

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nina Rustja**

**Mentor: redni prof. dr. Marjan Svetličič**

**VLAGANJA DOMAČEGA IN TUJEGA TRANSNACIONALNEGA  
PODJETJA V RAZVOJ REGIJE (primer Krke in Revoza)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2004**

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE IN METODOLOGIJA .....	4
<b>2. PROCES GLOBALIZACIJE</b> .....	<b>6</b>
2.1 TEMELJNI POJMI .....	6
2.2 PODJETJE V PROCESU GLOBALIZACIJE .....	7
<b>3. TEORETIČNI TEMELJI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI</b> .....	<b>10</b>
3.1 DELNIČARSKA TEORIJA PODJETJA .....	10
3.2 TEORIJA DÉLEŽNIKOV PODJETJA .....	12
3.2.1 Koncept družbene pogodbe .....	13
3.2.2 Pragmatična načela o korporativnih odnosih z déležniki .....	13
3.2.3 Moralna osnova in družbena moč podjetij .....	14
<b>4. TRANSNACIONALNO PODJETJE IN DRUŽBENA ODGOVORNOST</b> .....	<b>15</b>
4.1 KONTEKST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI TRANSNACIONALNIH PODJETIJ .....	15
4.2 NOVEJŠE SPODBUDE DOP .....	17
4.3 OVIRE IN IZZIVI DOP .....	19
4.3.1 Pomanjkljivosti prostovoljnih iniciativ .....	19
4.3.2 Vprašljiva učinkovitost partnerstev .....	20
4.4 DEJAVNIKI USPEHA .....	21
<b>5. PODJETJE V REGIJI</b> .....	<b>23</b>
5.1 POMEN REGIJE V PROCESU GLOBALIZACIJE .....	23
5.2 ODNOS MED REGIJO IN PODJETJEM .....	24
5.2.1 Družbena odgovornost podjetja do regije .....	25
5.2.2 Razlogi za in proti družbeni odgovornosti .....	27
5.3 TRANSNACIONALNO PODJETJE V REGIJI .....	28
5.3.1 Korporativna funkcija TNP .....	29
5.3.2 Organizacijska struktura TNP .....	29
5.3.3 Novejše organizacijske strukture .....	30
5.3.4 Odnos z dobavitelji .....	31
<b>6. ŠTUDIJA PRIMERA</b> .....	<b>32</b>
6.1 PREDSTAVITEV DOMAČEGA IN TUJEGA PODJETJA V REGIJI JV SLOVENIJA .....	32

6.1.1	Krka, tovarna zdravil, d.d. ....	32
6.1.2	Farmacevtska industrija in družbena odgovornost .....	36
6.1.3	Revoz, tovarna avtomobilov, d.d. ....	36
6.1.4	Avtomobilska industrija in družbena odgovornost .....	40
6.2	ODNOS ZAPOSLENIH IN OSTALIH PREBIVALCEV REGIJE DO POLITIKE VLAGANJ KRKE IN REVOZA .....	42
6.2.1	Metodologija raziskave .....	42
6.2.2	Cilji raziskave, vsebina vprašalnika in raziskovalne domneve .....	44
<b>7.</b>	<b>ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE .....</b>	<b>46</b>
7.1	ZNAČILNOSTI VZORCA .....	46
7.2	SPLOŠEN POGLED NA DRUŽBENO ODGOVORNOST PODJETJA .....	49
7.3	SEZNANJENOST S POLITIKO VLAGANJ PODJETJA .....	53
7.4	VREDNOTENJE POLITIKE VLAGANJ PODJETJA .....	55
7.4.1	Odnos do zaposlenih .....	56
7.4.2	Odnos do lokalne skupnosti .....	57
7.4.3	Odnos do lastnikov/delničarjev .....	58
7.4.4	Odnos do dobaviteljev .....	59
7.5	ODNOS DO PODJETJA .....	60
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>68</b>
9.1	ELEKTRONSKI VIRI .....	72
<b>10.</b>	<b>PRILOGA .....</b>	<b>74</b>
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaposlene .....	74
	PRILOGA B: Anketni vprašalnik za prebivalce dolenjske regije .....	78

# 1. UVOD

Vse bolj intenzivni procesi globalizacije so korenito posegli v delovanje držav, družb in predvsem podjetij, ki postajajo glavni nosilci svetovnega razvoja. Države so kot akterji v globalnem svetu vse bolj odvisne druga od druge in podvržene v celoti svetovnim trendom, od terorizma do etničnih konfliktov. Družbe se stapljajo v eno globalno vas, kjer informacije dosežejo skoraj vsakega posameznika in nihče ne ostane neprizadet. Podjetja so pahnjena iz varnega zavetja nacionalnih držav v krut svet globalnega poslovanja.

Vedno hitrejši tehnološki napredek ob vsakodnevnem dotoku informacij in znanja je spremenil pojem konkurenčnosti, kot smo ga poznali še pred slabimi desetimi leti. Podjetja morajo zmanjševati stroške, graditi na znanju in inovacijah ter izkoriščati ekonomije obsega s širjenjem svojega tržnega deleža, ki znatno presega nacionalne meje. Misliti in delovati globalno, je dandanes skoraj imperativ za preživetje podjetij, ki so čez noč prerasla iz nacionalnih v transnacionalna.

Meje dopustnega pri poslovanju transnacionalnih podjetij so se vztrajno širile. Korporacijam je bilo dovoljeno maksimirati dobičke na račun interesov zaposlenih, lokalnih skupnosti in fizičnega okolja. Odpuščanje, selitev delovnih mest na cenejše lokacije in onesnaževanje okolja so vzbudili neodobravanje javnosti in porast protiglobalizacijskih skupin pritiska. Vendar pa so šele izbruhi računovodskih škandalov v Ameriki povzročili preusmeritev korporativne miselnosti iz koncepta dobička na širši koncept družbene odgovornosti do vseh skupin, povezanih z delovanjem podjetja (t.i. déležnikov).

Ena najbolj vročih tem v današnjem poslovnem svetu je tako postala prav družbena odgovornost podjetij. Akademiki, gospodarstveniki, regulatorni organi in širša javnost se ukvarjajo z idejo, da je podjetje odgovorno do širšega okolja, četudi to z zakonom še ni zapovedano. Regija, v kateri podjetje deluje, predstavlja del njegovega širšega okolja, zato pri razpravi o vlaganjih transnacionalnega podjetja v razvoj regije ne moremo mimo koncepta družbene odgovornosti.

Sprva bomo podrobneje preučili okrepitev vloge transnacionalnih podjetij v procesu globalizacije in nastanek zahtev po večji družbeni odgovornosti podjetij. S pomočjo dveh temeljnih teorij o družbeni odgovornosti bomo prikazali različna pogleda na bistvo družbene

odgovornosti in skušali utemeljiti, kateri ustreza današnjim razmeram v svetu poslovanja podjetij. Zanimalo nas bo, kaj vodi podjetja (predvsem transnacionalna) k vpeljavi družbeno odgovornega poslovanja in kakšni so trenutni trendi, ki lahko takšno poslovanje še pospešijo.

Iz celostne podobe družbene odgovornosti bomo prešli na obravnavanje njenega ožjega dela, to je odgovornosti podjetja do lokalnega okolja. Dejstvo je, da se transnacionalno podjetje, ki naj ne bi poznalo meja, še vedno srečuje z manjšim prostorom, kjer se nahaja njegova matična ali hčerinska enota. Tovrsten prostor vsekakor ni zanemarljiv, saj z veliko mero vpliva na delovanje podjetja in obratno. Tako se bomo v nalogi osredotočili na načine povezanosti podjetja z okoljem in dejavnike, od katerih je odvisno, ali bo transnacionalno podjetje povezano z lokalnim okoljem ali ne.

Koliko vlaga domače in koliko tuje podjetje v lokalno okolje ter kakšne posledice ima obseg njunih vlaganj na celoten korporativni ugled, bomo skušali ugotoviti z izvedbo anketnega vprašalnika in analizo rezultatov. S študijo primera bomo podkrepili teoretična razmišljanja in skušali dokazati hipotezo, ki pravi, da *domače transnacionalno podjetje vlaga več v razvoj regije kot tuje transnacionalno podjetje*.

## **1.1 Struktura diplomske naloge in metodologija**

V nalogi bomo najprej opredelili temeljne pojme, ki so razvidni že iz samega naslova. Za boljše razumevanje naloge bomo tako definirali pojem transnacionalnega podjetja, regije ter koncepta družbene odgovornosti. V nadaljevanju poglavja bomo na kratko povzeli proces globalizacije in se osredotočili na njegove glavne aspekte. Opis procesa globalizacije nam bo služil kot razlaga za povečano vlogo transnacionalnih podjetij v svetu in za nastanek potrebe po njihovi družbeni odgovornosti. Uporabili bomo metodo analize in interpretacije sekundarnih virov.

V tretjem poglavju se bomo posvetili opredelitvi pojma družbene odgovornosti podjetij in s pomočjo nekaterih teoretikov zarisali njegove glavne značilnosti. Opisali bomo dve nasprotujoči si teoriji podjetja – delničarsko teorijo in teorijo déležnikov – da bi ugotovili, kako vsaka od njiju ovrednoti koncept družbene odgovornosti in katere njune predpostavke

veljajo v današnjem poslovnem svetu. Prav tako bomo uporabili metodo analize in interpretacije sekundarnih virov.

Četrto poglavje bomo namenili opisu sil, ki spodbujajo družbeno odgovorno poslovanje transnacionalnih podjetij, in izpostavili novejša smernice za vpeljavo odgovornega poslovanja. Prikazali bomo trend uporabe prostovoljnih iniciativ s strani podjetij in nastanek partnerstev, ki z javno razpravo bistveno prispevajo k ozaveščenosti o pomembnosti družbene odgovornosti. Predstavili bomo tudi pomanjkljivosti novejših smernic ter rešitve za njihovo odpravljanje. Namen poglavja bo dokazati, da je družbena odgovornost pomembna za uspešno poslovanje vseh transnacionalnih podjetij, zlasti tistih z razvejano mrežo poslovanja, ki sega tudi v države v razvoju. Z ugotovitvami, ki jih bomo dobili z analizo sekundarnih virov, si bomo lahko pomagali pri ovrednotenju hipoteze naloge.

V petem poglavju se bomo posvetili ožjemu konceptu družbene odgovornosti, to je odnosu podjetja do regije, v kateri deluje. Pogledali bomo, kakšen pomen imajo regije v današnjem globaliziranem svetu in od česa je odvisen njihov napredek. Analizirali bomo, kako lahko podjetje prispeva k zadovoljitvi potreb, ki obstajajo v regiji, in kakšne posledice ima vlaganje v razvoj regije na njegovo poslovanje. Zadnji del petega poglavja pa bomo namenili pregledu dejavnikov, ki vplivajo na to, ali je transnacionalno podjetje povezano z lokalnim okoljem ali ne. Obravnavali bomo tako ekonomsko kot družbeno povezanost z lokalnim okoljem, saj ne obstaja dovolj literature, ki bi preučevala, zakaj nekatera transnacionalna podjetja veliko vlagajo v družbeno okolje (npr. s sponzorstvi in donacijami), ostala pa ne. Namen poglavja bo razložiti vlaganja podjetja v razvoj regije in tudi delno preučiti, ali obstaja razlika med domačimi in tujimi transnacionalnimi podjetji pri vlaganjih v razvoj regije.

Empirični potrditvi hipoteze se bomo posvetili v šestem in sedmem poglavju diplomske naloge. V šestem poglavju bomo opisali dve transnacionalni podjetji, ki delujeta v okviru regije JV Slovenija (Krka in Revoz), ter analizirali njuna letna poročila, da bi ugotovili, kako obe podjetji prispevata k razvoju regije. Prav tako bomo analizirali splošne karakteristike avtomobilske in farmacevtske industrije glede družbene odgovornosti. Opisali bomo metodološki potek raziskave, v kateri bomo uporabili anketni vprašalnik, da bi preverili, kako zaposleni v obeh podjetjih in ostali prebivalci regije ocenjujejo vlaganja Krke in Revoza v razvoj regije ter kakšno mnenje in odnos imajo do obeh podjetjih. Opisali bomo postavljene cilje raziskave in raziskovalne domneve, s katerimi bomo poskušali potrditi teoretični del

naloge, kot tudi osrednjo hipotezo. Pri opisu podjetij bomo uporabili analizo primarnih in sekundarnih virov.

Sedmo poglavje bo tako namenjeno analizi rezultatov anketnega vprašalnika. Rezultate bomo obdelali s pomočjo statističnega programskega paketa (SPSS), da bi ugotovili stopnjo povezanosti med spremenljivkami. Rezultati nam bodo orisali splošno mnenje anketirancev o družbeni odgovornosti, njihovo seznanjenost s politiko vlaganj Krke in Revoza ter kakšne ocene so namenili politiki vlaganj obeh podjetij na posameznih področjih. Analizirali bomo, kakšen ugled uživata obe podjetji v regiji ter kakšen odnos do njiju so razvili anketiranci. Interpretacija rezultatov bo služila za dejansko potrditev ali zavrnitev hipoteze.

## **2. PROCES GLOBALIZACIJE**

### **2.1 Temeljni pojmi**

Preden se posvetimo opredelitvi procesa globalizacije in vloge transnacionalnih podjetij v njem, bomo opredelili temeljne pojme naloge. Izbrali smo tri temeljne pojme: transnacionalno podjetje in regija, ki sta prisotna že v naslovu, ter pojem družbene odgovornosti.

**Transnacionalno podjetje (TNP):** uporabili bomo Dunningovo splošno definicijo transnacionalnih podjetij, ki govori o transnacionalnih podjetjih kot tistih, ki neposredno investirajo v tujini in imajo v lasti ali nadzorujejo proizvodnjo dodane vrednosti v več kot dveh državah (Svetličič 1996: 88). Pri opredeljevanju domačega in tujega transnacionalnega podjetja pa se bomo ravnali po anglosaksonskem principu, da prevladujoča nacionalnost delničarjev opredeljuje nacionalnost korporacije (Svetličič 1996: 88).

**Regija:** Pojem regije (regionalizacije, regionalizma) izhaja iz latinske besede regio, regionis, ki pomeni pokrajino, območje, predel ali ozemlje s podobnimi ali istovetnimi naravnimi in/ali družbeno-gospodarskimi značilnostmi. Grafenauer (Borovac 2003: 1) regijo definira kot »prostor, v katerem se pojavljajo aktualne potrebe, povezane z graditvijo prometnih, komunalnih in drugih infrastrukturnih objektov regionalnega pomena, v katerem obstajajo zahteve za izvajanje nalog na področju načrtovanja v prostoru, varstva okolja, zagotavljanja oskrbe z energijo itd., skratka vse tiste potrebe in naloge za njihovo zadovoljitev, ki se morajo

upoštevati in uresničevati na širšem zaokroženem območju«. Ta vmesni prostor, v katerem nastajajo in se rešujejo problemi, ki temeljijo po eni strani na interesih države, po drugi pa na interesih krajevnega pomena, označujemo kot regijo.

Ko bomo v petem poglavju analizirali pomen regije in odnos med regijo in podjetjem, bomo pojem regije enačili tudi z izrazi, kot sta lokalno okolje in skupnost. Regija pri tem predstavlja lokalno okolje, v katerem podjetje deluje, in skupnost ljudi, ki jih združuje določena geografska lokacija.

**Družbena odgovornost podjetja (DOP, ang. corporate social responsibility):** Ker danes še vedno ne obstaja enotni konsenz o splošni opredelitvi pojma, smo za našo nalogo izbrali opredelitev družbene odgovornosti v Zelenem dokumentu Evropske unije<sup>1</sup>, ker izpostavlja tiste elemente pojma, ki so najbolj relevantni za potrebe naloge. »Družbena odgovornost je koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z déležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike« (Jančič 2002: 5).

Prvi pomemben element je, da koncept družbene odgovornosti temelji na prostovoljni praksi podjetij. To pomeni, da so podjetja dolžna storiti več, kot pa samo upoštevati zakonsko določene obveznosti v posameznih državah in mednarodne sporazume (WIR 1999: 345). Drugi element koncepta DOP, ki ga opredeljujeta tudi Podnar in Golob (2003a: 3) v analizi Zelenega dokumenta, je, da je odgovornost podjetja usmerjena na vse déležnike, na katere podjetje vpliva in je hkrati z njihove strani vplivano (zaposleni, kupci, dobavitelji, investitorji, lokalna in širša družbena skupnost z različnimi interesnimi združenji). Zadnji element koncepta DOP pa se nanaša na dejstvo, da mora DOP postati integralni del strateškega načrtovanja in vsakdanjih upravljalskih aktivnosti podjetja, in ne zgolj občasna dejavnost, izolirana od vsakdanjega poslovanja (Jančič 2002: 6).

## 2.2 Podjetje v procesu globalizacije

Zametke globalnega kapitalističnega sistema najdemo po drugi svetovni vojni, ko so se zahodne kapitalistične države začele globalno povezovati, da bi preprečile razcvet komunizma. Hiter tehnološki napredek, ki je sledil, ter vedno nižji stroški transporta in

---

<sup>1</sup> Evropska komisija je leta 2001 izdala »Zeleni dokument o pospeševanju evropske zastavitve družbene odgovornosti podjetij« (Green Paper), katerega namen je spodbuditi dialog o družbeni odgovornosti in izmenjati dobre prakse in razvijati nove, inovativne ter povečati transparentnost poslovanja.



komunikacij so razvoj današnjega globalnega gospodarstva samo še okrepili (Thurow 1997: 116). Po razpadu Sovjetske zveze je cel svet preplaval kapitalizem kot edina prevladujoča ideologija in z njim ideja konkurence kot edini pravi temelj za maksimiranje dobička.

Svetovna konkurenca je izzvala številne spremembe in z njimi reorganizacijo svetovne ekonomije. Ena osrednjih sprememb je gotovo liberalizacija finančnih trgov. Strange (1995: 35) trdi, da imajo tisti, ki razpolagajo in obvladujejo finančno strukturo, danes čedalje večjo strukturno moč<sup>2</sup>. Financiranje in nadzor nad posojili imata odločilen pomen v mednarodnih ekonomskih odnosih in v tekmi med podjetji.

Moč kapitala nad proizvodnjo se povečuje, prav tako pa pomembnost znanja kot produkcijskega faktorja (Amin 1994: 3). Znanje je moč in kdorkoli je sposoben znanje razviti ali pridobiti ter nadzorovati kanale pretakanja takega znanja, bo imel tudi prav posebno obliko strukturne moči (Strange 1995: 36). Vse trša konkurenca na trgu je inovacije preoblikovala v sistematično dejavnost, ki je ne izvajajo le s strani države financirani inštituti, temveč vse bolj tudi sama podjetja. Tehnologija se je internacionalizirala, povečalo se je opuščanje starih tehnologij. Svetličič (1996: 43) trdi, da v borbi na svetovnem trgu ni pomembno le izumiti nov proizvod ali novo tehnologijo. Vse bolj postajajo pomembni organizacijski vidiki ter hitrost prilagajanja in odzivanja na spremembe. Tako premik od produktne k procesni tehnologiji močno prevrednoti pomen človeškega faktorja in povzroči, da postane v procesni tehnologiji pomemben prav vsak delavec.

Bistvena sprememba mednarodnih ekonomskih odnosov po vojni pa je tudi krepitev globalnih oligopolov. Podjetja danes skoraj nimajo izbire, kot da začnejo globalno poslovati. Susan Strange (1995: 78) navaja, da je nujnost globalnega poslovanja najboljše pojasnil Fred Meyer v okviru eklektičnega pristopa o internacionalizaciji proizvodnje. »Pojasnil je, da pospešena stopnja tehnoloških sprememb ter vse večji stroški zamenjave starih obratov z novimi pomeni, da se skrajša čas, v katerem podjetja zdržijo naraščajoče stroške iz naslova starih kapitalskih vlaganj.« Dobički od prodaj na nacionalnih trgih niso bili zadosti visoki, da bi podjetja lahko nemoteno poslovala, in so pričela izvajati globalno proizvodno strategijo.

---

<sup>2</sup> Susan Strange opredeli strukturno moč kot moč oblikovati in opredeljevati strukture globalne politične ekonomije, znotraj katere delujejo države, politične ustanove, podjetja in nenazadnje znanstveniki in ostali strokovnjaki (Strange, 1995: 30).

Odločilna postaja globalna konkurenčnost in ne več nacionalna. Posledica tega je pomik središča moči od države na podjetja, od politikov na menedžerje. Ker so transnacionalna podjetja tista, ki danes odločajo in spreminjajo način proizvodnje, posedujejo strukturno moč nad proizvodnjo in s tem hkrati prevzemajo tudi čedalje večjo družbeno in politično moč (Strange 1995: 35). Podjetja sprejemajo odločitve, ki so vzajemnega pomena za vso družbo in katerih posledice nosi vsa družba (Svetličič 1996: 118).

Skokovite in nepredvidljive spremembe v tehnologiji, in posredno tudi v konkurenčnosti, so narekovale rast podjetij. Ker pa danes tudi največja podjetja niso sposobna premagovati naraščajočih tveganj, se pojavlja vse več simbioze med tekmovanjem in sodelovanjem. Heterarhični odnosi izrivajo hierarhične tako v odnosu med državami kot med podjetji (Svetličič 1996: 118). **Hierarhični kapitalizem**, ki predstavlja fordistični model masovne proizvodnje, zamenjuje **zavezniški kapitalizem** ali mrežna prepletenost velikega števila subjektov (Svetličič 1996: 36).

Pri opisovanju globalnega kapitalizma oz. procesa globalizacije smo se tako osredotočili predvsem na razvoj globalnih finančnih trgov, povečan pomen znanja in inovacij ter na rast transnacionalnih korporacij in na povečanje njihove prevlade nad državnimi gospodarstvi. Prav ti opisani pojavi nosijo največ zaslug za pozitivne aspekte globalizacije, kot so dvig življenjskega standarda, gospodarske učinkovitosti, demokracije in tehnološkega razvoja, in tudi za t.i. pasti civilizacije. (Podnar, Golob 2002: 954). Negativna stran globalizacije je izredno neenakomeren razvoj globalne družbe. »Mednarodna trgovina in globalni finančni trgi zelo uspešno ustvarjajo blaginjo, vendar ne morejo poskrbeti za druge družbene potrebe, kot so ohranitev miru, ublažitev revščine, skrb za okolje, delovne razmere ali človekove pravice – kar v splošnem lahko imenujemo javne dobrine« (Soros 2003: 13).

Pritiski civilne iniciative in potrošnikov počasi silijo korporacije k razmisleku o vplivu svojih dejanj na družbo in okolje, in ne le na maksimiranje dobička. Danes ekonomska vloga podjetja enostavno ni več dovolj, zato postaja nujno, da bodo podjetja zapustila ozko osredotočenost na kratkoročne profite in se bolj posvetila dolgoročnim učinkom (Podnar, Golob 2002: 962). Thurow (1997: 308) tudi trdi, da dolgoročni obstoj kapitalizma lahko zagotovijo le investicije, ki bodo v dolgoročnem interesu družbe in ne kapitala. Posledica je rast sodobne različice kapitalizma v Evropi, t.i. **udeležbenega kapitalizma**, v katerem

menadžerje in lastnike ne zanimajo le dividende, pač pa prevzemajo družbeno odgovornost do porabnikov, dobaviteljev in širše skupnosti (Svetličič 1996: 37).

