2004: 10), da morajo podjetja poslovne priložnosti družbene odgovornosti ustvariti in ne najti. Spremeniti način poslovanja ni enostavno in zahteva velik preskok v menedžerskem načinu razmišljanja in upravljanja podjetja. Menedžment podjetja se v procesu upravljanja družbene odgovornosti vse preveč osredotoči zgolj na ugled podjetja in upravljanje s tveganji. Zadek pravi (2004: 10), da bi se morala podjetja usmeriti tudi na

proces inovacije, ki bi podjetju pomagale, da se bo s svojimi izdelki in storitvami uspešno povežalo s pričakovanji družbe.

Slika 7.1: **Družbena odgovornost podjetja kot dejavnik njegove poslovne uspešnosti** (prirejeno po Zadek, 2004).



Vir: Prirejeno po Zadek, 2004: 9.

Ali je družbena odgovornost pomemben dejavnik poslovne uspešnosti podjetja je odvisno od značilnosti posameznega podjetja, od narave njegove dela, velikosti, geografske lege (ipd.) ter od zavedanja družbe o družbeni temi. Tako ima družbena odgovornost manjši vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, če podjetje s svojimi izdelki/storitvami ni direktno usmerjeno na končne potrošnike. Vpliv je tudi manjši, če podjetje deluje v okolju, kjer je zavedanje o družbeni odgovornosti podjetij v latentni fazi. In obratno, družbeno odgovorna usmeritev podjetij ima večji vpliv na uspešnost poslovanja v tistih regijah, kjer se deležniki, predvsem nevladne organizacije in potrošniki, zavedajo vpliva, ki ga ima podjetje na družbo in okolje ter od podjetij pričakujejo aktivno sodelovanje pri reševanju širših družbenih in okoljskih vprašanj.

## 8. ZAKLJUČEK

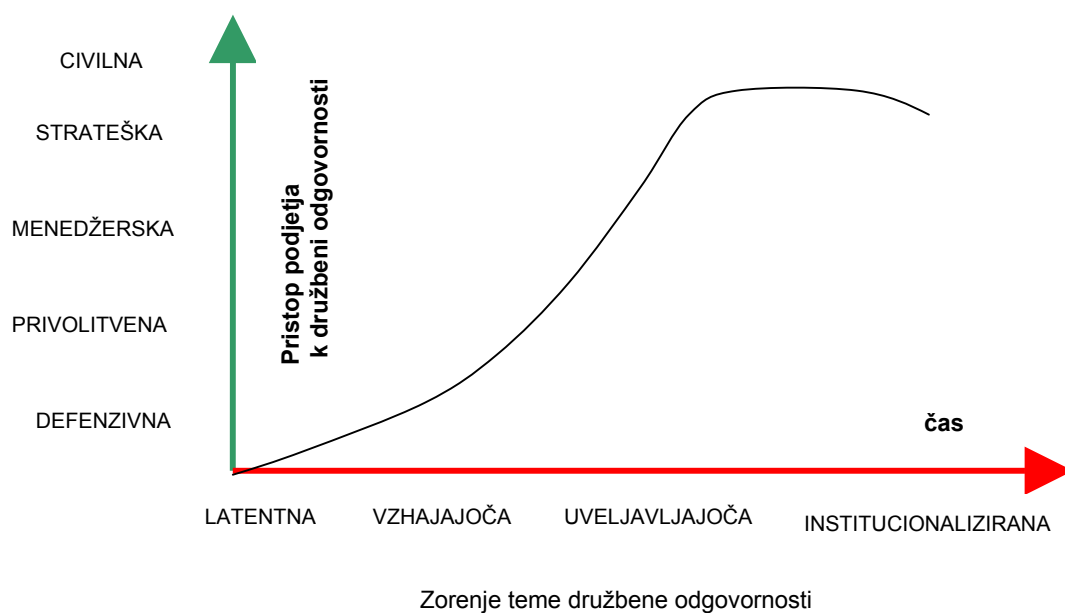
V diplomskem delu sem želela pokazati, da je družbena odgovornost lahko pomemben dejavnik poslovne uspešnosti podjetja. Vedno več kvalitativnih raziskav o povezavah med družbeno odgovornimi aktivnostmi podjetja in uspešnostjo poslovanja podjetja dokazuje, da so podjetja, ki so uspešno integrirala družbeno odgovornost v svojo poslovno strategijo, nagrajena z večjim zadovoljstvom potrošnikov in lojalnostjo investitorjev; zaradi razvoja človeškega in intelektualnega dosegajo višjo produktivnost, kakovost storitev in nižanje stroškov poslovanja; preko aktivnega dialoga z deležniki pa učinkoviteje upravljajo s potencialnimi tveganji in krizami.