### 3. TEORETIČNI TEMELJI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V prejšnjem poglavju smo na kratko povzeli značilnosti procesa globalizacije in prikazali, kako so njeni negativni učinki povečali potrebe po družbeno odgovornem poslovanju podjetij. V nadaljevanju pa bomo predstavili dve teoriji podjetja, ki pomembno prispevata k opredelitvi koncepta družbene odgovornosti podjetij: delničarsko teorijo podjetja in teorijo déležnikov podjetja. Na koncu bomo predstavili tudi tri koncepte, ki se povezujejo s teorijo déležnikov in jo utemeljujejo.

#### 3.1 Delničarska teorija podjetja

Glavna izhodišča delničarski teoriji podjetja je postavil Milton Friedman, nobelovec in neomajni zagovornik *laissez-faire* kapitalizma<sup>3</sup>, v svojem znamenitem članku z naslovom »Družbena odgovornost podjetij je povečevanje lastnega profita«, ki je bil leta 1970 objavljen v *New York Timesu* (Podnar, Golob 2002: 562).

Teorija podjetja, kot jo zastopa Friedman, temelji na racionalnem vedenju menedžerjev, ki delujejo v prid podjetju. Interesi podjetja se enačijo z interesi lastnikov oz. delničarjev in so tako čisto ekonomske narave. V interesu lastnikov podjetja je le naraščanje vrednosti delnic in menedžerji kot agenti lastnikov morajo delovati v sklopu teh interesov. Če menedžerji poslujejo družbeno odgovorno in manjšajo dobiček, ne poslujejo v skladu z interesi njihovih nadrejenih (Chryssides 1993: 235).

Friedman je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja trdil, da je edina družbena odgovornost podjetij povečevanje lastnega profita ob upoštevanju t.i. »pravil igre« (Beauchamp, Bowie 2004: 66). Primeren družbeni cilj menedžerja bi bil ustvariti karseda veliko denarja, ob tem pa spoštovati osnovna družbena pravila, tako zakonska kot etična (Podnar, Golob 2002: 962). S

---

<sup>3</sup> Načelo *laissez faire, laissez passer* pomeni »naj dela vsak, kar hoče, naj gre vse svojo pot«, zato vmešavanje države v gospodarstvo, trgovino in proizvodnjo ni zaželeno (Sruk 1995: 182).

tem Friedman ne zanika popolnoma moralnosti podjetja in postavi etične meje znotraj katerih mora menedžer povečevati profit. Meje predstavljajo pošteno poslovanje podjetja in zakoni, na katere je družba prenesla svoje etične zahteve.

Friedman izpostavi peščico argumentov, s katerimi potrdi svoja razmišljanja o družbeni odgovornosti. Kot prvo je podjetje zanj »umetna oseba«, ki ne more imeti moralnih odgovornosti, ali vsaj ne v tolikšni meri, kot jo lahko imajo ljudje. Kot predstavnik neoklasične teorije podjetja trdi, da zanikanje dobička kot edinega cilja poslovne aktivnosti pomeni prevzemanje socialističnih pogledov, ko politični in ne tržni mehanizmi uravnavajo alokacijo virov. Tretji argument se nanaša na dejstvo, da posameznike pri zasledovanju lastnega interesa po dobičku vodi nevidna roka trga, ki povzroči, da hkrati sledijo tudi interesu družbe na splošno. S tem potrjuje svoje spoznanje, da je edina prava družbena odgovornost podjetja in menedžerjev legalno in pošteno maksimiranje dobička (Beauchamp, Bowie 2004: 67).

Zadnji osrednji argument Friedmana pa je, da so posledice družbene odgovornosti podjetja vedno finančne izgube in ne koristi (Chryssides 1993: 235). Po njegovem družbeno odgovorno podjetje posluje v prid družbe in pri tem ne ustvarja dobička (Chryssides 1993: 231). To pa po mnenju nobelovca ni drugega kot kraja profita lastnikom, potrošnikom in, ne nazadnje, tudi delavcem. Zato podjetje ne more oz. ne sme biti družbeno odgovorno (Jančič 2002: 4).

Največkrat uporabljene kritike delničarske teorije so predvsem standardna nasprotovanja laissez-faire kapitalizmu. Prosto delovanje trga ne stremi k skupnemu dobremu, saj prihaja do nastanka monopolov, škodljivih zunanjih vplivov poslovanja podjetja in problema javnih dobrin. Vendar pa imata Friedman in delničarska teorija še eno večjo pomanjkljivost kot to, da se idealistično naslanjata na prosto delovanje trga. V svojih razlagah namreč popolnoma spregledata dejstvo, da pod lastni interes lastnika oz. delničarja lahko sodi tudi družbena odgovornost podjetja in ne zgolj dobičkonosnost (Jančič 1999: 115). Zato imajo menedžerji obveznosti tudi do ostalih nedelničarskih udeležencev pri poslovanju podjetja – déležnikov (Beauchamp, Bowie 2004: 73).

## 3.2 Teorija déležnikov podjetja

Številni škandali tipa Enron in poslovanje transnacionalnih podjetij, ki v državah tretjega sveta pogosto ne upoštevajo niti zakonskih načel, je povzročilo silen upad pristašev neoklasičnemu, friedmanskemu pogledu na družbeno odgovornost in postopen razvoj teorije déležnikov podjetja (Jančič 2002: 4). Edward Freeman je prvi sistematično začrtal smernice razmišljanja o déležnikih podjetja in opredelil, da so déležniki podjetja katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko to skuša dosežati svoje cilje. Osnovni koncept teorije déležnikov je, da morajo menedžerji upoštevati interese vseh déležnikov ter najti ravnotežje med njimi, in ne samo maksimirati interese lastnikov oz. delničarjev (Wartick, Wood 1998: 96).

V družbi ne obstaja enoten seznam déležnikov podjetja, med ključne déležnike pa bi vseeno lahko uvrstili zaposlene, delničarje, potrošnike, poslovne partnerje, konkurente, državo, nevladne organizacije in lokalno skupnost (Jančič 2002: 4). World Investment Report navaja, da je seznam déležnikov določenega podjetja odvisen predvsem od velikosti podjetja, sektorja, v katerem deluje, in izdelkov (WIR 1999: 348). Po Freemanu so odnosi med déležniki nujno recipročni, saj vsi lahko vplivajo na druge v smislu škode in koristi kot tudi pravic in dolžnosti (Chryssides 1993: 259).

Teorija déležnikov navaja, da osnovna obveznost menedžerja ni maksimiranje finančnih uspehov podjetja, temveč zagotavljanje preživetja podjetja z uravnoveženjem konfliktnih interesov različnih déležnikov. To obveznost menedžerji lahko izpolnijo le, če ravnajo v skladu z dvema prevladujočimi načeli. Prvo je *načelo korporativnih pravic*, ki trdi, da podjetje in menedžerji ne smejo kršiti legitimnih pravic ostalih pri doseganju ciljev podjetja. Freeman meni, da lastniške pravice niso absolutne, zato legitimnih pravic drugih déležnikov podjetja ne sme zanemarjati. *Načelo korporativnih učinkov* pa pravi, da so podjetje in menedžerji odgovorni za posledice svojih dejanj. Menedžerji kot moralni agenti podjetja morajo presoditi, kakšno poslovanje bo v prid podjetju in celotni družbi, in se v največji meri izogniti škodljivim učinkom podjetja na katere koli déležnike (Chryssides 1993: 255).

Argument, ki ga Freeman uporablja v prid teorije déležnikov, je, da menedžerska obveznost do vseh déležnikov izhaja iz načela Immanuela Kanta o spoštovanju do ljudi. To osnovno

etično načelo se glasi, da se nobeno človeško bitje ne sme obravnavati zgolj kot način za doseg ciljev drugih, temveč da se ga mora spoštovati kot avtonomnega moralnega agenta skupaj z njegovimi željami. Zato podjetje ne sme zlorabljeni déležnikov kot način za doseg poslovnega cilja, temveč jih mora prepoznati kot avtonomne agente, ki lahko sodelujejo in se strinjajo s poslovnimi odločitvami. Menedžerji morajo pri poslovanju podjetja upoštevati interese vseh déležnikov, saj imajo le-ti pravico do glasu pri odločitvah, ki vplivajo na njihove interese. Omenjeno dejstvo vsebuje tudi implicitno spoznanje, da ima vsak posameznik pravico do nadzora svoje usode (Beauchamp, Bowie 2004: 72).

### **3.2.1 Koncept družbene pogodbe**

Teorija déležnikov temelji tudi na konceptu nove družbene pogodbe, na katero mora pristajati poslovni svet v času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer (Jančič 2002: 4). Bistvo družbene pogodbe med podjetjem in družbo, v kateri deluje, je, da podjetje v zameno za svoj obstoj v družbi upošteva družbene predpise in zakone. Po Friedmanu (WIR 1999: 347), ki je v sedemdesetih letih strogo zagovarjal odgovornost podjetij le do delničarjev/lastnikov, se delovanje skladno z družbenimi zakoni popolnoma ujema z družbeno odgovornostjo podjetij.

Vendar pa upoštevanje zakonov po novi družbeni pogodbi ni dovolj in naj bi podjetje izpolnjevalo tudi implicitna družbena pričakovanja, ki se razvijajo hkrati s spreminjajočimi razmerami v svetu. Če podjetje družbenim pričakovanjem ne sledi, lahko kmalu postanejo zakonsko določena in jih mora podjetje v celoti izpolnjevati (WIR 1999: 347). Tako je npr. uspeh mnogih podjetij neposredno odvisen od javnega zaupanja v ta podjetja. Izguba zaupanja je lahko usodna za podjetje in njegove investitorje. Eden izmed načinov pridobitve in okrepitve zaupanja je tudi odgovorno ravnanje podjetja na način, ki izraža njegovo skrb za vse déležnike (Weiss 2003: 160).

### **3.2.2 Pragmatična načela o korporativnih odnosih z déležniki**

V splošnem velja, da obveznosti podjetja vključujejo poleg ustvarjanja dobička tudi pošteno delovanje, t.j. da se izognejo povzročitvi škode, kadar le je to mogoče. Bowie in Duska razpravljata o moralnem vedenju podjetij v skladu s kriterijem »morati pomeni moči« ter standardom »moralnega minimuma«. Prvi kriterij pomeni, da se od podjetij ne zahteva

proizvajanje najbolj varnih izdelkov, če bi to pomenilo previsoko ceno izdelka in posledično upad prodaje. Podjetja naj bi naredila le tisto, kar v resnici lahko zmorejo in s tem ne ogrožajo svojega obstoja. Standard moralnega minimuma pa predpostavlja, da podjetja ne smejo proizvajati izdelkov ali storitev oz. se vključevati v aktivnosti, ki bi povzročile škodo drugim. Izdelki naj bodo varni toliko, da minimalno sledijo omenjenemu standardu (Weiss 2003: 161). Podnar je mnenja, da Bowie s tem razmišljanjem zastavi zanimivo vprašanje o profitu, ki je pravzaprav bistvo teorije déležnikov: »Ali je profit prvi cilj podjetja ali pa naj bo samo rezultat doseganja drugih ciljev podjetja (npr. zagotavljanja najboljših izdelkov kupcem itd.)« (Podnar, Golob 2002: 964).

### **3.2.3 Moralna osnova in družbena moč podjetij**

Keith Davis (Weiss 2003: 161) trdi, da družbena odgovornost podjetij temelji na njihovi družbeni moči. Če ima podjetje moč, mora v poštenem odnosu do družbe prevzeti tudi odgovornosti za svoja dejanja. Temu pogledu pravi »železni zakon odgovornosti«. Izogibanje družbeni odgovornosti po njegovem vodi do postopne erozije družbene moči. Davis (Weiss 2003: 161-162) tako opredeli pet smernic, ki naj bi jim podjetja sledila, da bi bila družbeno odgovorna:

1. »Ker družba podjetjem zaupa upravljanje z njenimi viri, morajo podjetja služiti interesom vseh déležnikov in ne le lastnikov, potrošnikov ali delavcev.«
2. »Podjetja morajo delovati kot dvosmerni odprt sistem, ki sprejema družbene vložke in razkriva javnosti svoje poslovanje.« Podjetja morajo imeti posluš za družbene probleme in zahteve, hkrati pa morajo družbi razkrivati vse strani svojega poslovanja, tako pozitivne kot tudi negativne (Jančič 1999: 120).
3. »Družbeni stroški in družbene koristi posameznih aktivnosti, izdelkov ali storitev naj bodo natančno izračunani in proučeni, tako da pokažejo, ali se lahko nadaljujejo ali pa ne« (Jančič 1999: 120). Podjetje mora upoštevati poleg kriterijev tehnične izvedljivosti in ekonomske dobičkonosnosti tudi družbeni učinek poslovnih aktivnosti, izdelkov ali storitev, preden sploh nadaljuje z aktivnostjo.
4. »Družbeni stroški aktivnosti, izdelka ali storitve morajo biti vračunani v ceno, tako da potrošnik plača za učinke svoje potrošnje na družbo.«
5. »Podjetja kot državljani nosijo odgovornost za družbeno vključenost na področjih, ki jih obvladajo in kjer obstajajo velike družbene potrebe.«

Teh pet smernic po Davisu predstavlja temelj za oblikovanje in vrednotenje moralnih osnov podjetja v njegovem odnosu z déležniki (Weiss 2003: 162).

## **4. TRANSNACIONALNO PODJETJE IN DRUŽBENA ODGOVORNOST**

Družbena odgovornost že dolgo ni zgolj predmet teoretičnih razmišljanj, temveč tudi vsakdanja poslovna praksa, predvsem velikih transnacionalnih podjetij. V Economistu (2004: 57) so jo označili kot zadnjo modo v poslovanju podjetij, ki je sama po sebi postala industrija s polno zaposlenim osebjem, internetnimi stranmi, strokovnimi organizacijami in množično armado svetovalcev. V nadaljevanju bomo skušali prikazati, zakaj je za transnacionalna podjetja družbena odgovornost postala nujen pogoj za uspešno poslovanje, zlasti za tista podjetja, ki imajo veliko podružnic v tujini in državah v razvoju. Soočili se bomo z ovirami, ki so danes prisotne na področju širjenja družbene odgovornosti, seveda pa bomo preučili tudi možne rešitve.

### **4.1 Kontekst družbene odgovornosti transnacionalnih podjetij**

Podnar in Golob (2003a: 3) v analizi Zelenega dokumenta EU navajata štiri glavne trende, ki naj bi po mnenju avtorjev dokumenta povzročili povečan pomen družbene odgovornosti:

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

Iz navedenega lahko sklepamo, da je družbena odgovornost racionalen odziv podjetij na pritiske javnosti, zlasti okoljevarstvenikov, potrošnikov, organizacij za varovanje človekovih pravic in ostalih organizacij civilne družbe, ki so se znatno okrepili v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Tovrstni pritiski spadajo po Uttingu (2000: 22) v skupino **političnih pritiskov**, ki



spodbujajo podjetja k družbeno in okoljsko odgovornemu poslovanju. Avtor mednje uvršča tudi vladno regulacijo, ki jo označuje kot še vedno najbolj učinkovito sredstvo za spodbujanje DOP in družbeno odgovorno investiranje. Le-to pomeni, da naložbeniki vlagajo svoj kapital le v podjetja, ki visoko kotirajo na lestvicah družbene in okoljske odgovornosti (Jančič 2002: 6).

Kot drugo skupino motivov za družbeno odgovorno ravnanje Utting (2000: 20) opredeljuje **ekonomske faktorje**. Med njimi najdemo na prvem mestu »win-win« odnose ali priložnosti, imenovane »daš-dobiš«. To npr. v kontekstu okoljskih naložb pomeni, da podjetja z vpeljavo energijsko učinkovitih tehnologij in praks zmanjšajo stroške in lahko celo povečajo produktivnost. Družbeno odgovorno poslovanje tudi omogoča diferenciacijo med podjetji, kar pripelje do povečanja komparativnih prednosti podjetja. Izboljšanje lastne korporacijske podobe ali ugleda tržne znamke pa je postala glavna skrb menedžerjev<sup>4</sup>, ki ne skrbijo odgovorno le za vse déležnike, temveč skušajo že vnaprej napovedati konflikte in probleme z njimi ter se jim preventivno izogniti.

Poleg političnih in ekonomskih motivov so za Uttinga (2000: 23-25) pri pospeševanju DOP pomembni tudi **strukturni faktorji**. Le-ti se nanašajo na strukturne spremembe v globalnem ekonomskem sistemu, kot so fleksibilna specializacija, globalne proizvodne verige in omrežja podjetij, ki vključujejo podizvajalske odnose, skupne naložbe in strateška povezovanja. Fleksibilnost in inovacije ustvarjajo nove trge za ekološke proizvode in storitve (za npr. reciklirane embalaže, proizvode z ekološkimi oznakami, certifikatske sheme in čistejšo tehnologijo). Razvoj omrežij in pogodbenih odnosov spreminja naravo odnosov med podjetji, ki začenjajo temeljiti na zaupanju in sodelovanju. Zato pri razvijanju takšnih odnosov veliko vlogo odigrajo certifikati in poročila o odgovornem delovanju, ki zaščitijo nosilna podjetja v omrežjih pred slabim ugledom, povezanim z neodgovornim ravnanjem podružnic ali dobaviteljev. TNP pa pri poslovanju ne prihajajo v stik samo z drugimi podjetji, temveč tudi z drugimi skupnostmi in kulturami. S tem se počasi spreminja profil korporativnega menedžerja. Po mnenju izvršnega direktorja Daimler-Benza mora uspešno transnacionalno podjetje imeti ljudi na izvršnih položajih, ki niso samo strokovno podkovani, temveč se znajo

---

<sup>4</sup> Na srečanju šefov velikih transnacionalnih podjetij v Davosu 2004 je za raziskavo kar 24% udeležencev navedlo, da sta za uspešnost podjetja danes najpomembnejša ugled in integriteta blagovne znamke (Economist 2004: 57).

prilagajati različnim lokalnim skupnostim in njihovim potrebam. Takšne spremembe v menedžmentu delno spodbujajo tudi družbeno in okoljsko odgovornost (Utting 2000: 25).

Omenjeni motivi so pripomogli k porastu družbeno odgovornega ravnanja pri večjih transnacionalnih podjetjih zlasti v razvitih državah, k večji uveljavitvi družbene odgovornosti pri srednjih in malih podjetjih ter v državah v razvoju pa naj bi pripomogli dve novejši spodbudi: prostovoljne iniciative in vzpostavitev partnerstev.

## 4.2 Novejše spodbude DOP

Pisali smo že, da je za Uttinga vladna regulacija še vedno najučinkovitejši motiv za spodbujanje družbene odgovornosti. Vendar pa regulacija predstavlja veliko oviro za transnacionalna podjetja, ki poslujejo v večjem številu držav, saj se morajo v vsaki državi posebej prilagajati zahtevam in regulativam glede družbeno odgovornega poslovanja. Tako že od 70-ih let prejšnjega stoletja obstajajo zahteve in potrebe po enotni mednarodni regulaciji poslovanj transnacionalnih podjetij, katerih plod sta npr. ILO-jeva *tripartitna deklaracija principov, ki zadevajo transnacionalna podjetja in socialno politiko* (1977), in OECD-jeva *navodila za mednarodna podjetja* (1976). Omenjena predpisa sta splošna standarda obnašanj podjetij, ki omogočata odstopanja od pravil v skladu z individualnimi okoliščinami posameznega podjetja (WIR 1999: 350).

Nastanek mednarodnih regulativ ovirajo predvsem številne razlike v interesih, pogledih in prioritetah posameznih držav, poenotenje standardov družbene odgovornosti pa bi tudi lahko »vodilo k omejevanju ustvarjalnosti in inovativnosti podjetij in do možnih konfliktnih interesov pri podjetjih, ki poslujejo na različnih koncih sveta« (Jančič 2002: 7). Zato podjetja pri svojem poslovanju raje uporabljajo **prostovoljne iniciative**. Prostovoljne iniciative predstavljajo širok spekter akcij, ki nadgrajujejo zakonske predpise s področja družbene odgovornosti podjetja. Lahko jih razvijejo podjetja ali industrijske panoge, oblikujejo in izvajajo vlade same ali v povezavi z industrijo, in tudi nevladne organizacije (Utting 2000: 5).

Prostovoljne iniciative se nanašajo na kodekse podjetniškega obnašanja<sup>5</sup>, izboljšanja na področjih okoljskega menedžmenta, zdravja in varnosti pri delu, na poročila podjetij o družbeni in okoljski politiki, vpeljavo certifikatov ter povečanja korporativnega družbenega investiranja za npr. projekte za razvoj skupnosti (Utting 2003: 1). Na njihovo popularnost in zaželenost je opozoril celo Generalni sekretar ZN v svojem govoru na Svetovnem ekonomskem forumu v Davosu leta 1999, ko je podjetja pozval k sprejemanju prostovoljnih iniciativ za zaščito človekovih in delavskih pravic ter zaščito okolja (Utting 2000: 29-30).

Utting (2003: 1) kot novejše spodbude za družbeno odgovornost podjetij navaja poleg prostovoljnih iniciativ tudi »**multi-deležniške**« **iniciative**, ki združujejo interese podjetij, nevladnih organizacij, sindikatov ter bilateralnih in multilateralnih organizacij, in postavljajo standarde, spodbujajo nadzor, poročanje in certificiranje. Nastanek multi-deležniških iniciativ je posledica čedalje močnejšega aktivizma skupin civilne družbe, v katerem se zavzemajo za družbeno odgovornost podjetij ter predpostavke, da je za večjo spodbudo družbene odgovornosti in njen nadzor potrebno sodelovanje in ne konfrontacije (Utting 2000: 32). Rezultati tovrstnih multi-deležniških iniciativ so npr. Globalna iniciativa za poročanje, Kampanja čistih oblek, Iniciativa etičnega trgovanja, med certifiati pa predvsem ISO standard 14001 in SA8000<sup>6</sup>.

Pri nastanku **partnerstev** igrajo pomembno vlogo Združeni narodi s sporazumi, kot je Global Compact, »ki teži k temu, da bi podjetja postala partner pri doseganju okoljskih in socialnih izboljšav po svetu« (Podnar, Golob 2003b: 7). Nastanek iniciativ so predvideli ali napovedali predvsem na Svetovnem vrhu o trajnostnem razvoju v Johannesburgu leta 2002 (Utting 2003: 2). Prav tako je Evropska komisija leta 2002 oblikovala poseben forum (CSR EMS Forum), ki združuje evropske predstavnike organizacij delodajalcev, podjetij, sindikatov in nevladnih organizacij, da bi skupaj spodbudili inovacije, enotnost in transparentnost obstoječih družbeno odgovornih praks na področju Evropske unije<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Kodeks podjetniškega obnašanja vsebuje pravila in standarde, ki se nanašajo na odnose podjetja do družbe in okolja (Utting 2000: 4).

<sup>6</sup> *Globalna iniciativa za poročanje* se zavzema za razvoj skupnih mednarodnih smernic glede poročanja v podjetjih, *Kampanj za čista oblačila* se zavzema za izboljšanje delovnih pogojev v svetovni tekstilni industriji, *Iniciativa etičnega trgovanja* spodbuja, da morajo dobavitelji tudi poskrbeti za ustrezne delovne pogoje, *ISO 14001* je certifikat za sistem ravnanja z okoljem, *SA8000* pa je prostovoljni standard o pogojih na delovnem mestu in sistemov za njihovo nadzorovanje v podjetjih.

<sup>7</sup> EU Multi Stakeholder Forum on CSR:

[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm), (29.2.2004)

Novejše spodbude za družbeno odgovornost podjetij so obrodile sadove, saj so lanskoletne raziskave Raziskovalnega inštituta ZN za socialni razvoj pokazale, da dejansko večje število velikih nacionalnih in transnacionalnih podjetij vključuje družbeno odgovornost v svoje vsakdanje poslovanje. Kljub temu so prostovoljne iniciative in partnerstva deležna številnih kritik na račun šibkih kriterijev za izbiro partnerjev in mehanizmov, ki bi nadzorovali izvajanje družbene odgovornosti v podjetjih (Utting 2003: 3). Z vsemi pomanjkljivostmi prostovoljnih iniciativ in partnerstev se bomo podrobneje seznanili v nadaljevanju.

## **4.3 Ovire in izzivi DOP**

Ovire in izzive družbeni odgovornosti bomo razdelili na dve skupini: najprej bomo preučili pomanjkljivosti prostovoljnih iniciativ, nato pa bomo pojasnili ovire pri oblikovanju in učinkovitosti partnerstev.

### **4.3.1 Pomanjkljivosti prostovoljnih iniciativ**

Prostovoljne iniciative podjetij lahko doprinesejo k številnim koristim za družbo in okolje, zlasti v državah, kjer vladne regulative niso prisotne ali učinkovite. Vendar pa imajo prostovoljne iniciative lahko tudi negativne učinke predvsem na države v razvoju in so pogosto vprašljive glede njihovih doprinosov k trajnostnemu razvoju. Utting (2000: 30) izpostavi nekatere zaskrbljujoče vidike prostovoljnih iniciativ:

- Transnacionalna podjetja javno deklarirajo svojo družbeno odgovornost in sprejemajo kodekse obnašanja, ki pa so redko implementirani, saj podjetja nimajo metod za udejanjanje družbene odgovornosti. Podjetja pogosto vpeljujejo prostovoljne iniciative brez upoštevanja principov transparentnosti, neodvisnega preverjanja in sodelovanja delavcev ter skupnosti. Izogibajo se upoštevanju mednarodnih standardov zaščite delovne sile, okolja in človekovih pravic.
- Iniciative največkrat sprožajo podjetja v razvitih industrijskih državah, kjer obstajajo pritiski nevladnih organizacij, potrošnikov ter močne državne institucije. Države v razvoju pogosto nimajo naštetih institucionalnih pogojev, zato tamkajšnja podjetja ne upoštevajo načel družbene odgovornosti.
- Oblikovanje verig proizvajalcev pomeni, da le-te vključujejo različne akterje z različnimi sposobnostmi za odzivanje na okoljske in družbene pritiske. Večkrat prav majhna in srednja podjetja v državah v razvoju, ki so del verige, nosijo stroške

družbeno odgovornega poslovanja velikih transnacionalk. Zaradi zaostrenih pogojev dostave izdelkov ter pritiskov na cene pa sama ne morejo izboljšati lastnih pogojev poslovanja.

- Nevladne organizacije v razvitih državah oblikujejo iniciative, ki jih transnacionalna podjetja uporabljajo pri poslovanju v državah v razvoju, ne da bi upoštevale mnenja nevladnih skupin iz držav v razvoju. To pomeni, da so vlade držav gostiteljic soočene s pritiskom skupin in organizacij, ki nastajajo v drugih državah, in tako spodbujeno družbeno odgovorno ravnanje lahko obravnavajo kot nedobrodošlo in neopravičljivo vmešavanje v njihove notranje zadeve (WIR 1999: 351).
- Prostovoljne iniciative so postale alternativa nekdanjim gonilnim silam družbene odgovornosti, kot so vladna regulacija, pritiski sindikatov in kolektivno pogajanje. Sektor nevladnih organizacij, ki spodbuja iniciative, zapostavlja in omejuje prispevke sindikatov pri pogajanjih s podjetji o delavskih pravicah.
- In, ne nazadnje, so prostovoljne iniciative, kot so kodeksi obnašanja, okoljski certifikati in eko oznake, obravnavane kot nevarinske ovire za izvoz držav v razvoju na tržišča razvitih držav. Družbeno odgovorno poslovanje lahko uveljavljajo le večja podjetja v državah v razvoju, medtem ko so druga manjša izločena s tržišča zaradi težav pri upoštevanju ekoloških in družbenih standardov (Utting 2000: 30-32).

### **4.3.2 Vprašljiva učinkovitost partnerstev**

Pri procesih globalizacije in vse večje integracije v svetu se izpostavlja pomen sodelovanja pred konfrontacijami, zato se multi-deležniškimi partnerstvom namenja čedalje večja pozornost. Utting (2000: 32-34) pri partnerstvih navede nekaj perečih dejstev:

- Partnerstva posvečajo pozornost le določenim aspektom družbene odgovornosti, ki imajo oporo tudi v mednarodno določenih normah. To so predvsem zaščita človekovih pravic, pravic zaposlenih in okolja. Ostali elementi družbene odgovornosti, ki so pomembni zlasti za države v razvoju – transfer tehnologije, usposabljanje lokalne delovne sile in spodbujanje lokalnega podjetništva – niso del razpravljanj partnerstev (WIR 1999: 349).
- Drugo dejstvo je, da sodelovanje med aktivisti civilne družbe in podjetji postopoma spreminja vlogo aktivistov kot kritikov v vlogo svetovalcev. S tem se zatrejo produktivne kritike in povzroči, da si podjetja še bolj okrepijo položaj v primerjavi s skupinami pritiska.

- Problemi nastajajo pri izbiri partnerjev. Agencijam ZN očitajo, da so preveč popustljive pri izbiri velikih transnacionalk za partnerje, medtem ko si ostale nevladne organizacije težko izborijo pozornost in posluš agencij. Utting trdi, da so partnerstva preveč osredotočena na vključevanje poslovne sfere in pri tem pozabljajo na ostale ključne déležnike pri konceptu družbene odgovornosti.
- Partnerstva ravno tako razdirajo gibanja skupin civilne družbe, saj se določene skupine vključujejo v multi-deležniške dialoge in sodelujejo s podjetji, druge pa temu ostro nasprotujejo. Kot smo že omenili, lahko partnerstva med podjetji in nevladnimi organizacijami pripeljejo do trenj med le-temi in sindikati, kar ima negativne posledice na proces pospeševanja družbene odgovornosti podjetij.

Da bi družbeno odgovorno poslovanje podjetij postalo resnično globalno, bo treba nedvomno odpraviti vsaj del naštetih pomanjkljivosti prostovoljnih iniciativ in multi-deležniških partnerstev. Telesa, kot so Raziskovalni Inštitut ZN za socialni razvoj in Evropski multi-deležniški forum za DOP, se poleg omenjenih pomanjkljivosti ukvarjajo tudi z njihovimi rešitvami. V naslednjem poglavju bomo najprej pogledali, kakšne interne rešitve za spodbujanje družbene odgovornosti lahko vpeljejo podjetja sama in za kakšne rešitve bodo mogli poskrbeti predvsem na nivoju partnerstev.

## 4.4 Dejavniki uspeha

Na zasedanju Evropskega multi-deležniškega foruma novembra 2003<sup>8</sup> so navedli predvsem interne rešitve v podjetjih za spodbujanje družbene odgovornosti. Mednje sodijo:

- Spodbujati se mora predanost družbeno odgovornemu poslovanju na vseh nivojih podjetja: na nivoju uprave, med višjimi menedžerji, med partnerji podjetja, kot so dobavitelji, kupci in investitorji, ter med ostalimi déležniki podjetja (vlado, sindikati, nevladnimi organizacijami in mediji).
- Družbena odgovornost se mora iz občasnih priložnostnih aktivnosti podjetja preleviti v del vsakdanjega poslovanja podjetja.

---

<sup>8</sup> EU Multi-Stakeholder Forum, Highlights Interrim Summary:  
[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20031113%20agenda.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20031113%20agenda.htm), (29.2.2004)

- Podjetje mora podpirati izobraževanje, da bi zagotovilo primerno raven znanja in kompetentnosti menedžerjev in ostalih zaposlenih, nujno za razvoj družbene odgovornosti (Podnar, Golob 2003c: 7).

Utting (2000: 34-37, 2003: 4) pa predstavi rešitve, ki se navezujejo na prostovoljne iniciative in partnerstva:

- Prostovoljne iniciative ne smejo biti obravnavane kot alternativa vladni regulativi, temveč jo morajo dopolnjevati.
- Upoštevanje kodeksov podjetij je odvisno predvsem od neodvisnega preverjanja, zato se morajo oblikovati mehanizmi za neodvisen nadzor in jasni kazalci za merjenje napredka.
- Multi-deležniška partnerstva se morajo začeti posvečati elementom družbene odgovornosti, ki so pomembna zlasti za države v razvoju. Da bodo države v razvoju tudi same deležne pozitivnega učinka družbene odgovornosti, mora agenda DOP zajemati prevsem potrebe in prioritete delavcev, skupnosti in podjetij v državah v razvoju.

Z dejavniki, ki bi izboljšali uporabo in učinke družbene odgovornosti, bomo poglavje zaključili. Preučili smo različne aspekte družbene odgovornosti, zlasti nove trende pri njenem vpeljevanju s strani transnacionalnih podjetij. Ugotovili smo, da že sam način pospeševanja družbene odgovornosti temelji ravno na sodelovanju in usklajevanju vseh strani, ki so posredno ali neposredno udeležene v procesu (na čemer tudi temelji ideja o družbeni odgovornosti). »S stališča podjetij, ki koncept družbene odgovornosti uresničujejo, pa gre za celovit niz politik in praks, integriranih prek poslovnih aktivnosti in procesov odločanja, podprtih s strani najvišjega vodstva« (Podnar, Golob 2003c: 7).

V nadaljevanju se bomo posvetili le enemu elementu družbene odgovornosti, t.j. odgovornosti podjetja do regije oz. skupnosti, v kateri deluje. Analizirali bomo današnji pomen regij za delovanje podjetij, odnos med podjetjem in regijo, na koncu pa skušali poiskati faktorje, ki vplivajo na povezanost transnacionalnega podjetja z lokalnim okoljem.

## 5. PODJETJE V REGIJI

### 5.1 Pomen regije v procesu globalizacije

Dejstvu, da se svet pod vplivom globalizacije spreminja v »globalno vas«, oporeka prisotnost vasi, mest, okrožij in regij z lastnimi zgodbami o ekonomskem razvoju in kulturno ter politično raznolikostjo (Amin, Thrift 1994: 5). V zadnjih letih v Evropi regije pridobivajo na pomenu tako na kulturnem kot na političnem in gospodarskem področju:

- S procesom globalizacije se večja vloga lokacije kot prostora, kjer se odvija gospodarska dejavnost. Danes so prav regionalna rastišča gospodarskih dejavnosti viri rasti nacionalne ekonomije v celoti.
- S procesom decentralizacije države se iniciative za oblikovanje razvojnih pobud in pristojnosti za izvajanje prenašajo na regionalno raven.
- Enotni evropski trg zaostre problem neenakomerne regionalne porazdelitve razvojnih učinkov in lahko dodatno zaostri problem zaostajanja manj konkurenčnih regij.
- Ob vstopu v Evropsko unijo se mnoge pristojnosti države prenesejo na nadnacionalno raven in države nimajo več možnosti samostojnega vodenja številnih politik. Tako vse bolj dobivata na pomenu regionalna in prostorska politika.<sup>9</sup>

Podobno kot podjetja se danes tudi regionalne skupnosti soočajo v intenzivni znanstveni, tehnološki in ekonomski tekmi, v kateri so nekateri zmagovalci, ki pritegnejo vire za pospešen razvoj in razcvet blaginje, drugi pa so poraženci (Glas in Pšeničny 2000: 96). Globalizacija poslovanja zahteva veliko mobilnost virov podjetja, pa tudi večjo verjetnost opuščanja enih lokacij zaradi razvijanja drugih. Mobilnost omogoča sodobna integrirana poslovna infrastruktura, ki ne zahteva niti pretoka človeških zmogljivosti, saj lahko krožijo le informacije in znanje (Glas in Pšeničny 2000: 96).

Konkurenčnost posamezne lokacije/regije zahteva dostopnost trde (transportna, informacijska, komunalna...) in mehke (izobraževalne organizacije, R&R organizacije, tehnološka infrastruktura, svetovalne organizacije...) infrastrukture, razpoložljivo izobraženo in usposobljeno delovno silo, kakovostno življenjsko okolje, fleksibilno in strateško

---

<sup>9</sup> Majcen, Boris, <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/raziskave/a9.pdf> (3.10.2003)



razmišljujočo regionalno, nacionalno in nadnacionalno upravo. To zahteva predvsem vodenje nove sodobne regionalne politike, ki temelji na strategiji endogenega razvoja, ki je zasnovan na razvojnih potencialih posamezne regije.<sup>10</sup> Razvoj mora ustrezati lokalnim potrebam, problemom in razvojnim zmožnostim, zato ne more biti preprosta kopija dogajanja v neki drugi regionalni skupnosti (Glas 2000: 93).

V Sloveniji ima vsaka od dvanajstih statističnih regij izoblikovan lastni regionalni razvojni program, v katerem so na podlagi problemske analize v posameznih sektorjih<sup>11</sup> izoblikovani razvojne prioritete in cilji. Bistveno je, da razvoj ni le oblikovanje novih delovnih mest, temveč pomeni izboljšanje splošne življenjske ravni, zato se v razvojni program vključuje kulturna, socialna in transportna infrastruktura, kar pomeni tudi oživitev zgodovinskih in arhitekturnih vrednot starih urbanih okolij ter poudarjanje posebnosti lokacije (Glas in Pšeničny 2000: 98).

Nosilci regionalne politike oz. subjekti, ki prispevajo k uresničevanju razvojnih prioritet, so po Kavašu »vsi akterji, ki imajo politično ali ekonomsko moč vplivanja na regionalno-politične odločitve, oz. imajo interes za razvoj regije ali območja«. Mednje sodijo poleg vlad, političnih strank, zasebnih združenj, organizacij in nadnacionalnih skupnosti tudi podjetja, ki se v regiji nahajajo (Špes 2000: 89). V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali odnos podjetja do regije, v kateri deluje, in njegov doprinos k regionalnemu razvoju.

## 5.2 Odnos med regijo in podjetjem

Opredelitev podjetja kot enega izmed nosilcev regionalnega razvoja izhaja iz njegove moči, s katero vpliva na samo delovanje regije. Moč podjetja je tako:

- Ekonomska: podjetje zagotavlja energijo, transport, zaposluje ljudi, nadzoruje finance, izobraževanje, nastopa v mednarodni konkurenci in zagotavlja gospodarski razvoj. Vse to so funkcije podjetja, ki so za vsako družbo ključnega pomena.
- Politična: večja kot so podjetja, večji vpliv imajo tudi na političnem področju.

---

<sup>10</sup> Majcen, Boris, <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/raziskave/a9.pdf> (3.10.2003)

<sup>11</sup> Primer: Regionalni razvojni program za območje Jugovzhodne Slovenije je razdeljen na tri sektorje – gospodarstvo, okolje in prostor ter človeški viri in družbena blaginja, v okviru katerih se opravljajo problemske analize in določajo razvojne prioritete (RRP, [http://www.pc-nm.si/Uploads/rpp/RRP\\_povzetek.doc](http://www.pc-nm.si/Uploads/rpp/RRP_povzetek.doc))

- Družbena: le-ta se deli na zunanjo moč (zagotavljanje čistega okolja, plačevanje davkov...) in na notranjo moč (podjetje kot družbena skupnost) (Jaklič 1999: 276).

Tako regija predstavlja lokalno področje, na katerega ima vpliv lokalni poslovni svet, in obratno. Dobri odnosi z regijo lahko v mnogočem izboljšajo pogoje poslovanja podjetja in s tem pozitivno vplivajo na konkurenčnost podjetja (Jaklič 1999: 269). Ker imata oba moč vplivanja drug na drugega, je uspeh tako regije kot podjetja odvisen od medsebojnega sodelovanja in ne nasprotovanja (Frederick, Davis, Post 1984: 340).

### **5.2.1 Družbena odgovornost podjetja do regije**

Podnar in Golob (2003c: 5) trdita, da je družbena odgovornost podjetij tudi njihova integracija z lokalnim okoljem, v katerem se podjetje nahaja. Družbena odgovornost do lokalnega okolja oz. regije obsega odnos s širokim krogom različnih deležnikov (poleg zaposlenih in lastnikov, med drugim tudi poslovne partnerje in dobavitelje, predstavnike lokalne skupnosti in okolje), ki imajo različne interese in potrebe.

Jaklič (1999: 269) je potrebe regije, katerih zadovoljevanje posredno ali neposredno vpliva na poslovanje podjetja, razdelil v pet skupin.

#### **1. Pospeševanje gospodarskega razvoja**

Podjetje h gospodarskemu razvoju regije najbolj doprinese z vključevanjem lokalnih podjetij kot dobaviteljev, odjemalcev, pogodbenikov in konkurentov v svoje poslovanje. Z vlaganjem v infrastrukturo in nove tehnologije pa doprinese k širjenju podjetja na obstoječi lokaciji. Za privabljanje novih gospodarskih dejavnosti na neko lokalno področje je potrebno sodelovanje med podjetji in lokalno skupnostjo. Nenadzorovan in prehitel razvoj lahko povzroči probleme (onesnaženost), ki lahko povzroči odpor lokalnega prebivalstva do razvoja.

#### **2. Izboljševanje kvalitete delovne sile**

Za podjetje je danes čedalje večji izziv privabiti in ohranjati sposobne zaposlene. V tem kontekstu so ključni vseživljenjsko učenje, boljše komuniciranje v podjetju, raznovrstnost zaposlenih, pravično plačilo in možnost napredovanja, problemi zaposljivosti in varnost zaposlitve (Podnar, Golob 2003b: 7).

### **3. Izboljševanje kvalitete življenjskega okolja**

Podjetje mora primarno poskrbeti za ekološko neoporečnost pri svojem poslovanju. Na kvaliteto življenjskega okolja je vezana tudi pomoč pri urejanju zdravstvenega varstva, primerne urbanističnega načrtovanja, urejanje rekreacijskih površin, javnega prevoza in prometa, pomoč kulturnim in športnim dejavnostim, starejšim in invalidom, itd.

### **4. Tehnična pomoč lokalnim vladam**

Gre za pomoč pri finančnih načrtih in nadzoru ter izpeljavi različnih projektov. Podjetja imajo ponavadi bogato menedžersko znanje in izkušnje in takšna pomoč pride regionalnim skupnostim zelo prav.

### **5. Donacije in sponzorstva**

Donacije in sponzorstva predstavljajo eno od pogostejših oblik pomoči pri reševanju problemov in želja regionalne skupnosti. Gre za izplačila za humanitarne, kulturne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, ekološke in religiozne namene (Dražnik 2003: 60). Pri dajanju je nujno potrebno imeti strategijo, da se doseže korist za tistega, ki dobiva in tistega, ki daje.

Odnosi s tako kompleksno skupino deležnikov zahtevajo od podjetja veliko izkušenost, široko znanje in politične veščine. Zahteve in potrebe regije lahko hitro izbruhnejo na dan, ker se zahteve ene skupine ne ujemajo nujno z zahtevami druge. Po drugi strani pa ima podjetje več prostora za sklepanje kompromisov in kreativnih rešitev, ker so širši interesi lažje zadovoljivi (Wood 1994: 171).

Podjetje v zameno za usklajevanje in zadovoljevanje potreb regije pričakuje določene storitve. Želi si kulturno in izobraževalno okolje, urejeno okolje za rekreacijo, javne storitve, kot so gasilci, policija, voda, elektrika, urejeno obdavčenje in sprejemanje, da tudi podjetja sodelujejo pri vprašanih lokalne skupnosti (Jaklič 1999: 270). Podnar in Golob (2003c: 6) navajata, da so »podjetja odvisna od stanja, stabilnosti in razcveta skupnosti, znotraj katerih delujejo (npr. večino človeških resursov pridobijo iz lokalnega trga delovne sile in imajo zato neposreden interes glede spretnosti in znanja, ki ju ta delovna sila ponuja)«.

## 5.2.2 Razlogi za in proti družbeni odgovornosti

Športniki, umetniki, zdravstvene organizacije in mnogo drugih dejavnosti je močno vezanih na gospodarstvo. Njihov obstoj in uspešnost delovanja so odvisni od uspešnih podjetij, ki so pripravljena vlagati sredstva v razvoj celotnega družbenega okolja in s tem skrbeti za večjo kvaliteto življenja interne javnosti in širše skupnosti. Sredstva, ki jih podjetja vlagajo v razvoj skupnosti, niso zgolj strošek, temveč v veliki meri pomagajo h gradnji imidža in ugleda korporativne blagovne znamke (Dražnik 2003: 60).

Med prednosti in pozitivne učinke družbene odgovornosti podjetja po mnenju številnih avtorjev (Certo 1997: 56, Johnson 2002: 20, Podnar, Golob 2003b: 8, Wood 1994: 594) tako sodijo:

- večja prodaja in lojalnost kupcev kot posledica povečanega ugleda podjetja in blagovne znamke;
- izboljšanje delovnih pogojev vodi k višji produktivnosti, manjši odsotnosti z delovnega mesta in uspešnejšemu privabljanju in ohranjanju delavcev;
- skrb za okolje znižuje stroške energije, rešuje probleme shranjevanja in odstranjevanja odpadkov in stroške sanacije okolja;
- sponzorstva in donacije podjetja prispevajo k večji kvaliteti življenja v regiji in posledično do vzpostavitve trajnega odnosa z regionalno skupnostjo na temelju sodelovanja, podpiranja in zaupanja;
- ter, ne nazadnje, zmanjšanje vladnega nadzora.

Negativni izzidi družbene odgovornosti podjetja, ki jih izpostavljajo predvsem lastniki oz. delničarji podjetja, so manjša kratkoročna dobičkonosnost podjetja, povečanje cen za potrošnike, težave pri kriterijih za ocenjevanje menedžerskih sposobnosti, nezadovoljstvo delničarjev in manjša produktivnost (Certo 1997: 56).

Menedžerji lahko stopijo na stran pozitivnih ali negativnih izzidov, vendar se morajo vseeno potruditi, da izvajajo vse zakonsko določene družbene aktivnosti in da preučijo prostovoljne aktivnosti preko zakonsko določenih. Treba je oceniti pozitivne in negativne izzide družbene odgovornosti v kratkoročnem in dolgoročnem obdobju in nato res izvajati tiste, ki

priporočajo k splošnemu uspehu podjetja in prispevajo k izboljšanju družbene blaginje (Certo 1997: 56).