Ob pregledovanju del kritikov družbene odgovornosti in analize trenutnega stanja družbene odgovornosti v podjetjih, se mi je zastavljalo vprašanje, ali gre res samo za modno muho oziroma za še eno orodje v rokah marketinga in odnosov z javnostmi. V zaključku svojega razmišljanja lahko trdim, da konstantni razvoj vodičev za promocijo in implementacijo družbene odgovornosti, napotkov za sistem poročanja kaže na institucionalizacijo ideje družbene odgovornosti podjetij, kar lahko pomeni, da tokrat ne gre le za modni trend. O poslovni uspešnosti v prihodnje ne bodo odločali le finančni kazalci poslovanja, temveč tudi kakovost odnosov podjetja z njegovimi ključnimi deležniki. In če so moja predvidevanja pravilna in smo dejansko priča institucionalizaciji koncepta družbene odgovornosti, se bodo morala podjetja, ki ne bodo pravočasno osvojila ideje družbene odgovornosti in jo integrirala v svojo poslovno strategijo, podrediti novim zahtevam trga in zakonskim predpisom.

Življenjski cikel družbene odgovornosti podjetja, kot je prikazan na sliki 8.1, prikazuje, kako se je koncept družbene odgovornosti razvijal in v katero smer gre. Medtem ko je v Južni Ameriki, večini Vzhodne Evrope in Daljnega Vzhoda koncept družbene odgovornosti podjetij še v latentni ali vzhajajoči fazi in podjetja v soočanju z družbenimi problemi ter kritikami deležnikov v večini primerov uporabljajo defenzivno strategijo, pa je v Zahodni Evropi, Severni Ameriki, Avstraliji, Novi Zelandiji, na Japonskem in v Hongkongu že opaziti prve zakone in standarde s področja računovodstva in poročanja družbene odgovornosti, kar nakazuje, da se koncept družbene odgovornosti počasi, a zagotovo premika v svojo institucionalizirano fazo.



Slika 8.1: **Življenjski cikel družbene odgovornosti podjetja** (prirejeno po Zadek, 2004).



Vir: Prirejeno po Zadek, 2004: 9.

Kljub odporu podjetij in različnih podjetniških organizacij (ICC, Eurochambers itd.) do obveznega in standardiziranega poročanja družbene odgovornosti, lahko v prihodnosti pričakujemo vzpostavitev globalno poenotenih standardov nefinančnega poročanja ter nadaljnji razvoj nacionalnih zakonov, ki bodo od podjetij zahtevali transparentno in standardizirano poročanje družbene odgovornosti, s čimer se bo morda dvignilo zaupanje javnosti v podjetja in njihove družbeno odgovorne aktivnosti. Poenotenje standardov poročanja je nujno tudi za nadaljnji razvoj etičnih indeksov, kot sta FTSE4Good in Dow Jones Sustainability Index.