### **5.3 Transnacionalno podjetje v regiji**

Po drugi svetovni vojni se je močno povečala geografska razširjenost aktivnosti transnacionalnih podjetij in z njo tudi okrepila stereotipna podoba podjetja kot »brezprostorske« (placeless) organizacije. Stereotipen pogled na odnos med transnacionalnimi podjetji in geografskim področjem pravi, da podjetja ne premorejo zvestobe in vdanosti državi, regiji ali lokalni skupnosti. Kritiki označujejo TNP kot podjetja, uperjena resnično proti skupnosti, in vse bolj podpirajo idejo o »kapitalu proti regiji« (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 23).

Tovrstni »sloves« so si transnacionalna podjetja prislužila zaradi politike izkoriščanja virov (vključno z delovno silo) na določeni lokaciji in nato opuščanja prvotnih lokacij za druge z boljšimi ali cenejšimi viri (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 23). Weiss (2003: 285) trdi, da so bila podjetja v preteklih desetletjih ključni nosilci procesa krčenja števila zaposlenih (downsizing), uničevanja fizičnega okolja in posledično tudi človekovega zdravja.

Stereotipna podoba transnacionalnega podjetja je za Dickena, Forsgrena in Malmberga (1994: 23-28) tesno povezana s hierarhično organiziranimi podjetji, ki so prevladovala v fordističnem kapitalizmu in se pri svojem poslovanju niso posvečala lokalnemu okolju. Postopna reorganizacija proizvodnje v 80-ih letih, ki je privedla do fleksibilnejših in predvsem decentraliziranih organizacijskih oblik, je spremenila tudi odnos transnacionalnih podjetij do lokalnega okolja. Tako se po mnenju avtorjev lokalno okolje zopet uvršča na dnevni red poslovanja podjetij.

V nadaljevanju poglavja bomo skušali strniti dejavnike, ki vplivajo na povezanost transnacionalnega podjetja z okoljem, v katerem deluje, in razjasnili, kako je lokalno okolje s spremenjenimi organizacijskimi strukturami podjetij zopet pridobilo na pomenu. Pri tem bomo uporabljali tudi izraz »vpetost podjetja v okolje« (local embeddedness), ki predstavlja, kako močno je transnacionalno podjetje povezano z okoljem na ekonomskem in družbenem področju.

### 5.3.1 Korporativna funkcija TNP

Na vpetost transnacionalnega podjetja v okolje močno vpliva njegov položaj v interni proizvodni verigi in v zunanjih poslovnih omrežjih, kot tudi funkcija, ki jo izvaja. Ločimo tri najpomembnejše **korporativne funkcije**: sedež oz. vodstvo podjetja (headquarters), raziskave in razvoj ter proizvodnja. Vsaka od njih ima različen potencial za vpetost v okolje (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 35).

Za sedež podjetja je velikega pomena okolje, v katerem se nahaja, saj mora imeti strateško pozicijo znotraj transportnega in komunikacijskega omrežja, da je lahko v tesnem stiku z ostalimi geografsko razpršenimi enotami podjetja. Za sedež podjetja so pomembne tudi visoko kakovostne zunanje storitve ter izobražena in usposobljena delovna sila (Dicken 1998: 209). Funkcija raziskav in razvoja potrebuje lokalno okolje, kjer so osredotočeni kadrovske, materialni in finančni viri, kar pa za proizvodnjo ni nujen pogoj (Hrastelj 1995 :195). Tako obe visoki funkciji (sedeža ter raziskav in razvoja) potrebujeta dobro razvito okolje, v katerem bosta lahko nemoteno delovali in bosta za njegov razvoj nedvomno tudi sami poskrbeli.

### 5.3.2 Organizacijska struktura TNP

Drugi dejavnik, ki odločilno vpliva na povezanost z okoljem, je organizacijska struktura transnacionalnega podjetja, pri kateri je pomemben zlasti način sprejemanja odločitev in stopnja vpliva, ki jo imajo podružnice na korporativno obnašanje. Bartlett in Ghoshal ločita tri prevladujoče **organizacijske modele** z določenimi strukturnimi, administrativnimi in menedžerskimi karakteristikami: multinacionalni, internacionalni in globalni organizacijski model (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 26).

Multinacionalni organizacijski model podjetja ima decentralizirano strukturo, v kateri sedež podjetja izvaja zgolj finančni nadzor, podružnice pa so neodvisne pri svojem odločanju. Pri internacionalnem organizacijskem modelu so odgovornosti, viri in odločitve decentralizirane, vendar jih nadzoruje sedež podjetja. Najbolj centraliziran je globalni organizacijski model podjetja, kjer so vse strateške odločitve, viri in odgovornosti centralizirani in nadzorovani s strani sedeža podjetja.

Podjetja, kjer je centraliziranost odločanja in upravljanja najbolj prisotna, namenjajo najmanj avtoritete lokalnim podružnicam. Vendar po mnenju Fredericka (1984: 339) decentraliziran način odločanja in večji vpliv podružnic ne pomeni nujno večje vpetosti podružnice v okolje. Ker matično podjetje preverja predvsem ekonomske rezultate poslovanja svojih podružnic, menedžerji delujejo po profitnem motivu, ne oziraje se na potrebe okolja, v katerem se podružnica nahaja. Če matično podjetje ne bo izrecno poudarjalo pomen družbenega udejstvovanja podružnice, mu bodo lokalni menedžerji namenjali le malo pozornosti. Za Fredericka je tako predvsem pomembno, da lokalni menedžerji spremljajo dogajanja v lokalnem okolju in prosijo matično podjetje za finančno ali strokovno pomoč, ko je potrebno.

Povezanost z okoljem pa ni odvisna samo od vpliva, ki ga imajo podružnice, temveč tudi od njihove funkcije. Če se posamezna podružnica ukvarja z močno globalizirano dejavnostjo, ki ima strateške povezave izven lokalnega okolja, bo njena povezanost z okoljem relativno šibka. Tako na vpetost podružnice v okolje vpliva dejstvo, ali je proizvodnja namenjena lokalnemu ali globalnemu trgu, enako pa velja za prodajo, marketing, raziskave in razvoj, itd. Dicken, Forsgren in Malmberg (1994: 37) tudi sklepajo, da dlje, ko podružnica deluje v določeni regiji, bolj je njeno delovanje povezano z lokalnim okoljem.

### **5.3.3 Novejše organizacijske strukture**

Pomik h kompleksnejšim globalnim organizacijam, za katere so značilne zlasti strateške povezave<sup>12</sup> in omrežja podjetij, v katerih prevladujejo odnosi zaupanja in soodvisnosti, posledično pomeni tudi spremembo vloge, ki so pripisane podružnicam (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 37).

Splošno prepričanje je, da je sedež TNP najmočnejše povezan z lokalnim okoljem, podružnice pa najmanj. Vendar pa nove organizacijske strukture spreminjajo stereotipno podobo podružnic hkrati z njihovo spreminjajočo vlogo in odgovornostjo znotraj korporacije. Bartlett in Ghoshal (1994: 35-36) pravita, da je vloga podružnic odvisna od dveh faktorjev: strateškega pomena lokalnega okolja podružnice za celotno podjetje ter stopnjo lokalne odgovornosti in zmožnosti podružnice. V skladu z njima ločita štiri vloge podružnic: vlogo

---

<sup>12</sup> Strateške povezave so nekapitalske oblike mednarodnega povezovanja podjetij, katerih cilj je doseči konkurenčno prednost (Svetličič 1996: 92).

strateškega vodje, sodelavca, izvrševalca in »črne luknje«. Vsaka od teh vlog različno prispeva k celotni korporativni strategiji in ima različen vpliv tudi na lokalno okolje. Večina podružnic ima vlogo izvrševalca politik sedeža, vendar se vedno pogosteje najdejo izjeme, ki so jim dodeljene bolj strateške vloge. Tako se ne izboljša le njihov položaj v omrežju podjetja, temveč se lahko poveča tudi njihova lokalna vpetost (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 38).

Čeprav je večina podjetij prestrukturirala svoje operacije in so nekatera tudi razpršila funkcije sedeža podjetja ter oddelka za raziskave in razvoj (npr. IBM, Hewlett Packard), je razpršenost še vedno geografsko omejena. Obe »visoki« funkciji ostajata geografsko skoncentrirani predvsem v matični državi transnacionalnega podjetja ali regiji, kjer sta močno povezani z lokalnim okoljem (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 40).

### **5.3.4 Odnos z dobavitelji**

Iz ekonomskega vidika je odnos podjetja z dobavitelji najpomembnejši kazalec vpetosti v okolje. Spremembe v organizacijskih strukturah so močno spremenile odnos podjetij do dobaviteljev. Ker se vse več funkcij v proizvodni verigi prenese na zunanje izvajalce, so se priložnosti za lokalne dobavitelje izboljšale. Sistemi zalog ob svojem času spodbujajo iskanje lokalnih dobaviteljev, da bi zmanjšali časovne zaostanke. Po Schönbergerju (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 38) naj bi prostorska koncentracija kupcev in dobaviteljev spodbujala učinkovitost, specializacijo in s tem proces inovacij.

Vendar pa je izbira dobaviteljev še vedno pretežno v domeni transnacionalnega podjetja, ki pogosto posluje le z zaprto skupino »zaželenih dobaviteljev«, ki so tesno povezani na vseh stopnjah proizvodnega procesa, od oblikovanja do končne proizvodnje. Ker je tovrstnih dobaviteljev enega podjetja relativno malo, ne more vsaka lokalna ekonomija računati na sodelovanje v teh omrežjih. Manjše ko je lokalno okolje, manj je tudi možnosti, da bo imelo primerne dobavitelje (Dicken, Forsgren, Malmberg 1994: 38-39).

Če na kratko povzamemo vsebino poglavja, ugotovimo, da povezanost TNP z okoljem obstaja, je pa odvisna predvsem od politike sedeža podjetja. Lokalno okolje, kjer se nahajajo sedeži transnacionalnih podjetij ali oddelki za raziskave in razvoj, lahko v veliki meri računa



na korporativno podporo pri zagotavljanju potreb in nadaljnemu razvoju. Vendar pa to dejstvo še ne pomeni, da podružnice s pretežno proizvodno funkcijo ne sodelujejo z lokalnim okoljem. Bolj ko je njihova proizvodnja lokalno usmerjena in dlje časa, ko poslujejo v nekem okolju, večja je njihova povezanost z okoljem. Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji to povezanost samo še okrepi. Na tej točki pa postane sodelovanje med podjetjem in okoljem odvisno tudi od samega lokalnega okolja in njegovih spodbud za razvoj podjetništva oz. za zagotovitev primernih in zanesljivih dobaviteljev.

## 6. ŠTUDIJA PRIMERA

### 6.1 Predstavitev domačega in tujega podjetja v regiji JV Slovenija

#### 6.1.1 Krka, tovarna zdravil, d.d.

Krka je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Predmet njenega poslovanja je **farmacevtsko-kemijska dejavnost**, v katero sodita poleg proizvodnje in prodaje zdravil na recept in izdelkov za samozdravljenje tudi proizvodnja in prodaja veterinarskih ter kozmetičnih izdelkov. S svojimi izdelki so prisotni v več kot 70 državah na različnih koncih sveta, na **domačem trgu prodajo petino izdelkov**, vse drugo pa izvozijo in se tako uvrščajo med največje slovenske izvoznike. Marketinško mrežo sestavlja kar 26 predstavništev in 13 podjetij v tujini. Osnovna naloga podjetja je *omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje* (Krka - Letno poročilo 2002).

Zgodovina podjetja sega v leto 1954, ko je bil ustanovljen farmacevtski laboratorij Krka z devetimi zaposlenimi. Postopno se je z nastopanjem na svetovnih trgih razvila iz majhnega lokalnega podjetja v pomembno mednarodno uveljavljeno farmacevtsko podjetje. Krka od leta 1996 posluje kot delniška družba, v kateri je bilo konec leta 2002 že **3.399 zaposlenih**, od tega 2.975 v Sloveniji in 424 v predstavništvih v tujini. Leta 2002 so v Krki **prodali za 77,7 milijarde tolarjev** izdelkov in storitev in ustvarili **10,4 milijarde tolarjev čistega dobička** (Krka - Letno poročilo 2002).

**Glavne strateške usmeritve** Krke kot inovativnega generičnega proizvajalca farmacevtskih izdelkov so razvijati in prodajati kakovostne, varne in učinkovite generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami in obenem skrbeti tudi za cenovno dostopnost. V podjetju se zavedajo, da lahko v razmerah zaostrenega konkurenčnega boja preživijo le tisti generični farmacevtski proizvajalci, ki bodo na trgu korak pred tekmeci v hitrosti in kakovosti razvoja. Zato je del strateških usmeritev podjetja tudi intenzivno sodelovanje v mrežnih povezavah s srednje velikimi in manjšimi podjetji v svetu. Skupaj z njimi bodo pripravljali razvojne projekte, ki jih eni ali drugi zaradi nezadostnih tehnoloških ali finančnih potencialov ne bi mogli izvesti sami (Oblak 2003: 1).

### **Odnos do zaposlenih**

Ob koncu leta 2002 je bilo v delniški družbi zaposlenih **58 odstotkov žensk** in **42 odstotkov moških**. Povprečna starost zaposlenih je bila 40 let in imajo povprečno dobrih 19 let skupne delovne dobe. Za Krko je značilna predvsem **visoka strokovna usposobljenost zaposlenih**. Konec leta 2002 je bilo tako zaposlenih doma in v tujini 1.015 delavcev z univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 30 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Med njimi je 35 doktorjev in 101 magister znanosti (Krka - Letno poročilo 2002).

Hiter tehnično-tehnološki razvoj in uresničevanje strateških ciljev podjetja terjata obsežno in usmerjeno vlaganje v razvoj znanj in sposobnosti zaposlenih, zato je Krka **učče se podjetje**. Za izobraževanje so v letu 2002 namenili povprečno **40 ur na zaposlenega** in še dodatnih **20 ur za usposabljanje** v delovnem procesu. Skupaj so za izobraževanje in usposabljanje namenili več kot 440 milijonov tolarjev. Podjetje podpira tudi odločitve zaposlenih, da nadaljujejo svojo študijsko pot in tako pridobijo nova znanja, ki jih vedno bolj konkurenčno okolje tudi zahteva. V letu 2002 je ob delu študiralo 349 delavcev, od tega 126 na podiplomski stopnji – magisterij in doktorat. Trenutno v podjetju štipendirajo okrog 100 študentov, predvsem mlade farmacevte in kemike (Krka - Letno poročilo 2002).

V okviru projekta organizacijske kulture so se v letu 2002 osredotočili na področje vodenja, organizacije dela, informiranja, nagrajevanja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Za spodbujanje bolj odprtih in dinamičnih oblik vodenja so na tem področju oblikovali program izobraževanja, ki omogoča učinkovit osebni razvoj ter uporabo novih znanj **učinkovitega vodenja in razvoja** zaposlenih.

### **Odnos do dobaviteljev**

V Krki si prizadevajo, da imajo za vsak reprodukcijski material po dva do tri dobavitelje, kar jim po eni strani omogoča trdnejšo partnersko povezavo, po drugi pa zagotavlja varnost, zanesljivost in konkurenčnost dobav. Takšna nabavna politika se nanaša predvsem na prednostne izdelke, ki predstavljajo in zagotavljajo večino Krkinega prometa in dobička. Pri izbiri dobaviteljev strateških surovin sodelujejo strokovnjaki z različnih področij, ki iz **skupine potencialnih dobaviteljev** izberejo tiste, ki najbolj ustrezajo zahtevanim merilom glede kakovosti, dobavnih rokov in stroškov. Pred dokončno odločitvijo o izbiri dobavitelja strokovnjaki Krke izvedejo še presojo dobaviteljev. Dobavitelji primarne ovojnine (v stiku z izdelkom) so pretežno iz Evrope, medtem ko med dobavitelji sekundarne ovojnine prevladujejo domača podjetja (Krka - Letno poročilo 2002).

### **Odnos do varovanja okolja**

Celovito varovanje okolja je ena izmed Krkinih prednostnih nalog. V podjetju so prepričani, da lahko le v sožitju z naravo in ljudmi, ki jih obkrožajo, uspešno, predvsem pa dolgoročno uresničujejo svoje poslanstvo in strateške usmeritve.

Ravnanje z okoljem je nepogrešljivi del razvojne strategije podjetja, zato si v skladu z njihovo okoljsko politiko nenehno prizadevajo za stalno zmanjševanje emisij v okolje. Leta 2001 so si pridobili standard **ISO 14001**, katerega osnovno načelo je, da se stanje na področju varovanja okolja trajno izboljšuje. Med najpomembnejšimi okoljskimi programi v Krki sta trenutno projekt **racionalne rabe rečne vode** in **projekt dograditve čistilne naprave**. Na Dnevih energetikov 2002 so za projekt racionalne rabe rečne vode prejeli priznanje za **energetsko najučinkovitejši projekt leta** (Krka - Letno poročilo 2002).

Z odkritim pristopom do javnosti skušajo v podjetju oblikovati javno podobo o varovanju okolja v Krki. V letu 2002 so pripravili srečanje z lokalno skupnostjo, na katerem so krajane seznanili z okoljskimi programi v podjetju. Temelj, na katerem gradijo visoko okoljsko zavest v podjetju, pa je nenehno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih (Čarman 2003: 2).

### **Investicijska dejavnost**

V okvir srednjeročne strategije razvoja družbe spada predvsem intenzivna investicijska dejavnost, tako doma kot v tujini. Samo s posodobljeno proizvodnjo in kakovostno

tehnologijo v Krki lahko sledijo svetovnim smernicam na farmacevtskem področju. V zadnjih petih letih so tako v Krki za naložbe doma in v tujini namenili približno **15,2% od prodaje**.

V letu 2002 je Krka v Novem mestu zaključila kar dve pomembni investiciji – **Notol** in **Razvojno-kontrolni center II** in tako na osrednji lokaciji v Ločni zaključila investicijski cikel povečanja zmogljivosti končne proizvodnje. Notol, nova tovarna za proizvodnjo trdnih oblik zdravil, je celo Krkina največja in najpomembnejša investicija doslej (Krka - Letno poročilo 2002).

### **Odnos do lokalne skupnosti**

Ena Krkinih temeljnih vrednot je ohranjati odgovornost do skupnosti, v kateri posluje. Družbi posvečajo posebno pozornost s sponzorstvi in donacijami, ki so v skladu z osnovnim poslanstvom podjetja: *živeti zdravo življenje*. Prek sponzorstev podjetje komunicira s poslovnim in referenčnim okoljem ter s potrošniki, zato je sponzorstvo podpora izvajanju odnosov z javnostmi. Poleg tega ima sponzorstvo namen podpirati in pospeševati prodajo Krkinih izdelkov, pozitivno vplivati na javno mnenje neposredne okolice in na pripadnost zaposlenih v podjetju (Kovačič 2003: 8).

Za uresničevanje družbene odgovornosti Krka namenja sredstva na lokalnem nivoju za humanitarne akcije, za vzgojno-izobraževalni sistem, zdravstvene ustanove in bolnišnice, za razvoj kulturne dejavnosti in športnih klubov, za financiranje različnih športnih prireditev in tudi za pomoč društvom (npr. Košarkarskemu klub Krka, Kolesarskemu klub Krka, Gimnaziji Novo mesto in številnim drugim). Za podporo številnim dejavnostim so že dve leti zapored namenili **0,9 odstotka ustvarjenih prihodkov** (Krka - Letno poročilo 2002).

Poleg sponzoriranja in donatorstva v Krki sodelujejo z okoljem tudi na druge načine. Že vrsto let izvajajo oblike **dela z mladimi**, kot so delovna in počitniška praksa, naravoslovni tedni, tečaji in krožki. Leta 1971 so ustanovili **Sklad Krkinih nagrad** z namenom motivirati mlade, dijake in študente k ustvarjalnemu in raziskovalnemu delu. Na ta način si podjetje tudi zagotavlja strokovne kadre iz svojega okolja.

S ciljem bogatiti in razvijati kulturno in duhovno življenje zaposlenih obstaja v Krki **Kulturno umetniško društvo**, pod njegovim okriljem pa delujeta Krkin mešani pevski zbor in Gledališki klub v Ljubljani. Vsako leto se v Krkinih prostorih v Novem mestu, Šmarjeških

in Dolenjskih Toplicah zvrsti prek 30 likovnih razstav, prav tako pa organizirajo slikarsko kolonijo in Dolenjski knjižni sejem (Vukšinič 2003).

### **6.1.2 Farmacevtska industrija in družbena odgovornost**

Glavna naloga farmacevtske industrije je razvijati in proizvajati zdravila, ki rešujejo in izboljšujejo življenja milijonov ljudi po svetu ter v sodelovanju z vladami in ostalimi organizacijami izboljšati njihovo dostopnost. V skladu s tako pomembno družbeno vlogo so farmacevtska podjetja znana kot ena najaktivnejših podjetij na področju filantropije in družbene odgovornosti (Bale Jr. 2002).

Najpomembnejše področje družbene odgovornosti je za farmacevtska podjetja nedvomno skrb za zdravje. Njihove prispevki na zdravstvenem področju (finančni, strokovni, raziskovalni...) se lahko primerjajo z naporji številnih mednarodnih organizacij in globalnih iniciativ, ter potrjujejo farmacevtska podjetja kot ključne igralce na področju globalnega zdravja. V primerjavi z nekaterimi industrijskimi panogami, kot so avtomobilska, letalska ali kemična, déležniki od farmacevtskih podjetij pričakujejo večjo odgovornost in vpletenost na družbenem področju, saj je zdravje osnovna človeška vrednota in potreba. Manjše so njihove zahteve po ekološki neoporečnosti, ki pa jo večina farmacevtskih podjetij tudi zagotavlja (Eckelmann 2003: 5).

Mnoga farmacevtska podjetja tako popolnoma integrirajo koncept družbene odgovornosti v svoje strategije in poslovanje (Bale Jr. 2002), kar nedvomno velja tudi za slovensko Krko.

### **6.1.3 Revoz, tovarna avtomobilov, d.d.**

Delniška družba Revoz je edino slovensko podjetje za **proizvodnjo osebnih avtomobilov** in je v celoti vključen v industrijski sistem skupine Renault. Revoz tako spada med prva podjetja v Sloveniji, ki so nastala kot rezultat skupnih naložb (joint-venture). Rezultati vlaganj Renaulta v podjetje so pokazali, da je bilo ob sicer bolečih rezih v številu zaposlenih mogoče preseči številne kadrovske in organizacijske slabosti in ob sodelovanju strokovnjakov iz Francije pripeljati podjetje Revoz med najboljša podjetja v skupini Renault (Dular 2002: 133).

Zgodovina današnjega Revoza se začne leta 1954, ko je 36 delavcev tedanjega Agroservisa začelo popravljati kmetijsko mehanizacijo. Podjetje se iz Moto Montaže kmalu preimenuje v Industrijo motornih vozil (IMV), ki leta 1973 na temelju kooperacijske pogodbe s francoskim podjetjem Renault začne proizvodnjo osebnega avtomobila Renault 4. V juniju 1988 je bilo v okviru IMV ustanovljeno podjetje Revoz. Leta 1990 se Revoz preoblikuje v delniško družbo, v kateri ima Renault najprej 20,2-odstotni, nato 54-odstotni in 66,68-odstotni delež, od 3.2.2004 pa **100-odstotni lastniški delež**<sup>13</sup>.

Revoz je vse od svoje ustanovitve **največji slovenski izvoznik**, pri čemer predstavlja okoli 8 odstotkov slovenskega izvoza in več kot 50 odstotkov izvoza v dolenjski regiji. Tudi po prihodkih je v samem vrhu slovenskega gospodarstva. 95 odstotkov svoje proizvodnje izvozi, in to predvsem na tržišča zahodne Evrope. V letu 2002 je podjetje **prodalo za 213 milijarde tolarjev izdelkov** in pri tem ustvarilo **2,016 milijarde tolarjev dobička**. Na lestvici The WMRC European Automotive Productivity Index 2003, ki jo vsako leto pripravi The World Markets Research Centre (WMRC), je Renaultova tovarna Revoz letos zasedla odlično 6. mesto med 44 uvrščenimi evropskimi tovarnami za proizvodnjo avtomobilov<sup>14</sup>.

Revoz vodijo **strateške smernice**, ki so skupne vsem podjetjem skupine Renault: zagotavljati prepoznavnost blagovne znamke, biti najboljši na področju kakovosti, stroškov in rokov, krepiti mednarodno širitev, razvijati Renaultove vrednote in potrjevati uspešnosti s finančnimi rezultati (Revoz – Letno poročilo 2002).

### **Odnos do zaposlenih**

Povprečna starost zaposlenih v Revozu je bila 2002. leta 37 let, delež zaposlenih **žensk pa 21-odstoten**, kar je za 2 odstotka manj kot leta 2001. Največ zaposlenih je bilo v Industrijski direkciji (1.961, od tega 1.449 v neposredni proizvodnji), čemur ustreza tudi kvalifikacijska struktura v podjetju, saj prevladujejo **nekvalificirani in kvalificirani zaposleni** (75,1 odstotka). V letu 2002 je Revoz beležil 7-odstotno zmanjšanje zaposlenosti na podlagi odcepitve komercialne dejavnosti. Do srede lanskega leta je komercialna dejavnost še delovala pod okriljem Revoza, in sicer kot njegova Komercialna divizija. 1. junija 2002 je vse

---

<sup>13</sup> Renault je povečal na 100% svoj delež v Revozu:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=00ee5667-41ce-11d8-a887-003048420b2e> (20.2.2004)

<sup>14</sup> Revoz po produktivnosti 6. med evropskimi tovarnami:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=6cdfc496-c7e6-4cee-8cae-23e9dfe6a306> (20.2.2004)

komercialne aktivnosti prevzelo novo ustanovljeno podjetje Renault Slovenija d.o.o. Gre za hčerinsko podjetje v 100-odstotni Renaultovi lasti, ki skrbi za komercializacijo vozil znamke Renault na slovenskem tržišču in ki zaposluje okoli 140 ljudi (Revoz – letno poročilo 2002).

V Revozu, tako kot v matičnem podjetju Renault, izobraževanju posvečajo veliko pozornosti. Poglavitni vodili sta podpreti strokovno in osebnostno rast ter okrepiti pripadnost podjetju in motiviranost. Tako so v podjetju uvedli **sistem nedenarnega nagrajevanja** oziroma t.i. priznavanja za dosežene uspehe, za izjemno prizadevanje pri delu ali za dolgoletno zvestobo podjetju. Revoz je pred leti pristopil h **konceptu "Učečega se podjetja"** in leta 2002 že drugič prejel priznanje "na poti k učečemu se podjetju", ki ga podeljuje Inštitut za učeče se podjetje (USP). Gospodarski vestnik pa je Revoz uvrstil med "Top 10" na področju izobraževalnega menedžmenta. V izobraževanje je bilo leta 2002 vključenih 77 odstotkov zaposlenih, kar pomeni **45 ur izobraževanja na zaposlenega** (Revoz – letno poročilo 2002).

### **Odnos do dobaviteljev**

Z namenom doseganja optimalne nabave sta bila v letu 2002 oblikovana **seznam odobrenih dobaviteljev** in baza dobaviteljev, ki omogočata hitrejšo pridobivanje podatkov in večjo odzivnost v procesu nabave. V okvir rednega sodelovanja spada prav tako letna konvencija z Revozovimi dobavitelji, ki jo organizirajo v podjetju. Mednje sodijo tudi **lokalni dobavitelji** (ki delujejo v okviru dolenske regije), kot so TPV – Johnson Controls, Ad Plastik, TPV Tadis, Livar, Presek, Unitehna itd. (Revoz - Pregled poslovanja 2003).

Za uspeh **novega projekta** (izdelave novega modela Renaultovega avtomobila), ki ga je skupina Renault zaupala Revozu, bo ključnega pomena približati dobavitelje tovarni. Logistični stroški namreč predstavljajo velik del stroškov izdelave trenutnega vozila, in prav te bodo morali občutno zmanjšati. Tako že potekajo analize potencialnih dobaviteljev v regiji. Sistem za izračun ciljnih cen bo omogočil evidentiranje dobaviteljev in njihovo vključitev na seznam odobrenih dobaviteljev, s čimer naj bi se povečal tudi delež lokalne integracije (Revoz – Letno poročilo 2002).

### **Odnos do varovanja okolja**

Revozova politika ravnanja z okoljem izhaja iz industrijske politike o ravnanju z okoljem, ki velja za celotno Skupino Renault. Njen glavni cilj je "v vsakem trenutku odgovarjati za

ekološko usmeritev njihovih aktivnosti." K tej politiki so se zavezali tako zaposleni, ki morajo vidik varovanja okolja upoštevati pri svojem vsakdanjem delu in od samega začetka snovanja projektov, kot njihovi zunanji partnerji.

V Revozu so tako leta 1999 med prvimi slovenskimi podjetji pridobili certifikat **ISO 14001**, ki priča o ustreznosti ravnanja z okoljem. Ukrepi za stalno zmanjševanje porabe vode, porabe energetskih medijev (električne energije, komprimiranega zraka in zemeljskega plina), za varovanje reke Krke in zmanjšanje emisij hlapnih organskih spojin so Revozu prinesli nagrado za **okolju prijazno podjetje leta 2003**, ki jo podeljujeta revija Gospodarski vestnik in Ekološko razvojni sklad RS<sup>15</sup>. Svoj odnos do okolja Revoz vsako leto podrobno predstavi v okoljskem poročilu, ki je objavljeno tudi v elektronski obliki.

### **Investicijska dejavnost**

Revoz je v zadnjih dveh letih namenil za **9,2 milijona € naložb v posodobitev tovarne** v Novem mestu. Lani pa je Skupina Renault Revozu zaupala projekt novega ekskluzivnega modela. Zaradi priprav tovarne na proizvodnjo novega vozila je v naslednjih treh letih predvideno veliko povečanje naložb (Revoz – Letno poročilo 2002).

Tovarna Revoz je bila s svojo letno zmogljivostjo okoli 200.000 vozil, s svojim geografskim položajem in z zelo dobrimi proizvodnimi rezultati, ki jih dosega že dlje časa, več kot primerna za projekt novega vozila. Gre za osnovni model spodnjega razreda, ki ga bodo izdelovali izključno v Sloveniji, namenjeno pa bo tržiščem srednje, zahodne in vzhodne Evrope.

Izvedba tovrstne naložbe bo potrjena naknadno, saj so naložbe odvisne od donosnosti, torej od ekonomskih in kvalitativnih rezultatov tovarne, od pridobitve lokalne in evropske pomoči in njihovih stroškov (predvidljivi prihranki zaradi izvajanja naložb v Sloveniji s pomočjo domačih naložbenikov). Z vključitvijo domače naložbene pomoči bi te naložbe lahko dosegle **200 milijonov evrov**. Uspeh projekta predstavlja veliko razvojno priložnost za vso dolenjsko regijo in hkrati celoten slovenski gospodarski prostor, saj bi uvedba proizvodnje novega

---

<sup>15</sup> Revozu nagrada za okolju prijazno podjetje:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=7a48e8d7-218a-11d8-a887-003048420b2e> (20.2.2004)



modela pomenila znatno povečanje števila delovnih mest in tesnejše sodelovanje z lokalnimi dobavitelji (Revoz – letno poročilo 2002).

### **Odnos do lokalne skupnosti**

Renault ima **na ravni korporacije jasno začrtane smernice** za področje odnosov z javnostmi, katerih namen je prispevati k prepoznavnosti Renaultove znamke. Te smernice so naslednje:

- avtomobilistični šport, in to predvsem Formula 1;
- varnost v prometu in
- ustvarjalnost.

V Revozu si prizadevajo z akcijami prispevati h kar se da bolj kakovostnemu uresničevanju teh smernic. Tako so, kljub temu da ima Renault na področju varnosti svoj projekt "**Varnost za vse**", namenjen osnovnošolcem, sponzorsko podprli zanimiv projekt Sveta za preventivo in vzgojo v cestnem prometu "**Bodi previden**" (Revoz – Letno poročilo 2002).

Poslovanje celotne skupine Renault ureja tudi **Kodeks pravnega poslovanja**, ki opredeljuje odnos do vseh déležnikov podjetja. Kodeks tako zahteva varnost zaposlenih, skladnost z zakonskimi določili, varovanje okolja, korektno informiranje in izrabo finančnih virov ter sodelovanje z lokalno skupnostjo<sup>16</sup>. Revoz poleg Renaultovih sledi tudi lastnim smernicam, na podlagi katerih gradi prepoznavnost in ugled Revoza na Dolenjskem in v Sloveniji. Kot sponzor ali donator se Revoz pojavlja predvsem na kulturnem področju, pri čemer še posebej spodbuja kulturno izmenjavo med Francijo in Slovenijo ter približevanje francoskega jezika Slovencem. Pri vlaganjih v lokalno okolje izstopa podpora Poletnim večerom Novo mesto, Rock Otočcu, Društvu prijateljev mladine Novo mesto, Razvojno-izobraževalnemu centru Novo mesto, Gasilskemu društvu Šmihel idr. (Bouton 2003: 8).

#### **6.1.4 Avtomobilska industrija in družbena odgovornost**

Družbena odgovornost podjetij v avtomobilski industriji je bila sprva osredotočena le na področje okolja in na zdravje in varnost v proizvodnji. Podoba avtomobilske industrije kot večnega onesnaževalca je povzročila, da so avtomobilska podjetja od 90-ih let prejšnjega stoletja naprej aktivno zmanjševala svoje učinke na okolje v proizvodnji, hkrati pa

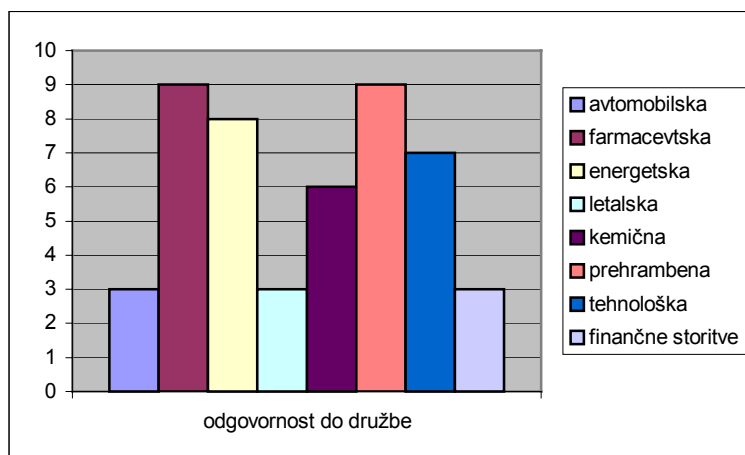
---

<sup>16</sup> Renault – Code of good conduct: <http://www.sustainability.renault.com> (14.11.2003)

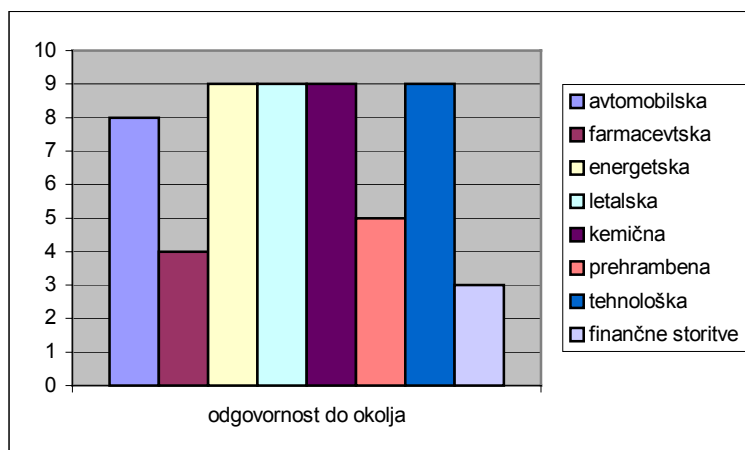
izboljševala varnostne komponente svojih izdelkov. Tako sta osrednji področji družbene odgovornosti avtomobilske industrije varnost na cesti in skrb za okolje, ki vključuje predvsem recikliranje, zmanjševanje emisij in porabe energije (Brunner 2003: 9).

Odgovornost do družbe je pri avtomobilski industriji manjša v primerjavi s farmacevtsko ali prehrambeno industrijo. Marc Brunner (2003: 9) v svojem poročilu o družbeni odgovornosti avtomobilske industrije označi doprinos evropskih avtomobilskih podjetij na družbeno področje kot pozitiven, kar je predvsem posledica upoštevanja zakonodaj (npr. o delavskih pravicah, zdravstvenih in pokojninskih sistemih, ki jih financirajo podjetja...). Izstopanje avtomobilske industrije v primerjavi s farmacevtsko na področju odgovornosti do okolja in zaostajanje na področju odgovornosti do družbe nazorno prikazuje tudi graf.

**Graf:** Odgovornost do družbe po industrijskih sektorjih



**Graf:** Odgovornost do okolja po industrijskih sektorjih



Vir: Brunner (2003)

## 6.2 Odnos zaposlenih in ostalih prebivalcev regije do politike vlaganj Krke in Revoza

V tem poglavju je opisan potek raziskave, s katero smo hoteli ugotoviti, ali je družbeno odgovorno poslovanje podjetja danes res cenjeno in ali obstajajo razlike v družbeno odgovornem ravnanju domačega in tujega transnacionalnega podjetja v odnosu do regije. V raziskavi smo se osredotočili na podjetje Krka (kot domače transnacionalno podjetje v dolenski regiji<sup>17</sup>) in podjetje Revoz (kot tuje transnacionalno podjetje v dolenski regiji). S pomočjo anketnega vprašalnika smo hoteli prikazati odnos zaposlenih v Krki in Revozu ter ostalih prebivalcev dolenske regije do družbene odgovornosti podjetja nasploh ter ugotoviti, kako anketiranci ocenjujejo politiko vlaganj obeh podjetij v razvoj dolenske regije. Najprej smo opredelili metodologijo empirične raziskave, ki vsebuje opredelitev populacije in vzorca, razčlenitev hipotez in spremenljivk ter metode in instrumente raziskave.

### 6.2.1 Metodologija raziskave

- a) **Statistična populacija:** delavci, ki so bili novembra 2003 za določen ali nedoločen čas zaposleni v podjetju **Krka, d.d.** (ki se nahaja na Šmarješki cesti 6 in Trubarjevi ulici 1 v Novem mestu) in v podjetju **Revoz d.d.** (Belokranjska cesta 4, Novo mesto) ter prebivalci, ki so imeli novembra 2003 prijavljeno prebivališče in telefonski priključek v okviru **regije Jugovzhodna Slovenija** (16 občin: Novo mesto, Črnomelj, Dolenjske Toplice, Kočevje, Kostel, Loški potok, Metlika, Mirna Peč, Osilnica, Ribnica, Semič, Sodražica, Šentjernej, Škocjan, Trebnje in Žužemberk).
- b) **Vzorčna enota:**
- delavec, ki je bil novembra 2003 za določen ali nedoločen čas zaposlen v podjetju Krka;
  - delavec, ki je bil novembra 2003 za določen ali nedoločen čas zaposlen v podjetju Revoz;

---

<sup>17</sup> Za lažjo predstavbo smo v anketnem vprašalniku in pri analizi rezultatov uporabljali namesto regija JV Slovenija kar naziv »dolenska regija«.

- oseba, ki je imela novembra 2003 prijavljeno prebivališče in telefonski priključek v regiji Jugovzhodna Slovenija.
- c) **Postopek vzorčenja:** enostavno slučajno vzorčenje znotraj znane populacije, kjer ima vsaka enota populacije enako možnost, da bo izbrana v vzorec.
- d) **Velikost vzorca:** 100 enot.
- e) **Vzorčni odziv:** v Krki je izpolnjen anketni vprašalnik vrnilo 67 zaposlenih (67% vseh anketiranih v Krki), v Revozu 65 zaposlenih (65% vseh anketiranih v Revozu), med prebivalci regije pa 74 oseb, kar je tudi 74% vseh prebivalcev, ki so bili vključeni v raziskavo.
- f) **Raziskovalni instrument:** pri izdelavi anketnega vprašalnika smo se oprli na ameriško raziskavo korporativne filantropije, ki jo je oblikovalo podjetje Walker Information v sodelovanju s ustanovo The Council of Foundations<sup>18</sup>. V pomoč nam je bilo tudi poročilo raziskave Gospodarske zbornice Slovenije o organizacijski klimi podjetja (Kunšek 2003: 18-21).
- g) **Način in datum izvedbe:** anketiranje sta odobrili vodstvi podjetij Krka in Revoz. Vsem anketiranim zaposlenim je bil vprašalnik v ovojnici razdeljen v podjetju s spremnim dopisom vodstva podjetij in avtorja raziskave. Zaposleni so anonimno odgovarjali na vprašanja, povezana le z njihovim podjetjem. Prebivalci regije so vprašalnik dobili po pošti, skupaj s spremnim pismom in frankirano ovojnico s povratnim naslovom. Izvedba ankete je potekala od meseca novembra 2003 do konca januarja 2004.
- h) **Način obdelave podatkov:** pri statistični analizi zbranih podatkov smo si pomagali s statističnim programom SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Z univariantno

---

<sup>18</sup> Improving the odd with corporate giving, [http://www.stakeholderpower.com/story.cfm?article\\_id=274](http://www.stakeholderpower.com/story.cfm?article_id=274) (5.10.03)

analizo smo prešteli enote, izračunali deleže in aritmetične sredine. Z bivariantno analizo smo preizkušali povezanost spremenljivk na vzorcu, pri čemer smo uporabili  $\chi^2$  test in izračun Pearsonovih korelacijskih koeficientov.

## 6.2.2 Cilji raziskave, vsebina vprašalnika in raziskovalne domneve

Glavni cilji raziskave so bili:

- ugotoviti, koliko prebivalcem dolenjske regije ter zaposlenim v Krki in Revozu pomeni družbena odgovornost podjetij in katera področja družbene odgovornosti podjetja se jim zdijo najpomembnejša;
- ugotoviti, kako so zaposleni in prebivalci regije seznanjeni s politiko vlaganj Krke in Revoza in kako vlaganja obeh podjetij ocenjujejo po posameznih področjih;
- ugotoviti, kakšno mnenje imajo prebivalci regije in zaposleni o Krki in Revozu ter posledično tudi, kakšen odnos imajo do obeh podjetij.

Anketni vprašalnik smo razdelili na 5 področij in 12 vprašanj za zaposlene v Krki ali Revozu ter 16 vprašanj za ostale prebivalce dolenjske regije.

### 1. SPLOŠEN POGLED NA DRUŽBENO ODGOVORNOST PODJETJA

Da bi ugotovili, koliko anketirancem pomeni družbena odgovornost podjetja, smo sestavili šest trditvev o družbeni odgovornosti. Anketiranci so označili, koliko se strinjajo z določeno trditvijo. Pri trditvah smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, na kateri so ocene potekale od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam). Izbrali smo tudi 6 značilnosti podjetja s področja družbene odgovornosti, ki so jih anketiranci morali oceniti po pomembnosti (tudi z lestvico od 1 do 5). Hipoteza, ki smo jo preverjali z analizo podatkov, je:

**H1: Zaposleni in ostali prebivalci regije se zavedajo pomembnosti družbeno odgovornega ravnanja podjetja.**

Spremenljivke:

- ocena pomembnosti družbeno odgovornega ravnanja podjetja
- razvrstitev področij družbene odgovornosti
- izobrazba

## **2. SEZNANJENOST S POLITIKO VLAGANJ PODJETJA**

V drugem sklopu vprašalnika smo preverjali, ali so anketiranci seznanjeni s politiko vlaganj obeh podjetij in preko katerega vira običajno dobijo informacije. Ocene smo rangirali po tristopenjski lestvici (nikoli, redko, pogosto).

**H2: Prebivalci regije so bolj seznanjeni s politiko vlaganj domačega podjetja kot tujega.**

Spremenljivki:

- seznanjenost s politiko vlaganj podjetja
- podjetje

## **3.VREDNOTENJE POLITIKE VLAGANJ PODJETJA**

V tretjem delu so anketiranci dejansko ocenili politiko vlaganj podjetij Krka in Revoz po posameznih področjih: skrb podjetja za zaposlene, skrb za dobavitelje, za lokalno skupnost ter skrb za lastnike/delničarje. Ocene so določili na lestvici od 1 (nezadostno) do 5 (odlično).

**H3: Zaposleni in ostali prebivalci regije bolj pozitivno vrednotijo vlaganja domačega kot tujega podjetja.**

Spremenljivki:

- ocena vlaganj podjetja po posameznih področjih
- podjetje
- izobrazba

## **4. ODNOS DO PODJETJA**

Četrty del vprašalnika sestavljajo tri trditve o splošnem mnenju anketirancev o Krki in Revozu ter štiri trditve o njihovem odnosu do podjetij. Trditve smo ocenjevali po Likertovi lestvici.

**H4: Anketiranci, ki imajo pozitiven odnos do vlaganj podjetja, bodo delovali v prid podjetju.**

Spremenljivke:

- splošna ocena poslovanja podjetja
- odnos do podjetja

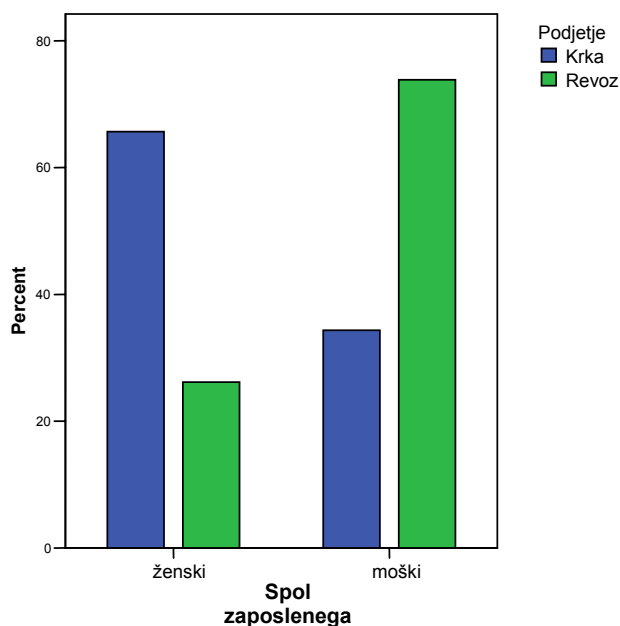
## 5. SPLOŠNA VPRAŠANJA O ANKETIRANCU

Splošna vprašanja o anketirancu zajemajo starost, izobrazbo, spol in ali so zaposleni v Krki oz. Revozu ter za zaposlene vprašanje o delovni dobi in v katerem podjetju so zaposleni.