## 9. LITERATURA

1. BEADLE, Roy, Ronald Ridderbeekx (2001): CSR Communication in a Controversial Sector. *Strategic Communication Management*, August / September 2001: str. 20–30.
2. BOWIE, Norman (1990): Empowering People as an End for Business. *People in Corporations: Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Kluwer Academic Press. Dordrecht, Holland, str. 105–112.
3. BRONN, Peggy S., Carl Bronn (2003): A reflective stakeholder approach: Co-orinetation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, 7, 4, str. 291–303.
4. CARROLL, Archie B. (1991): Toward the Moral management of Organisational Stakeholders. *Business Horizont* 34 (July–August 1991).
5. CARROLL, Archie B. in Ann K. Buchholtz (1996, 2000): *Business and Society: Ethics & Stakeholder Management*. 4<sup>th</sup> Edition. South-Western College Publishing, USA.
6. CLARK, W. Cynthia (2000): Difference between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review*, 26, 3, str. 363–380.
7. DEEGAN, Craig (2002): The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Bradford, West Yorkshire: MCB University Press, 15, 3, str. 282–311.
8. DERESKY, Helen (2003): *International Management* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall. Upper Saddle River.
9. DRUCKER, Peter (1993): *Postcapitalistic society*. Harper Business, USA.
10. EMBLEY, L. Lawrence (1993): *Doing well while doing good: The marketing link between business and nonprofit causes*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey (USA).
11. FERRELL, O.C., Isabelle Maignan, G. Tomas M. Hult (1999): Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of marketing Science*: 27, 4, str. 455–469.
12. FERRELL, O.C., Isabelle Maignan (2004): Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of marketing Science*: 32, 1, str. 3–19.
13. FICKO, Tjaša (2005): *Odgovorni, torej ugledni? Družbena odgovornost in ugled sodobnih podjetij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
15. GABROVEC-MEI, Ondina (1997): Social Responsibility: Accountability and reporting in the EU. *Second International Conference*. University of Rijeka, str. 367–376.
16. GABROVEC-MEI, Ondina (2000): *Social and Environmental Responsibility: Accountability and Reporting in the EU*. Ljubljana, 23. februar 2000.

17. GRAY Rob, Dave Owen, Caro Adams (1996): Accounting & Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting. Prentice Hall Europe, London.
18. GRUBAN, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
19. HESS, David (2001): Regulating Corporate Social Performance: A new look at social accounting, auditing and reporting. Business Ethics Quarterly, 11, 2, str. 307–330.
20. HOLLANDER, Jeffrey, Stephen (2004): What Matter Most. Business, Social Responsibility and the End of the Era of Greed. Random House Business Books, London.
21. JANČIČ, dr. Zlatko (1999): Celostni marketing. Druga izdaja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. JANČIČ, dr. Zlatko (2002): Nova družbena odgovornost podjetij. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 12, december 2002.
23. KRAŠOVEC, Andrej (2003): Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
24. KLEIN, Naomi (2001): No Logo. London: Flamingo.
25. KLINE, Miro, Janja Božič Marolt in Tomaž Berus (2001): Ugled – nevidno premoženje. Marketing Magazin, 9, 3, str. 22–23.
26. Kline, Miro (2003): Ugledna podjetja dobijo več. Gospodarski vestnik, 52, 22, str. 24–28.
27. KNEZ-RIEDL, dr. Jožica (2002): 23. posvetovanje PODIM: Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetjih, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
28. LEVITT, Theodore (1983): The marketing Imagination. New York, Free Press.
29. LITTLE, Arthur D. (2001): The Business Case for Corporate Citizenship. Cambridge CB4 ODW, UK.
30. McALISTER, Debbie Thorne (2003): Business and society : A strategic approach to corporate citizenship. Boston, New York : Houghton Mifflin
31. McINTOSH, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith L. Jones, Gill Coleman (1998): Corporate citizenship. Biddles Ltd. Guildford and King`s Lynn, Great Britain.
32. PEARCE, John (2001): Social Accounting and Audit for Community Organization. Action Media Associates, Liverpool, England UK.
33. PODNAR, Klement, Urša Golob (2002): »Socialna ekonomija in družbena odgovornost : alternativni globalni anarhiji neoliberalizma«. Teorija in praksa, 39, 6, str. 952–996.
34. PODNAR, Klement, Urša Golob (2003a): »Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost«. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 1, januar 2003.
35. PODNAR, Klement, Urša Golob (2003b): »Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij«. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 2, februar 2003.