## 7. ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

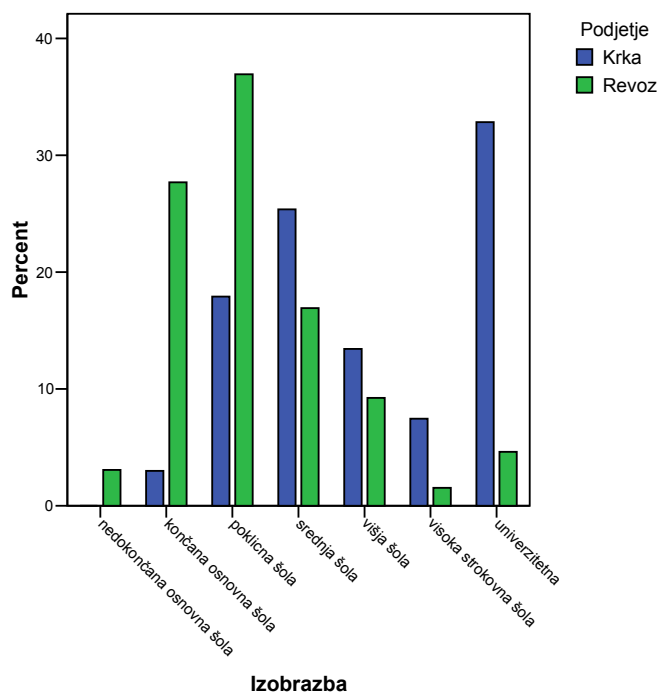
### 7.1 Značilnosti vzorca

Vprašalnik smo po interni pošti Krke in Revoza poslali 100 naključno izbranim zaposlenim in s tem dosegli, da struktura vzorca po spolu, izobrazbi in starosti ustreza dejanski strukturi vseh zaposlenih v obeh podjetjih. V **Krki** je bilo tako v okviru anketiranih zaposlenih 66% žensk in 34% moških, v **Revozu** pa zgolj 26% žensk in kar 74% moških.

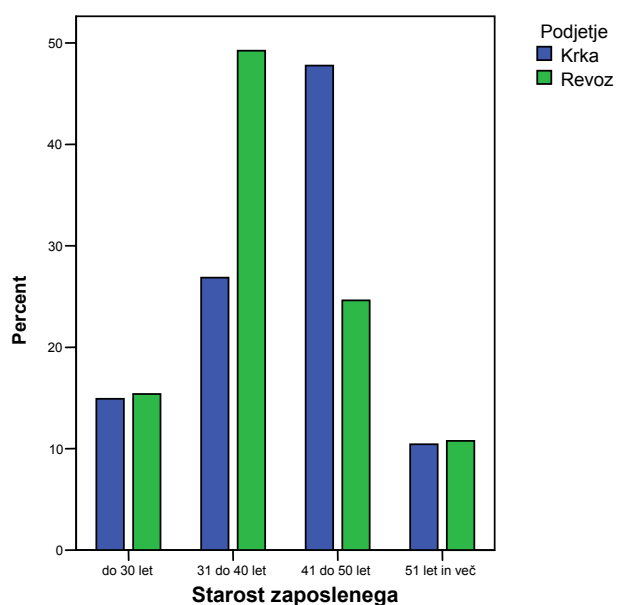


3% anketiranih zaposlenih v **Krki** je imelo končano osnovno šolo, 18% poklicno šolo, 25% srednjo šolo, 13% višjo in 8% visoko strokovno šolo ter kar 33% univerzitetno izobrazbo. V **Revozu** so prevladovali anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe, saj je 3% anketiranih imelo

nedokončano osnovno šolo, 28% končano osnovno šolo, 37% poklicno šolo, 17% srednjo šolo, 9% višjo in 1% visoko strokovno šolo ter 5% univerzitetno izobrazbo.

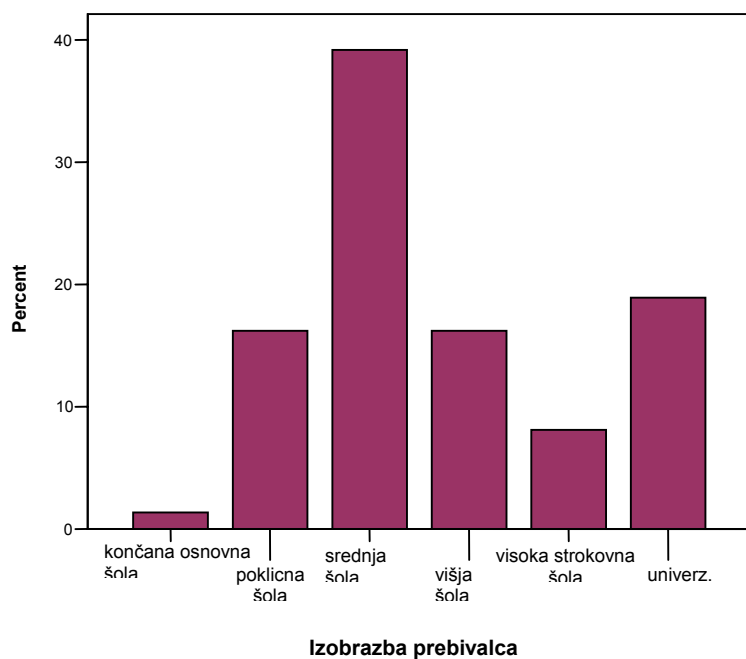
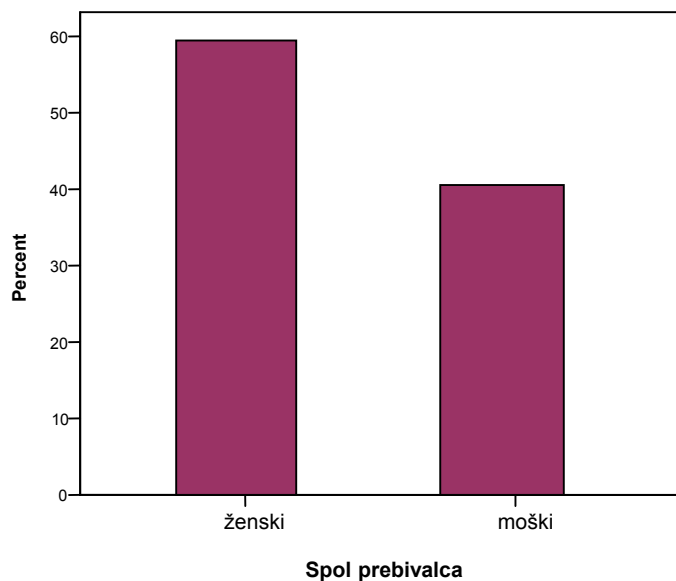


Starostna struktura anketirancev je bila v obeh podjetjih približno podobna. Vseh anketiranih v **Krki**, starih do 30 let, je bilo 15%, starih od 31 do 40 let 27%, starih od 41 do 50 let 48% in starejših od 50 let 10%. V **Revozu** je bil odstotek anketirancev, starih do 30 let, enak Krkinemu, anketirancev med 31 in 40 letom je bilo 49%, med 41 in 50 letom 25% in starejših od 50 let 11%.

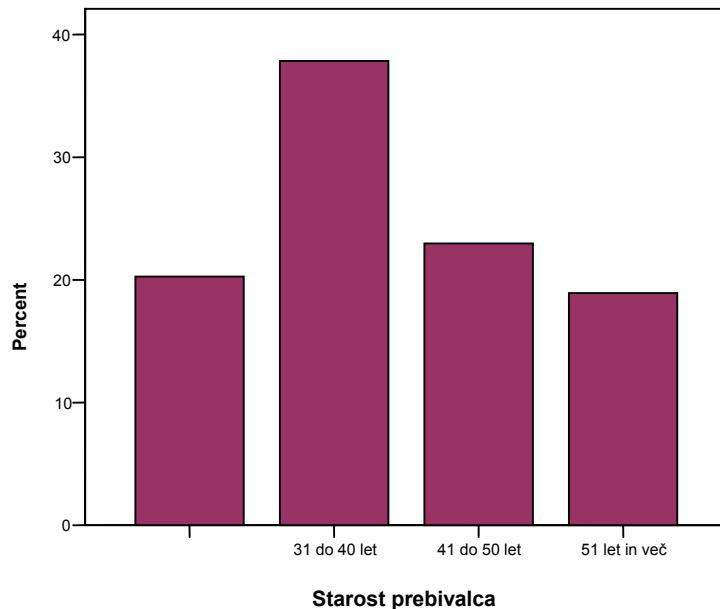




Med 74 anketiranimi prebivalci dolenske regije je bilo 60% žensk in 40% moških. Izobrazbena raven anketiranih prebivalcev je bila dokaj visoka, saj je le 2% anketiranih imelo končano osnovno šolo, 16% je imelo poklicno in 39% srednjo šolo. 16% anketiranih prebivalcev je končalo višjo šolo, 8% visoko strokovno šolo in 19% prebivalcev je imelo univerzitetno izobrazbo.



Starostna struktura anketiranih prebivalcev je bila kar nizka, saj je 20% anketiranih imelo do 30 let, 38% je imelo od 31 do 40 let, 23% od 41 do 50 let, 19% pa jih je bilo starejših od 50 let.



## 7.2 Splošen pogled na družbeno odgovornost podjetja

Da bi ugotovili, kako je družbeno odgovorno ravnanje podjetja pomembno za anketirance, smo jih prosili, naj ocenijo določene trditve o družbeni odgovornosti podjetja. Rezultati so pokazali, da **anketirani zaposleni niso mnenja, da je podjetje odgovorno za dobiček** in ga mora pri svojem poslovanju maksimirati. Povprečna ocena trditve, da je podjetje odgovorno za dobiček, za družbene probleme pa je odgovorna država, je bila glede na odgovore zaposlenih v Krki in Revozu le 3,06. Trditve, da podjetje maksimira dobiček svojih delničarjev, pa so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,51. Z vsemi ostalimi trditvami, ki zagovarjajo družbeno odgovornost podjetja, so se zaposleni v Krki in Revozu večinoma strinjali, saj so bile povprečne ocene nad 4, največje povprečje pa pripada trditvi, da je razvoj regije v veliki meri odvisen prav od podjetij, ki v njej poslujejo.

**Tabela 1: Odnos zaposlenih do družbene odgovornosti podjetja**

	N	Minimum	Maksimum	Ar. sredina (a)	Std. odklon
Podjetje je odgovorno za dobiček.	131	1	5	3,06	1,323
Podjetje max. dobiček.	130	1	5	3,51	1,115
Podjetje upošteva druge dejavnosti.	130	1	5	4,10	1,070
Druž. odgovornost povečuje ugled.	132	1	5	4,14	,982
Radodarnost naredi podjetje drugačno od drugih.	131	1	5	4,05	1,091
Razvoj regije je odvisen od podjetij.	130	2	5	4,57	,736
Valid N (listwise)	127				

a 1- sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Tudi **anketirani prebivalci regije** ne zagovarjajo podobo podjetja, ki je odgovorno le za dobiček, saj so omenjeni trditvi namenili v povprečju zgolj oceno 3,08. Več podpore je dobila trditev, da podjetje maksimira dobiček svojih delničarjev (3,74), vendar pa sta obe trditvi dosti slabše ocenjeni kot trditve, ki zagovarjajo družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Najvišjo povprečno oceno je tudi med anketiranimi prebivalci dobila trditev, da je razvoj regije odvisen predvsem od podjetij (4,61).

**Tabela 2: Odnos anketiranih prebivalcev do družbene odgovornosti podjetja**

	N	Minimum	Maksimum	Ar. sredina	Std. odklon
Podjetje je odgovorno za dobiček.	74	1	5	3.08	1.168
Podjetje maksimira dobiček.	69	1	5	3.74	1.120
Podjetje upošteva širše dejavnosti.	74	2	5	4.30	.887
Druž. odgovornost povečuje ugled.	74	2	5	4.26	.829
Radodarnost naredi podjetje drugačno od drugih.	74	1	5	3.91	1.023
Razvoj regije je odvisen od podjetij.	74	1	5	4.61	.658
Valid N (listwise)	69				

Anketiranci so posamezna področja družbene odgovornosti podjetja tudi ovrednotili, da bi ugotovili, ali skupine déležnikov različno vrednotijo področja družbene odgovornosti podjetja. **Anketirani zaposleni** v obeh podjetjih so kot najbolj pomembno označili skrb za

čisto okolje (4,76) ter nato varnost zaposlenih in varnost zaposlitve (4,75). Na tretjem mestu se nahajajo izobraževanje in spodbude za zaposlene, ki jim sledi rast podjetja in povezovanje z lokalnimi dobavitelji. Donatorske in sponzorske aktivnosti podjetja so zaposleni označili kot najmanj pomembne (3,94).

**Tabela 3: Vrednotenje značilnosti podjetja - zaposleni**

	N	Minimum	Maksimum	Ar. sredina	Std. odklon
Skrb za čisto okolje	131	1	5	4,76	,606
Varnost zaposlenih in varnost zaposlitve	130	3	5	4,75	,544
Izobraževanje in spodbuda za zaposlene	131	1	5	4,66	,663
Rast podjetja in večanja dobička	131	1	5	4,56	,714
Povezovanje z lokalnimi dobavitelji	131	1	5	4,35	,868
Donatorske in sponzorske aktivnosti	131	1	5	3,94	,909
Valid N (listwise)	130				

**Anketirani prebivalci** so presenetljivo kot najbolj pomembno označili izobraževanje in spodbude za zaposlene (4,73) ter skrb za čisto okolje uvrstili šele na tretje mesto (4,69). Vse ostale značilnosti podjetja so razvrstili enako kot zaposleni ter donatorske in sponzorske aktivnosti označili še za manj pomembne (3,89).

**Tabela 4: Vrednotenje značilnosti podjetja - prebivalci**

	N	Minimum	Maksimum	Ar. sredina	Std. odklon
Izobraževanje in spodbuda za zaposlene	74	3	5	4.73	.580
Varnost zaposlenih in varnost zaposlitve	74	1	5	4.70	.656
Skrb za čisto okolje	74	1	5	4.69	.701
Rast podjetja in večanje dobička	74	1	5	4.43	.812
Povezovanje z lokalnimi dobavitelji	73	1	5	4.11	.921
Donatorske in sponzorske aktivnosti	72	2	5	3.89	.912
Valid N (listwise)	71				

Primerjali smo tudi stališča anketirancev o družbeni odgovornosti podjetja z različno izobrazbo in ugotovili, da med spremenljivkama ni statistično pomembne povezave. Tako izobrazba anketirancev ni vplivala na njihovo mnenje o družbeni odgovornosti podjetja.

Vseeno pa pri anketiranih zaposlenih obstajajo določene razlike med skupinami z različno izobrazbo, saj se okrog 5% anketirancev s končano osnovno šolo, poklicno šolo in pa srednjo šolo popolnoma strinja s trditvijo, da je podjetje odgovorno za dobiček, medtem ko tako misli le 1,5% anketirancev z univerzitetno izobrazbo (glej tabelo 5). Pri anketiranih prebivalcih so stališča skupin z različno stopnjo izobrazbe skoraj identična.

**Tabela 5: Podjetje je odgovorno za dobiček / Izobrazba zaposlenih**

		Izobrazba							Skupaj		
		nedokon. osnovna šola	končana osnovna šola	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka strokovna šola	univerz.			
Podjetje je odgovorno za dobiček.	sploh se ne strinjam	Število	1	4	7	4	3	1	5	25	
		% skupaj	,8%	3,1%	5,3%	3,1%	2,3%	,8%	3,8%	19,1%	
	se ne strinjam	Število	0	1	4	3	1	0	4	13	
		% skupaj	,0%	,8%	3,1%	2,3%	,8%	,0%	3,1%	9,9%	
	niti se ne strinjam niti se strinjam	Število	0	3	11	7	9	5	9	44	
		% skupaj	,0%	2,3%	8,4%	5,3%	6,9%	3,8%	6,9%	33,6%	
	se strinjam	Število	1	4	8	7	2	0	5	27	
		% skupaj	,8%	3,1%	6,1%	5,3%	1,5%	,0%	3,8%	20,6%	
	popolnoma se strinjam	Število	0	7	6	7	0	0	2	22	
		% skupaj	,0%	5,3%	4,6%	5,3%	,0%	,0%	1,5%	16,8%	
	Skupaj		Število	2	19	36	28	15	6	25	131
			% skupaj	1,5%	14,5%	27,5%	21,4%	11,5%	4,6%	19,1%	100%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,000(a)	24	,260
Likelihood Ratio	31,610	24	,137
Linear-by-Linear Association	2,625	1	,105
N of Valid Cases	131		

a 24 cells (68,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

**Tabela 6: Podjetje je odgovorno za dobiček / Izobrazba prebivalcev**

		Izobrazba prebivalca							Skupaj	
		končana osnovna šola	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka strokovna šola	univerz.			
Podjetje je odgovorno za dobiček.	sploh se ne strinjam	Število	0	3	5	0	1	1	10	
		% skupaj	,0%	4,1%	6,8%	,0%	1,4%	1,4%	13,5%	
	se ne strinjam	Število	0	0	4	1	1	4	10	
		% skupaj	,0%	,0%	5,4%	1,4%	1,4%	5,4%	13,5%	
	niti se ne strinjam niti se strinjam	Število	1	4	9	5	1	5	25	
		% skupaj	1,4%	5,4%	12,2%	6,8%	1,4%	6,8%	33,8%	
	se strinjam	Število	0	4	8	4	3	3	22	
		% skupaj	,0%	5,4%	10,8%	5,4%	4,1%	4,1%	29,7%	
	popolnoma se strinjam	Število	0	1	3	2	0	1	7	
		% skupaj	,0%	1,4%	4,1%	2,7%	,0%	1,4%	9,5%	
	Skupaj		Število	1	12	29	12	6	14	74
			% skupaj	1,4%	16,2%	39,2%	16,2%	8,1%	18,9%	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,242(a)	20	,867
Likelihood Ratio	16,428	20	,690
Linear-by-Linear Association	,000	1	,988
N of Valid Cases	74		

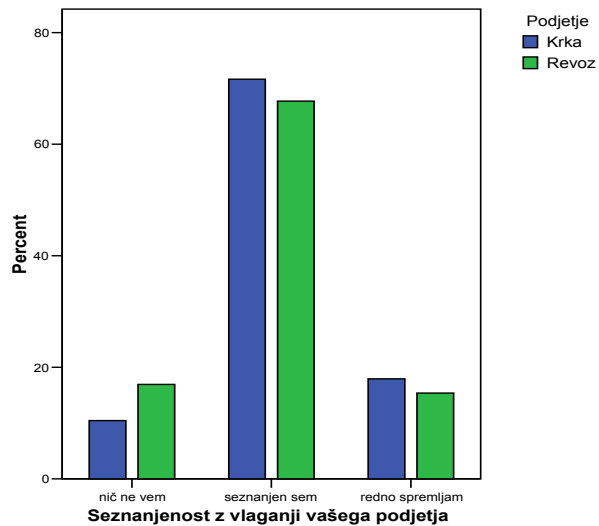
a 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Tako lahko potrdimo hipotezo (H1), da se anketirani zaposleni v obeh podjetjih in prebivalci regije zavedajo pomembnosti družbeno odgovornega ravnanja podjetja. Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da je razvoj regije odvisen predvsem od podjetij, ki v njej delujejo, kar potrjuje dejstvo, da »podjetje vse bolj prevzema vodilno vlogo ne le v gospodarstvu, temveč v družbenem življenju nasploh« (Jančič 1999: 114). Anketiranci se tega ne glede na izobrazbeno raven tudi zavedajo.

### 7.3 Seznanjenost s politiko vlaganj podjetja

Seznanjenost s politiko vlaganj podjetij Krke in Revoza smo preverjali, da bi ugotovili, ali so zaposleni v podjetjih bolj seznanjeni s politiko vlaganj kot ostali prebivalci regije, in ali so anketiranci nasploh bolj seznanjeni s politiko vlaganj Krke ali Revoza.

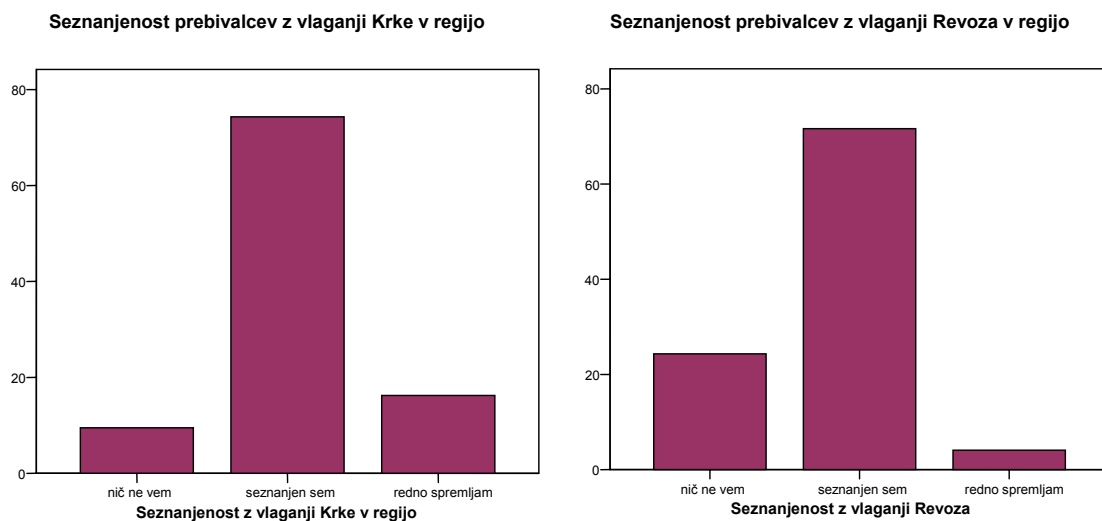
Analiza odgovorov je pokazala, da so **zaposleni** v obeh podjetjih podobno seznanjeni s politiko vlaganj svojega podjetja. V Revozu je sicer več zaposlenih, ki ne vedo ničesar o vlaganjih podjetja (17%), v Krki pa je takih le 10%. Zaposlenih v Krki, ki so seznanjeni s politiko vlaganj svojega podjetja, je 72%, v Revozu pa 68%. Tistih, ki v Krki redno spremljajo politiko vlaganj, je 18%, v Revozu pa 15%. Izračun  $\chi^2$  testa je tudi pokazal, da med spremenljivkama (seznanjenost/podjetje) ne obstaja statistično značilna povezava.



#### Seznanjenost z vlaganji podjetja / Podjetje

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,215(a)	2	,545
Likelihood Ratio	1,222	2	,543
Linear-by-Linear Association	,878	1	,349
N of Valid Cases	132		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,86.



Tudi pri **anketiranih prebivalcih regije** se je izkazalo, da ni večjih odstopanj glede seznanjenosti o politiki vlaganj Krke in Revoza. Tako je 74% anketiranih prebivalcev seznanjenih s politiko vlaganj Krke, s politiko vlaganj Revoza pa je seznanjenih 72% anketirancev. 24% anketiranih nič ne ve o politiki Revoza, a le 10% nič ne ve o politiki Krke. Zato pa redno spremlja politiko Krke 16% anketirancev in le 4% anketirancev redno spremljajo politiko Revoza.