36. REBERNIK, Miroslav, Jožica Knez-Riedl, Dijana Močnik, Karin Širec Rantaša, Matej Rus, Tadej Krošlin (2002): Slovenski podjetniški observatorij 2002 – 2. del: Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
37. REPOVŽ, Mija (2004): Družbena odgovornost podjetij. Delo, Sobotna priloga, 21.02.2004.
38. Sustainability/UNEP (2001): Buried treasure: Uncovering the business Case for Corporate Sustainability. Paris, UNEP
39. SWIFT, Tracy (2001): Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. Business Ethics: A European Review, 10, 1, 16–26.
40. UTTING, Peter (2000): Business Responsibility doe sustainable development. United Nations Research Institute for Social Development. Geneva.
41. VEZJAK, Blanka (1998): Računovodstvo človeških in socialnih dejavnikov. Zbornik referatov, Portorož. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998a, str. 156–162.
42. VOZEL, Mojca (2004): Družbeno odgovorno je lahko samo konkurenčno podjetje. Finance, 227 (22.22), str. 10–11.
43. ZADEK, Simon (2004): The path to the Corporate Responsibility. Harvard Business Review Online: December 2004.

### Članki s spletnih strani

44. BLANKE, Jennifer, LOPEZ-CARLOS, August (2004): The Lisbon Review 2004 - An Assessment of Policies and Reforms in Europe: World Economic Forum.  
(<http://www.weforum.org>, 2004)
45. Business for Social Responsibility (2003): Overview of Business Ethics: Business for Social Responsibility.  
(<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48815>, 2003)
46. CHADWICK, Gareth (2005): Profit with a conscience - Corporate social responsibility is not only essential, it pays off too: The Independent On Line Edition  
([http://news.independent.co.uk/low\\_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58](http://news.independent.co.uk/low_res/story.jsp?story=622092&host=3&dir=58), 21. 03. 2005)
47. CSR Watch (2005): New Study Indicates Corporate Social Responsibility Not So Profitable.  
([http://www.csrwatch.com/csr\\_profitability.htm](http://www.csrwatch.com/csr_profitability.htm), 18.01.2005)
48. DAVIS, Peter (2005): CSR and competitive advantage: Ethical Corporation.  
(<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3487>, 21.02.2005)
49. Environment Canada (2003): Building Confidence – Corporate Sustainability Report in Canada.  
[http://www.stratos-sts.com/sts\\_files/BC%20Abstract%20and%20Key%20Findings.pdf](http://www.stratos-sts.com/sts_files/BC%20Abstract%20and%20Key%20Findings.pdf),  
november 2003

50. Ethical Corporation (2002): How corporate responsibility can be of competitive advantage to small to medium enterprise.  
(<http://www.ethicalcorporation.com>, 30.10.2002)
51. Ethical Corporation (2005): Bad arguments against the good company: Ethical Corporation.  
(<http://www.ethicalcorporation.com/content.asp?ContentID=3420>, 31.01.2005)
52. European Commission (2001): Sustainability Reporting.  
([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/abc13.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/abc13.htm))
53. HOPKINS, dr. Michael, Roger Crowe (2005): Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case? ACCA.  
(<http://www.accaglobal/sustainability>, april 2005)
54. International Chamber of Commerce, Department of Policy and Business Practices (2004): Web-based commentary on the ICC 9 steps on responsible business conduct.  
([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org), 19.05.2004)
55. ICC views on economic, environmental and social reporting (2005)  
([http://iccwbo.org/home/statements\\_rules/statements/2005/Economic\\_env\\_social\\_reporting.asp](http://iccwbo.org/home/statements_rules/statements/2005/Economic_env_social_reporting.asp), 15.03.2005)
56. International Chamber of Commerce (2005): ICC applauds non-financial reporting by companies.  
([http://www.iccwbo.org/home/news\\_archives/2005/non-financial\\_reporting.asp](http://www.iccwbo.org/home/news_archives/2005/non-financial_reporting.asp), 15.03.2005)
57. KELLY, Marjorie (2005): Absolute, definitive proof that responsible companies perform better financially: Business Ethics.  
([http://www.business-ethics.com/current\\_issue/winter\\_2005\\_holy\\_grail\\_article.html](http://www.business-ethics.com/current_issue/winter_2005_holy_grail_article.html), zima 2005)
58. LAFFER, Arthur B., Andrew Coors, Wayne Winegarden (2005): Does Corporate Social Responsibility enhance business profitability?  
(<http://www.csrwatch.com/CSRProfitabilityStudy.pdf>, 2005)
59. Okolje in EU (1999).  
(<http://evropa.gov.si/publikacije/zgibanke/okolje/#03#03>)
60. OLSEN, Leon (2004): Building Trust through Social Reporting. Ashridge.  
([http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/\\$file/SocialReporting.pdf](http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/$file/SocialReporting.pdf), 2004)
61. OLSEN, Leon (2005): A lesson in CR.  
([http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/\\$file/QFMFeb.pdf](http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/$file/QFMFeb.pdf), 2005)
62. REMBERT, Tracey (2005): CSR in the Cross-Hairs: Business Ethics.  
([http://www.business-ethics.com/current\\_issue/spring\\_2005\\_csr\\_crosshairs.html](http://www.business-ethics.com/current_issue/spring_2005_csr_crosshairs.html), spring 2005)
63. SAHA, Poulomi Mrinal (2005): The ethical index performance challenge. Ethical Corporation magazine.  
(<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3739>, 21.06.2005).

64. TILLING, Matt (2001): Corporate Social Reporting, a Cook's Tour. School of Commerce, Flinders University, South Australia.  
([www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/01-9.doc](http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/01-9.doc), 13.03.2004)
65. Towards Transparency: progress on global sustainability reporting 2004 (2005). ACCA  
([http://www.accaglobal.com/pdfs/environment/towards\\_trans\\_2004](http://www.accaglobal.com/pdfs/environment/towards_trans_2004))
66. WILSON, Andrew (2004): Future Perfect. UK Excellence  
([http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/\\$file/FuturePerfect.pdf](http://www.acbas.org/www/ACBAS.nsf/web/Publications/$file/FuturePerfect.pdf), avgust/september 2004)
67. World Economic Forum, Global Corporate Citizenship Initiative (2005): Mainstreaming Responsible Investment.  
(<http://www.weforum.org/corporatecitizenship>, januar 2005).

### **Drugi viri:**

68. European Commission (2001): Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper. Luxemburg: European Commission: Directorate – General for Employment and Social Affairs.
69. Global Reporting Initiative (GRI). 2002. *Sustainability Reporting Guidelines*. Boston: GRI.  
([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).
70. Konferenca: Družbena odgovornost podjetij, GZS Ljubljana, 17.11.2004, v organizaciji Gospodarske zbornice Slovenije in Obrtne zbornice Slovenije pod okriljem Evropske komisije.
71. <http://www.weforum.org>
72. <http://www.euroactive.com>
73. <http://europa.eu.int>
74. <http://www.csreurope.org>
75. <http://www.bsr.org>
76. <http://www.ebbf.org>
77. <http://www.ethicalcorporation.com>
78. <http://www.business-ethics.com>
79. <http://www.csrwatch.com>
80. <http://www.iccwbo.org>
81. <http://news.independent.co.uk>
82. <http://www.accaglobal.com>
83. <http://www.mhcinternational.com>



## **10. SEZNAM SLIK IN TABEL**

### **SEZNAM SLIK**

**Slika 3.1: Piramida korporativne družbene odgovornosti.**

**Slika 3.2: Premica kontinuuma družbene odgovornosti.**

**Slika 6.1: Revizijski cikel.**

**Slika 6.2: Število poročil med 1990–2003.**

**Slika 7.1: Družbena odgovornost podjetja kot dejavnik njegove poslovne uspešnosti.**

**Slika 8.1: Življenjski cikel družbene odgovornosti podjetja.**

### **SEZNAM TABEL**

**Tabela 3.1: Razvrstitev deležnikov podjetja – povzeto po Body Shop.**

**Tabela 5.1: Pet stopenj učenja podjetja.**

**Tabela 5.2: Štiri stopnje zorenja tematike.**

**Tabela 5.3: Družbena odgovornost podjetja in dobiček: verjetne koristi in stroški.**

**Tabela 6.1: Matrica GRI indikatorjev.**