Če primerjamo seznanjenost anketiranih zaposlenih in prebivalcev, opazimo, da so prebivalci podobno seznanjeni s politiko vlaganj Krke kot njeni zaposleni. Največ anketirancev je kot **vir informacij o politiki vlaganj Krke** navedlo članke v časopisu, programe na radiju ali televiziji ter reklame, najmanj pa informacije na internetu. **O politiki vlaganj Revoza** zaposleni vedo več kot prebivalci, vendar tudi tukaj ni večjih odstopanj. O politiki vlaganj Revoza so anketiranci izvedeli največ v člankih ter reklamah, delno tudi v oddajah na radiu ali televiziji, najmanj pa na internetu. Navedene ugotovitve ne potrjujejo v celoti hipoteze (H2), da so anketiranci bolj seznanjeni s politiko vlaganj domačega kakor tujega podjetja, saj je večina anketirancev razmeroma dobro seznanjena z vlaganji obeh podjetij.

## 7.4 Vrednotenje politike vlaganj podjetja

Anketiranci so ocenili politiko vlaganj Krke in Revoza na različnih področjih, da bi ugotovili, katero podjetje po njihovem mnenju prispeva več k razvoju regije ter na katerem področju se Krka in Revoz najbolj in najmanj izkažeta.



### 7.4.1 Odnos do zaposlenih

Zaposleni v Krki in prebivalci regije so pozitivno ocenili **odnos Krke do zaposlenih**. Razsežnosti ocen zaposlenih so se gibale med 3,46 (pravične plače) in 4,25 (izobraževanje in spodbude za zaposlene). Ocene prebivalcev so bile v povprečju malo višje; najnižjo povprečno oceno (3,77) so pripisali pravičnim plačam in najvišjo (4,43) izobraževanju in spodbudam za zaposlene.

Ocene **odnosa Revoza do zaposlenih** so bile do ene ocene nižje od Krkinih. Zaposleni v Revozu so najnižjo oceno pripisali pravičnim plačam (2,64) in najvišjo izobraževanju za zaposlene (3,98). Razsežnosti ocen prebivalcev so se gibale med 2,99 (pravične plače) in 3,57 (izobraževanje). Anketirani prebivalci so odnos Revoza do zaposlenih v povprečju ocenili slabše kot zaposleni v Revozu, izjema je ocena glede pravičnih plač.

**Tabela 7: Odnos podjetja do zaposlenih - zaposleni**

Podjetje		Izobraževanje in spodbude za zaposlene	Ustrezni delovni pogoji	Varnost zaposlitve	Pravične plače
Krka	Ar. sredina (a)	4,25	4,19	4,15	3,46
	N	67	67	67	67
Revoz	Ar. sredina	3,98	3,67	3,94	2,64
	N	65	63	64	64
Skupaj	Ar. sredina	4,12	3,94	4,05	3,06
	N	132	130	131	131

a 1 - nezadostno, 2 - zadostno, 3 - dobro, 4 - prav dobro, 5 - odlično

**Tabela 8: Odnos podjetja do zaposlenih - prebivalci**

	Izobraževanje za zaposlene		Ustrezni delovni pogoji		Varnost zaposlitve		Pravične plače	
	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz
Ar. sredina	4.43	3.57	4.11	3.43	4.16	3.26	3.77	2.99
N	74	74	74	74	74	74	74	74

Oceno obeh podjetij do zaposlenih smo analizirali tudi na podlagi izobrazbene ravni anketiranih zaposlenih. Izračun  $\chi^2$  testa je pokazal, da ne obstaja povezanost med izobrazbo zaposlenega in njegovo oceno o izobraževanju, delovnih pogojih, varnosti zaposlitve in

pravičnih plačah, vendar med skupinami nizko izobraženih in visoko izobraženih vseeno obstajajo določene razlike. Tako npr. 77% anketiranih zaposlenih v Krki in Revozu, ki imajo univerzitetno izobrazbo, pozitivno ocenjuje pravičnost plač v podjetju (z oceno 4 ali 5), prav tako 82% anketirancev z visoko strokovno izobrazbo, a le 31% anketirancev s poklicno šolo in 16% anketirancev s končano osnovno šolo.

#### 7.4.2 Odnos do lokalne skupnosti

Anketirani zaposleni v podjetju Krka so dobro ocenili **odnos Krke do lokalne skupnosti**. V povprečju so ocenili Krkine sponzorske in donatorske aktivnosti na področju športa in zdravstva z oceno 4,58, nekoliko slabšo oceno pa so pripisali ustvarjanju delovnih mest (3,78). Ocene prebivalcev so tokrat v povprečju nižje; najvišjo oceno so namenili aktivnostim na področju športa (4,50), najnižjo pa zaščiti naravnega okolja (3,76).

**Revoz** se je po mnenju svojih zaposlenih najslabše odrezal v **odnosu do lokalne skupnosti** s sponzorskimi in donatorskimi aktivnostmi. Najnižjo oceno so dodelili aktivnostim na področju športa (3,05), najvišjo pa zaščiti naravnega okolja (4,08). Anketirani prebivalci so odnos Revoza do lokalne skupnosti ocenili dosti slabše; najnižje ocene so pripadle donatorskim in sponzorskim aktivnostim (od 2,30 do 2,55), nekoliko boljše so ocenili zaščito okolja (3,30), najboljše pa ustvarjanje delovnih mest (3,84). Čeprav so se razlike med Revozom in Krko znatno poglobile na področju sponzorstva in donatorstva, pa se je Revoz po mnenju anketirancev Krki tesno približal na področju ustvarjanja delovnih mest in zaščite okolja.

**Tabela 9: Odnos podjetja do lokalne skupnosti - zaposleni**

Podjetje		Ustvarjanje delovnih mest	Zaščita naravnega okolja	Donatorske aktivnosti na področju športa	Donatorske aktivnosti na področju kulture, izobraževanja, znanosti	Donatorske aktivnosti na področju zdravstva
Krka	Ar. sredina	3,78	4,37	4,58	4,37	4,58
	N	67	67	67	67	67
Revoz	Ar. sredina	3,46	4,08	3,05	3,30	3,17
	N	65	64	64	64	64
Skupaj	Ar. sredina	3,62	4,23	3,83	3,85	3,89
	N	132	131	131	131	131

**Tabela 10: Odnos do lokalne skupnosti - prebivalci**

	Ustvarjanje delovnih mest		Zaščita naravnega okolja		Donatorske aktivnosti - šport		Donatorske aktivnosti – kultura, izobraževanje, znanost		Donatorske aktivnosti - zdravstvo	
	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz
Ar. sredina	3.95	3.84	3.76	3.30	4.50	2.55	4.35	2.50	4.36	2.31
N	73	73	74	74	74	74	74	74	74	74

$\chi^2$  test je pokazal, da ne obstaja povezanost med oceno odnosa do lokalne skupnosti in izobrazbo anketiranih zaposlenih, vendar smo ugotovili določene razlike pri oceni sponzorstev in donacij za kulturo, znanost in izobraževanje. Pozitivno je ocenilo politiko sponzorstva in donacij Krke in Revoza (ocena 5 ali 4) 76% anketiranih zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, 100% anketirancev z visoko strokovno izobrazbo, 56% anketirancev s poklicno šolo, 47% anketirancev s končano osnovno šolo in le 50% anketirancev brez končane osnovne šole.

### 7.4.3 Odnos do lastnikov/delničarjev

Zaposleni so ocenili **odnos Krke do lastnikov/delničarjev** v povprečju z visokimi ocenami okrog 4,5. Tudi ocene prebivalcev so se gibale v povprečju okrog 4,5, najvišje pa so ocenili vlaganja v novo infrastrukturo in tehnologije (4,68).

Razmeroma dobro so anketiranci ocenili tudi **odnos Revoza**, saj so mu zaposleni za vlaganja v novo infrastrukturo pripisali oceno 3,98, prebivalci regije pa 4,18. Nekoliko slabše so ocenili ustvarjanje dobička v Revozu; zaposleni v povprečju z oceno 3,70, prebivalci pa v povprečju z oceno 3,73.

**Tabela 11: Odnos podjetja do lastnikov/delničarjev - zaposleni**

Podjetje		Ustvarjanje dobička	Rast podjetja	Vlaganje v novo infrastrukturo in tehnologije
Krka	Ar. sredina	4,35	4,54	4,55
	N	65	65	64
Revoz	Ar. sredina	3,70	3,86	3,98
	N	63	63	63
Skupaj	Ar. sredina	4,03	4,20	4,27
	N	128	128	127

**Tabela 12: Odnos podjetja do lastnikov/ delničarjev - prebivalci**

	Ustvarjanje dobička		Rast podjetja		Vlaganja v infrastrukturo in tehnologije	
	Krka	Revoz	Krka	Revoz	Krka	Revoz
Ar. sredina	4.46	3.73	4.54	3.89	4.68	4.18
N	74	73	74	73	74	73

Povezanosti med oceno odnosa podjetja do lastnikov in izobrazbo zaposlenih  $\chi^2$  test zopet ni potrdil, smo pa največ razlik med visoko in nizko izobraženimi odkrili pri oceni rasti podjetja. 92% anketiranih zaposlenih z univerzitetno izobrazbo je pozitivno ocenilo rast Krke in Revoza, prav tako 100% zaposlenih z visoko strokovno izobrazbo, a le 71% zaposlenih s poklicno izobrazbo, 79% zaposlenih s končano osnovno šolo in 50% zaposlenih z nedokončano osnovno šolo.

#### 7.4.4 Odnos do dobaviteljev

**Krka** je po mnenju anketiranih zaposlenih in prebivalcev nekoliko slabše ocenjena v **odnosu do dobaviteljev**. Sodelovanje Krke z lokalnimi dobavitelji je po mnenju zaposlenih dobilo v povprečju oceno 3,87, po mnenju prebivalcev pa nižjo, 3,58. Rast celotne panoge so ocenili boljše: zaposleni okrog 4,20 in prebivalci okrog 4.

**Revoz** je bil tudi tokrat ocenjen slabše kot Krka, vendar ne z velikimi odstopanji. Sodelovanje z **lokalnimi dobavitelji** so zaposleni ocenili v povprečju s 3,57, rast panoge pa s 3,71. Prebivalci so najnižjo oceno dodelili sodelovanju z dobavitelji (3,24), skoraj identično z zaposlenimi pa so ocenili rast panoge (3,72).

**Tabela 13: Odnos podjetja do dobaviteljev – zaposleni**

Podjetje		Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji	Rast celotne panoge
Krka	Ar. sredina	3,87	4,20
	N	64	64
Revoz	Ar. sredina	3,57	3,71
	N	65	63
Skupaj	Ar. sredina	3,72	3,96
	N	129	127

**Tabela 14: Odnos podjetja do dobaviteljev – prebivalci**

	Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji		Rast celotne panoge	
	Krka	Revoz	Krka	Revoz
Ar. sredina	3.58	3.24	4.01	3.72
N	73	72	73	72

Zgornje analize so jasno pokazale, da je Krka na vseh področjih družbene odgovornosti ocenjena do ene ocene boljše kot Revoz, kar tudi potrjuje našo hipotezo (H3) in dejstvo, da je Krka še vedno eno izmed najbolj »radodarnih« in »skrbnih« slovenskih podjetij. Revoz se pri politiki vlaganj v razvoj lokalne skupnosti (sponzorstva, donacije) drži predvsem smernic, ki mu jih je začrtal francoski Renault, na drugih področjih (predvsem pri odnosu do dobaviteljev) pa Krko po mnenju anketirancev vztrajno dohiteva.

Ko smo analizirali vpliv izobrazbene ravni anketiranih zaposlenih v Krki in Revozu na ocene, smo ugotovili, da velikih razlik v ocenah visoko in nizko izobraženih ni. Določena odstopanja so pri oceni pravičnosti plač, saj so visoko izobraženi, za katere predpostavljamo, da tudi več zaslužijo, z njimi bolj zadovoljni. Prav tako so visoko izobraženi anketiranci bolje ocenili sponzorstva in donacije podjetij na področju kulture, znanosti in izobraževanja ter rast podjetja. Sklepamo, da imajo visoko izobraženi na višjih pozicijah v podjetju večji pregled nad tovrstnimi aktivnostmi Krke in Revoza in jih zato tudi pozitivneje ocenjujejo kot nižje izobraženi.

Ker smo pri izvedbi ankete v Krki in Revozu uporabili slučajnostni vzorec, je izobrazbena raven anketiranih zaposlenih v Revozu veliko nižja od anketiranih v Krki. Če bi v vzorec anketiranih v Revozu vključili več visoko izobraženih, bi morda dobili nekoliko višje ocene podjetja prav na področjih, kot so pravične plače, sponzorstva in donacije ter rast podjetja, kar bi zmanjšalo odstopanja med obema podjetjema.

## **7.5 Odnos do podjetja**

Poglejmo podrobneje povprečne ocene trditev v zvezi s splošnim mnenjem o podjetju Krka. Raziskava je pokazala, da so se **zaposleni v podjetju Krka** večinoma zelo strinjali s trditvami, da ima Krka velik ugled v okolju (povprečna ocena 4,85), da veliko prispeva k

izboljšanju življenja v regiji (4,76) in da je dober državljan (4,72). Prav tako pozitivno so zaposleni ocenili njihov odnos do Krke, zlasti pripravljenost na dodaten napor pri delu (4,76) in lojalnost do podjetja (4,76).

Povprečne ocene mnenj **zaposlenih v Revozu** so pričakovano nekoliko slabše. Zaposleni v Revozu so se strinjali s trditvijo, da ima podjetje velik ugled v okolju (4,13), malo manj pa s trditvijo, da Revoz izboljšuje kvaliteto življenja v regiji (3,89) in da je dober državljan (3,75). Podobne povprečne ocene so zaposleni namenili trditvam o odnosu do Revoza. Čeprav so ocenili trditev, da bi podjetje priporočali kot dobro delovno mesto, malo slabše (3,63), pa se večina zaposlenih strinja, da bodo pri podjetju ostali še najmanj dve leti (4,28).

**Tabela 15: Mnenje o podjetju - zaposleni**

Podjetje		Podjetje prispeva k izboljšanju kvalitete življenja v regiji.	Naše podjetje je dober državljan.	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.
Krka	Ar. sredina	4,76	4,72	4,85
	N	66	65	67
Revoz	Ar. sredina	3,89	3,75	4,13
	N	65	64	64

**Tabela 16: Odnos do podjetja - zaposleni**

Podjetje		Ponosni sem, da sem zaposlen v našem podjetju.	Podjetje bi priporočal kot dobro delovno mesto.	Pripravljen sem na dodaten napor.	Pri podjetju nameravam ostati še najmanj dve leti.
Krka	Ar. sredina	4,73	4,60	4,76	4,72
	N	66	67	67	67
Revoz	Ar. sredina	3,92	3,63	3,84	4,28
	N	65	64	64	64

Ko smo preverjali povezanost med spremenljivkama (splošno mnenje o podjetju/splošen odnos do podjetja), smo ugotovili, da sta spremenljivki na populaciji linearno in močno povezani. Tako lahko sklepamo, da zaposleni, ki imajo dobro mnenje o svojem podjetju, tudi pozitivno govorijo o njem, so motivirani za delo in do podjetja lojalni.

### Splošno mnenje o podjetju/splošen odnos do podjetja - zaposleni

		splošno mnenje o podjetju	splošen odnos do podjetja
splošno mnenje o podjetju	Pearson Correlation	1	,784(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	132	132
splošen odnos do podjetja	Pearson Correlation	,784(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	132	132

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tudi prebivalci imajo zelo pozitivno mnenje o Krki, saj se razsežnosti povprečnih ocen gibajo med 4,42 (Krka je dober državljan) in 4,70 (Krka ima velik ugled v okolju). Tako se večina anketirancev zelo strinja, da bi Krko priporočali kot dobro delovno mesto (4,50) in o njej pozitivno govorijo (4,45).

**Tabela 17: Mnenje o Krki - prebivalci**

	N	Ar. sredina
Krka prispeva k izboljšanju kvalitete življenja.	74	4,47
Krka je dober državljan.	74	4,42
Krka ima velik ugled v okolju.	74	4,70
Valid N (listwise)	74	

**Tabela 18: Odnos do Krke – prebivalci**

	N	Ar. sredina
Krko občudujem zaradi njenih vlaganj.	74	4,18
Ponosen sem, da imamo v regiji Krko.	74	4,43
Krko bi priporočal kot dobro delovno mesto.	74	4,50
Pozitivno govorim o Krki.	74	4,45
Valid N (listwise)	74	

Spremenljivki (mnenje prebivalcev o podjetju Krka/odnos prebivalcev do podjetja Krka) sta na populaciji linearno srednje močno povezani. Tisti anketiranci, ki menijo, da ima Krka velik ugled v okolju, tudi pozitivno govorijo o njej in bi jo priporočali kot dobro delovno mesto.

### Mnenje prebivalcev o podjetju Krka/odnos prebivalcev do podjetja Krka

		Mnenje o poslovanju Krke	Odnos do Krke
Mnenje o poslovanju Krke	Pearson Correlation	1	,631(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	74	74
Odnos do Krke	Pearson Correlation	,631(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	74	74

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mnenje anketiranih prebivalcev o Revozu je slabše od zaposlenih v Revozu, saj se povprečne ocene trditev gibljejo od 3,39 (Revoz je dober državljan) do 3,85 (Revoz ima velik ugled v okolju). Tudi odnos prebivalcev do Revoza je slabše ocenjen, saj se vsi ne strinjajo, da občudujejo Revoz zaradi njegovih vlaganj (povprečna ocena trditve je 3,22) in ga mogoče ne bi priporočali kot dobro delovno mesto (3,33). Nekoliko boljše povprečje ima trditev, da so prebivalci ponosni, da Revoz posluje v njihovi regiji (3,70).

**Tabela 19: Mnenje - prebivalci**

	N	Ar. sredina
Revoz prispeva k izboljšanju kvalitete življenja.	74	3,59
Revoz je dober državljan.	74	3,39
Revoz ima velik ugled v okolju.	74	3,85
Valid N (listwise)	74	

**Tabela 20: Odnos - prebivalci**

	N	Ar. sredina
Revoz občudujem zaradi njegovih vlaganj.	74	3,22
Ponosen sem, da imamo v regiji Revoz.	74	3,70
Revoz bi priporočal kot dobro delovno mesto.	73	3,33
Pozitivno govorim o Revozu.	74	3,57
Valid N (listwise)	73	



Spremenljivki (mnenje prebivalcev o poslovanju Revoza/odnos prebivalcev do Revoza) sta na populaciji močnejše povezani kot v primeru podjetja Krka, kar pomeni, da mnenje prebivalcev močno vpliva na njihov odnos do Revoza.

#### Mnenje prebivalcev o poslovanju Revoza/odnos prebivalcev do Revoza

		Mnenje o poslovanju Revoza	Odnos do Revoza
Mnenje o poslovanju Revoza	Pearson Correlation	1	,728(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	74	74
Odnos do Revoza	Pearson Correlation	,728(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	74	74

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

S  $\chi^2$  testom smo potrdili našo hipotezo (H4), da anketiranci, ki imajo pozitivno mnenje o vlaganjih podjetja, tudi delujejo v prid podjetju. Krka zaradi družbeno odgovornega poslovanja uživa velik ugled v okolju, lojalnost delavcev, večina pa bi podjetje tudi priporočala kot dobro delovno mesto. Pozitiven ugled v okolju je večina zaposlenih pripisala tudi Revozu in potrdila svojo lojalnost do podjetja. Slabše na Revoz gledajo prebivalci regije, kar je najbrž posledica nizkih ocen, ki so jih pripisali odnosu Revoza do lokalne skupnosti. Čeprav se je na začetku analize izkazalo, da so sponzorske in donatorske aktivnosti po mnenju anketirancev najmanj pomemben element družbene odgovornosti podjetja, imajo očitno precejšen vpliv na splošno mnenje o podjetju.

## 8. ZAKLJUČEK

Osrednji cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, ali domače transnacionalno podjetje vlaga več v razvoj regije kot tuje transnacionalno podjetje. Pri tem smo omenjeni problem najprej preučili s teoretičnega vidika in se predvsem osredotočili na koncept družbene odgovornosti podjetij. V drugem delu naloge smo teoretične ugotovitve podkrepili z izvedbo študije primera, ko smo primerjali vlaganja Krke in Revoza v razvoj dolenjske regije in ugotovili, da zastavljena hipotezo lahko delno potrdimo.

Politični pritiski, ekonomske vzpodbude in strukturne spremembe v globalnem ekonomskem sistemu so povzročili, da morajo tako domača kot tuja transnacionalna podjetja prevzemati družbeno odgovorno poslovanje, če hočejo ohraniti ugled, kupce in obstoj. Še posebej pomembne so prostovoljne iniciative tujih transnacionalnih podjetij v državah v razvoju, kjer ne obstajajo skupine pritiska ali vladne regulative, ki bi spodbujale družbeno odgovornost.

Vendarle obstajajo dejstva, da so transnacionalna podjetja najbolj družbeno odgovorna in povezana z okoljem v svoji matični državi. V matični državi se običajno nahajajo sedeži podjetja in oddelki za raziskave in razvoj, katerih funkcije zahtevajo močno vpetost v lokalno okolje. Politika vlaganj podružnic v tujini je odvisna predvsem od zahtev sedeža, ki so bolj usmerjene na doseganje ekonomskih rezultatov podružnice kot na vlaganje podružnice v lokalno okolje. S širitvijo omrežnih povezav naj bi tudi podružnice postale strateško pomembnejše in močnejše povezane z okoljem, v katerem delujejo, vendar tovrstni primeri niso pogosti. Po drugi strani pa čedalje večja potreba transnacionalnih podjetij po lokalnih dobaviteljih odpira možnost za tesnejše povezovanje tujega podjetja z okoljem, v katerem posluje.

S študijo primera smo hoteli morebitne razlike med vlaganji domačega in tujega transnacionalnega podjetja nazorneje prikazati. Objektivno sliko o politiki vlaganj Krke in Revoza po posameznih področjih smo dobili na podlagi podatkov iz njunih letnih poročil, internetnih strani in nekaterih notranjih dokumentov. Z izvedbo ankete med zaposlenimi v obeh podjetjih in prebivalci dolenjske regije smo ugotovili, kako anketiranci ocenjujejo politiko vlaganj Krke in Revoza oz. katero podjetje po njihovem mnenju vlaga več. Analiza rezultatov ankete je pokazala, da so anketiranci pripisali boljše ocene Krki kot Revozu na vseh področjih vlaganj in imajo o Krki tudi boljše mnenje. V tabeli smo povzeli, na katerih področjih po mnenju anketirancev obstajajo velike razlike med podjetjema in na katerih ne. Ker pa tudi dejansko obstajajo razlike med podjetjema, ki pomembno vplivajo na politiko vlaganj (npr. dobičkonosnost, panožne specifičnosti...), smo jih navedli v tabeli za ustrezno interpretacijo rezultatov.

**Tabela:** Podobnosti<sup>19</sup> in razlike med vlaganji Krke in Revoza po mnenju anketirancev ter okoliščine, zaradi katerih prihaja do razlik

---

<sup>19</sup> Predpostavili smo, da med vlaganji Krke in Revoza obstajajo podobnosti, če so se ocene anketirancev razlikovale le za pol ocene ali manj.

PODROČJE	PODOBNOСТИ	RAZLIKE	POJASNJEVALNE OKOLIŠČINE
<b>Odnos do izaposlenih</b>	- izobraževanje in spodbude za zaposlene - varnost zaposlitve	- ustrezni delovni pogoji - pravične plače	- <b>izobrazbena struktura</b> zaposlenih anketirancev v Krki in Revozu: v Krki je bilo več anketirancev z visoko izobrazbo, zato so delovne pogoje in plačo boljše ocenili
<b>Odnos do lokalne skupnosti</b>	- ustvarjanje delovnih mest - zaščita naravnega okolja	- sponzorske in donatorske aktivnosti na področju športa, kulture, izobraževanja, znanosti in zdravstva	- <b>izobrazbena struktura</b> anketirancev v Krki in Revozu, - <b>dobičkonosnost</b> : Krka je leta 2002 dosegla 13% stopnjo dobička, Revoz le 1%, - <b>panožne specifičnosti</b> : avtomobilska industrija je osredotočena na varstvo okolja in varnost v prometu, - <b>proizvodna vs. komercialna dejavnost</b> : Krka sponzorstvo uporablja kot podporo pri prodaji, Revoz le za prepoznavnost in vključenost v okolje, - <b>korporativna funkcija</b> : Krka ima sedež v dolenjski regiji, Revoz izvaja proizvodno dejavnost in pri sponzorstvih večinoma upošteva Renaultove smernice
<b>Odnos do lastnikov/ delničarjev</b>	- vlaganja v infrastrukturo in tehnologije	- ustvarjanje dobička - rast podjetja	- <b>korporativna funkcija</b> : Revoz upošteva zahteve sedeža podjetja v Franciji
<b>Odnos do dobaviteljev</b>	- sodelovanje z lokalnimi dobavitelji - rast celotne panoge	/	/

Če primerjamo objektivne podatke o vlaganjih Krke in Revoza in rezultate ankete, opazimo, da prihaja do določenih neskladij med dejansko politiko vlaganj podjetij in predstavo, ki jo o njej imajo anketiranci. Kot smo že omenili, je po mnenju anketirancev Revozova politika vlaganj slabša od Krkine na vseh področjih, vendar objektivni podatki o obeh podjetjih dokazujejo, da **Revoz za Krko na določenih področjih ne zaostaja**.

Tako so npr. zaposleni v Revozu slabše ocenili **sistem izobraževanja** kot zaposleni v Krki, čeprav dejansko obe podjetji posvečata veliko pozornosti izobraževanju in veljata za »učee se podjetje«. Preseneča tudi podatek, da so anketirani zaposleni in prebivalci regije Krki pripisali za okoli 0,3 ocene boljši **odnos do okolja**, čeprav imata obe podjetji pridobljen standard ISO 14001 in vsako leto izboljšujeta lastni sistem varovanja okolja. Revozu sta tako revija Gospodarski vestnik in Ekološko razvojni sklad RS podelila tudi nagrado za okolju prijazno podjetje leta 2003.

Anketiranci so za pol ocene slabše ocenili vlaganja Revoza v novo infrastrukturo in tehnologije. Dejstvo je, da je Krka zadnja leta intenzivno vlagala v **naložbe** v dolensko regijo (Notol, Razvojno-kontrolni center II) in so ji anketiranci na tem področju namenili tudi najboljše ocene. Revoz z vlaganji šele dobro začinja, bodo pa priprave tovarne na proizvodnjo novega vozila zahtevale za približno 200 milijonov evrov novih naložb. Ne nazadnje so anketiranci Revozu pripisali slabše sodelovanje z lokalnimi dobavitelji kot Krki, čeprav Revoz sodeluje s številnimi **dobavitelji** v dolenski regiji, za izdelavo novega vozila pa z njimi načrtuje še močnejše povezovanje.

Rezultati ankete in objektivni podatki o vlaganjih podjetij so tako pokazali, da **Krka v primerjavi z Revozom izstopa predvsem po sponzorski in donatorski politiki, ustvarjanju dobička in celotni rasti podjetja**. S svojo politiko vlaganj upravičeno velja za eno najradodarnjših in najuglednejših slovenskih podjetij, zato si upamo trditi, da po sponzorskih in donatorskih prispevkih ter zaščiti okolja izstopa celo med podjetji v farmacevtski industriji. Krka je v regiji deležna odobravanja in lojalnosti s strani zaposlenih ter spoštovanja ostalih prebivalcev, kar samo še potrjuje dejstvo, da bi si podobno podjetje želela prav vsaka regija.

Revoz s svojo politiko izobraževanja, okoljevarstva, investiranja in sodelovanja z dobavitelji veliko prispeva k razvoju dolenske regije in izpolnjuje naloge vestnega državljana. Vendar pa

si večina anketirancev mnenje o Revozu neusmiljeno ustvarja predvsem glede na njegovo sponzorsko in donatorsko politiko, ki se ujema s politiko vlaganj ostalih podjetij v avtomobilski industriji, a je s Krkino težko primerljiva. Če drži teorija, da je vpetost podjetja v lokalno okolje odvisna od tega, koliko časa je podjetje v okolju prisotno, si lahko obetamo več francoskega posluha tudi za lokalne potrebe na področju športa, kulture, zdravstva in izobraževanja. Ter si želimo predvsem to, da bi podjetje v regiji še dolgo delovalo.

## 9. LITERATURA IN VIRI

1. Ash, Amin, Nigel Thrift (1994) Living in the Global. V Ash, Amin, Nigel Thrift (ur.) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, 1-22. Oxford: Oxford University Press.
2. Baron, David P. (2000) *Business and its environment*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
3. Beauchamp, Tom L., Norman E. Bowie, ed. (2004) *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
4. Bouton, Michel (2003) Kulturna izmenjava med državama. *Skupaj, posebna priloga Dolenjskega lista*, junij 2003, str. 8.
5. Certo, Samuel C. (1997) *Modern management*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
6. Chryssides, George D., John H. Kaler (1993) *An Introduction to Business Ethics*. London: International Thomson Business Press.
7. Čarman, Irena (2003) Odgovorno ravnanje z okoljem. *Utrip prihodnosti*, junij 2003, št. 8.

8. Dicken, Peter, Mats Forsgren, Anders Malmberg (1994) The Local Embeddedness of Transnational Corporations. V Ash, Amin, Nigel Thrift (ur.) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, 23-42. Oxford: Oxford University Press.
9. Dicken, Peter (1998) *Global Shift. Transforming the World Economy*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
10. Dražnik, Romana (2003) *Sponzorstvo ali donacija. Razlika med njima je pomembna*. Glas gospodarstva, junij 2003, 60-61.
11. Dular, Boris (2002) *Lastninjenje in upravljanje človeških virov: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Dunn, Watson (1979) *How fifteen transnational corporations manage public affairs*. Chicago: Crain Books.
13. Economist (2004) Two-faced capitalism. *The Economist*, str. 57-58, January 24th 2004.
14. Frederick, William C., Keith Davis, James E. Post (1984) *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: McGraw-Hill, Inc.
15. Glas, Miroslav, Viljem Pšeničny, ur. (2000) *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
16. Grafenauer, Božo (2000) *Lokalna samouprava na Slovenskem*. Maribor: Pravna fakulteta.
17. Hrastelj, Tone (1995) *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Jaklič, Marko (1999) *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Jančič, Zlatko (1999) *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Jančič, Zlatko (2002) Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* (12), 4-7.
21. Johnson, Richard (2002) Nujnost za trajnostni razvoj na globalni, nacionalni in korporativni ravni. *Glas gospodarstva*, december 2002, 19-20.
22. Kenda, Vladimir (2001) *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
23. Kovačič, Miloš (2003) Živeti zdravo življenje. *Skupaj, posebna priloga Dolenjskega lista*, junij 2003, str.8.
24. Kukar in ostali (1995) *Prostor, okolje, socialna varnost. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. Ljubljana: Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj.
25. Kunšek, Iztok (2003) Vse O.K., samo plače...*Glas gospodarstva*, februar 2003.
26. Novak, Peter (2003) Okoljski zmagovalci 2003. *Gospodarski vestnik*, posebna priloga Okolje 2003, november.
27. Oblak, Marko (2003) Strateške usmeritve. *Utrip prihodnosti*, junij 2003, št. 8.
28. Podnar, Klement, Urša Golob (2002) Socialna ekonomija in družbena odgovornost. *Teorija in praksa* 39(6), 952-967.
29. Podnar, Klement, Urša Golob (2003a) Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija* (1), 3-5.
30. Podnar, Klement, Urša Golob (2003b) Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* (2), 7-9.

31. Podnar, Klement, Urša Golob (2003c) Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* (3), 5-8.
32. Revoz, departma za sodelovanje z dobavitelji (2003) *Pregled poslovanja*. September 2003.
33. Soros, George (2003) *Globalizacija*. Tržič: Učila International.
34. Sruck, Vlado (1995) *Leksikon politike*. Maribor: Založba Obzorja.
35. Strange, Susan (1995) *Države in trgi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
36. Svetličič, Marjan (1996) *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
37. Špes, Metka, ur. (2000) *Geographica Slovenica 33 II. Regionalni razvoj v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za geografijo.
38. Thurow, Lester C. (1997) *Budočnost Kapitalizma: Kako današnje gospodarske snage oblikuju sutrašnji svijet*. Zagreb: Mate.
39. Utting, Peter (2000) *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
40. Vukšinič, Mateja (2003) *Sponzorska in donatorska politika Krke*.
41. Wartick, Steven L., Donna J. Wood (1998) *International Business and Society*. Massachusetts: Blackwell Business.
42. Weiss, Joseph W (2003) *Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach*. Ohio: Thomson.
43. Wood, Donna J. (1994) *Business and society*. New York: University of Pittsburgh.



44. UNCTAD (1999) *World Investment Report. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. New York, Geneva: United Nations.

## 9.1 Elektronski viri

45. Bale Jr., Harvey (2002) The Pharmaceutical Industry and Corporate Social Responsibility, <http://www.responsiblepractice.com/english/insight/ifpma/> (29.3.2004)

46. Borovac, Vanja, *Pokrajina, regija ali nebodigatreba. Intervju z nekdanjim ministrom za lokalno samoupravo mag. Božom Grafenauerjem*, <http://www.mszs.si/slo/ministrstvo/publikacije/znanost/mzt/raziskovalec.html> (3.10.2003)

47. Brunner, Marc (2003) Automobile Industry. Sector report, <http://www02.imd.ch/documents/research/bcs/AutomotiveReport041103.pdf> (29.3.2004)

48. Eckelmann, Oliver (2003) Pharmaceutical Industry. Sector report, [www.imd.ch/documents/research/bcs/PharmaceuticalReport041103pdf](http://www.imd.ch/documents/research/bcs/PharmaceuticalReport041103pdf) (30.3.2004)

49. EU Multi-Stakeholder Forum, Highlights Interrim Summary, [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20031113%20agenda.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20031113%20agenda.htm), (29.2.2004)

50. Improving the odds with corporate giving, [http://www.stakeholderpower.com/story.cfm?article\\_id=274](http://www.stakeholderpower.com/story.cfm?article_id=274) (5.10.03)

51. Krka - letno poročilo 2002: [http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2002/?v=p2002\\_00](http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2002/?v=p2002_00) (10.11.2003)

52. Podjetniški center Novo mesto (2002) Regionalni razvojni program za območje Jugovzhodne Slovenije (do leta 2006), [http://www.pc-nm.si/Uploads/rrp/RRP\\_povzetek.doc](http://www.pc-nm.si/Uploads/rrp/RRP_povzetek.doc) (20.2.2004)

53. Renault – Code of good conduct: <http://www.sustainability.renault.com> (14.11.2003)
54. Renault je povečal na 100% svoj delež v Revozu:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=00ee5667-41ce-11d8-a887-003048420b2e> (20.2.2004)
55. Revoz-letno poročilo 2002: <http://www.revoz.si/files/si/lp2002.pdf> (19.11.2003)
56. Revoz po produktivnosti 6. med evropskimi tovarnami:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=6cdfc496-c7e6-4cee-8cae-23e9dfe6a306> (20.2.2004)
57. Revozu nagrada za okolju prijazno podjetje:  
<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=7a48e8d7-218a-11d8-a887-003048420b2e> (20.2.2004)
58. Utting, Peter (2003) Promoting Development through Corporate Social Responsibility – Prospects and Limitations,  
<http://www.un.org/esa/coordination/ecosoc/presentation.Uttig.pdf> (29.2.2004)

## 10. PRILOGA

### PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik je sestavljen iz 12 vprašanj, na katera prosim odgovorite po lastnem premisleku. Pri vsakem vprašanju je napisano, koliko odgovorov lahko izberete oz. kako lahko ocenite določeno trditev. **Anketni vprašalnik je anonimen.**

#### Splošen pogled na družbeno odgovorno poslovanje podjetja

##### 1. Koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
Podjetje je predvsem odgovorno za dobiček, za družbene probleme pa je odgovorna država.					
Podjetje maksimizira dobiček svojih delničarjev.					
Podjetje poleg dobička upošteva tudi druge dejavnosti, ki so dobre za širše okolje (pomoč kulturi, izobraževanju, športu,...).					
Družbena odgovornost povečuje ugled in hkrati dobičkonosnost podjetja.					
Radodarnost do družbe in okolja je ključna stvar, ki podjetje naredi drugačno od drugih.					
Razvoj regije je v veliki meri odvisen od podjetij, ki v njej poslujejo.					

##### 2. Kako so po Vašem mnenju pomembne naslednje značilnosti podjetij?

(Pri vsaki značilnosti označite vašo oceno od 1 do 5 z X, pri čemer 1 pomeni, da značilnost sploh ni pomembna, 5 pa da se Vam zdi značilnost zelo pomembna.)

	sploh ni pomembno			zelo je pomembno	
	1	2	3	4	5
Rast podjetja in večanje dobička					
Povezovanje z lokalnimi dobavitelji					
Izobraževanje in spodbuda za zaposlene					
Varnost zaposlenih in varnost zaposlitve					
Donatorske in sponzorske aktivnosti (šport, kultura,...)					
Skrb za čisto okolje					

## Seznanjenost s politiko vlaganj podjetja

3. Kako ste seznanjeni z vlaganji Vašega podjetja v regijo (donatorske, sponzorske aktivnosti, skrb za okolje,...)? (Obkrožite 1 odgovor.)

- |  |
|--|
| a) Redno spremljam vlaganja podjetja v regijo. |
| b) Seznanjen sem z vlaganji podjetja v regijo. |
| c) Nič ne vem o vlaganjih podjetja v regijo.   |

4. Razmislite, kje običajno dobite informacije o politiki vlaganj Vašega podjetja. Označite, kako pogosto slišite o vlaganjih podjetja preko določenega vira.

(Pri vsakem viru informacij označite svojo izbiro z X.)

Vir je...	Pogosto	Redko	Nikoli	Ne vem
Pogovor s sodelavcem ali nadrejenim				
Reklame				
Članki v časopisu				
Informacije na internetu				
Programi na televiziji ali radiju				

## Vrednotenje politike vlaganj podjetja

5. Ocenite, kako dobro Vaše podjetje skrbi za naslednja področja.

( Pri vsakem področju označite svojo izbiro z X; pri tem velja lestvica 1-nezadostno, 2-zadostno, 3-dobro, 4-prav dobro, 5-odlično.)

Ocenite, kako dobro Vaše podjetje skrbi za **ZAPOSLENE**

	1	2	3	4	5
Izobraževanje in spodbude za zaposlene					
Ustrezni delovni pogoji					
Varnost zaposlitve					
Pravične plače					

Ocenite, kako dobro Vaše podjetje skrbi za **LOKALNO SKUPNOST**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje delovnih mest					
Zaščita naravnega okolja					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju športa					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju zdravstva					

Ocenite, kako dobro Vaše podjetje skrbi za **LASTNIKE/DELNIČARJE**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje dobička					
Rast podjetja					
Vlaganje v novo infrastrukturo in tehnologije					

Ocenite, kako dobro Vaše podjetje skrbi za **DOBAVITELJE**

	1	2	3	4	5
Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji					
Rast celotne panoge					

## Odnos do podjetja

### 6. Kakšno je Vaše splošno mnenje o poslovanju Vašega podjetja?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Naše podjetje pomembno prispeva k izboljšanju kvalitete življenja v regiji.					
b) Naše podjetje je dober državljan.					
c) Naše podjetje ima velik ugled v okolju.					

### 7. Kako bi opredelili Vaš odnos do podjetja?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Ponosen sem, da sem zaposlen v našem podjetju.					
b) Podjetje bi priporočal kot dobro delovno mesto.					
c) Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
d) Pri podjetju nameravam ostati še najmanj dve leti.					

## Splošna vprašanja o anketirancu

### 8. Koliko ste stari?

- |                  |
|------------------|
| a) do 30 let     |
| b) 31 do 40 let  |
| c) 41 do 50 let  |
| e) 51 let in več |

### 9. Koliko let delate v sedanjem podjetju?

- |                  |
|------------------|
| a) do 10 let     |
| b) 11 do 20 let  |
| c) 21 do 30 let  |
| d) 31 in več let |

### 10. Kakšno izobrazbo imate?

- |                             |
|-----------------------------|
| a) nedokončano osnovno šolo |
| b) končano osnovno šolo     |
| c) poklicno šolo – 3 leta   |
| d) srednjo šolo – 4 leta    |
| e) višjo šolo               |
| f) visoko strokovno šolo    |
| g) univerzitetno            |

### 11. Spol

- |           |
|-----------|
| a) ženski |
| b) moški  |

### 12. Podjetje

- |          |
|----------|
| a) Krka  |
| b) Revoz |

## PRILOGA B: Anketni vprašalnik za prebivalce dolenjske regije

Vprašalnik je sestavljen iz 16 vprašanj, na katera prosim odgovorite po lastnem premisleku. Pri vsakem vprašanju je napisano, koliko odgovorov lahko izberete oz. kako lahko ocenite določeno trditev. **Anketni vprašalnik je anonimen.**

### Splošen pogled na družbeno odgovorno poslovanje podjetja

#### 1. Koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
Podjetje je predvsem odgovorno za dobiček, za družbene probleme pa je odgovorna država.					
Podjetje maksimizira dobiček svojih delničarjev.					
Podjetje poleg dobička upošteva tudi druge dejavnosti, ki so dobre za širše okolje (pomoč kulturi, izobraževanju, športu,...).					
Družbena odgovornost povečuje ugled in hkrati dobičkonosnost podjetja.					
Radodarnost do družbe in okolja je ključna stvar, ki podjetje naredi drugačno od drugih.					
Razvoj regije je v veliki meri odvisen od podjetij, ki v njej poslujejo.					

#### 2. Kako so po Vašem mnenju pomembne naslednje značilnosti podjetij?

(Pri vsaki značilnosti označite vašo oceno od 1 do 5 z X, pri čemer 1 pomeni, da značilnost sploh ni pomembna, 5 pa da se Vam zdi značilnost zelo pomembna.)

	sploh ni pomembno			zelo je pomembno	
	1	2	3	4	5
Rast podjetja in večanje dobička					
Povezovanje z lokalnimi dobavitelji					
Izobraževanje in spodbuda za zaposlene					
Varnost zaposlenih in varnost zaposlitve					
Donatorske in sponzorske aktivnosti (šport, kultura,...)					
Skrb za čisto okolje					

## Seznanjenost s politiko vlaganj Krke, tovarne zdravil

### 3. Kako ste seznanjeni z vlaganji Krke v regijo (donatorske, sponzorske aktivnosti, skrb za okolje,...)?

(Obkrožite 1 odgovor.)

- |  |
|--|
| a) Redno spremljam vlaganja podjetja v regijo. |
| b) Seznanjen sem z vlaganji podjetja v regijo. |
| c) Nič ne vem o vlaganjih podjetja v regijo.   |

### 4. Razmislite, kje običajno dobite informacije o politiki vlaganj Krke, tovarne zdravil. Označite, kako pogosto slišite o vlaganjih Krke preko določenega vira.

(Pri vsakem viru informacij označite svojo izbiro z X.)

Vir je...	Pogosto	Redko	Nikoli	Ne vem
Pogovor s prijateljem, sorodnikom, sodelavcem,...				
Reklame				
Članki v časopisu				
Informacije na internetu				
Programi na televiziji ali radiju				

## Vrednotenje politike vlaganj Krke

### 5. Ocenite, kako dobro Krka po vašem mnenju skrbi za naslednja področja.

(Pri vsakem področju označite svojo izbiro z X; pri tem velja lestvica 1-nezadostno, 2-zadostno, 3-dobro, 4-prav dobro, 5-odlično.)

Ocenite, kako dobro Krka skrbi za **ZAPOSLENE**

	1	2	3	4	5
Izobraževanje in spodbude za zaposlene					
Ustrezni delovni pogoji					
Varnost zaposlitve					
Pravične plače					

Ocenite, kako dobro Krka skrbi za **DOBAVITELJE**

	1	2	3	4	5
Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji					
Rast celotne panoge					



Ocenite, kako dobro Krka skrbi za **LOKALNO SKUPNOST**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje delovnih mest					
Zaščita naravnega okolja					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju športa					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju zdravstva					

Ocenite, kako dobro Krka skrbi za **LASTNIKE/DELNIČARJE**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje dobička					
Rast podjetja					
Vlaganje v novo infrastrukturo in tehnologije					

## Odnos do Krke

### 6. Kakšno je Vaše splošno mnenje o poslovanju Krke?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Krka pomembno prispeva k izboljšanju kvalitete življenja v regiji.					
b) Krka je dober državljan.					
c) Krka ima velik ugled v okolju.					

### 7. Kako bi opredelili Vaš odnos do Krke?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Krko občudujem zaradi njenih vlaganj v razvoj dolenjske regije					
b) Ponosen sem, da imamo v regiji tako podjetje.					
c) Krko bi priporočal kot dobro delovno mesto.					
d) Pozitivno govorim o Krki.					

## Seznanjenost s politiko vlaganj Revoza, tovarne avtomobilov

8. Kako ste seznanjeni z vlaganji Revoza v regijo (donatorske, sponzorske aktivnosti, skrb za okolje,...)?

(Obkrožite 1 odgovor.)

- |  |
|--|
| a) Redno spremljam vlaganja podjetja v regijo. |
| b) Seznanjen sem z vlaganji podjetja v regijo. |
| c) Nič ne vem o vlaganjih podjetja v regijo.   |

9. Razmislite, kje običajno dobite informacije o politiki vlaganj Revoza. Označite, kako pogosto slišite o vlaganjih Revoza preko določenega vira.

(Pri vsakem viru informacij označite svojo izbiro z X.)

Vir je...	Pogosto	Redko	Nikoli	Ne vem
Pogovor s prijateljem, sorodnikom, sodelavcem,...				
Reklame				
Članki v časopisu				
Informacije na internetu				
Programi na televiziji ali radiju				

## Vrednotenje politike vlaganj Revoza, tovarne avtomobilov

10. Ocenite, kako dobro Revoz po vašem mnenju skrbi za naslednja področja.

(Pri vsakem področju označite svojo izbiro z X; pri tem velja lestvica 1-nezadostno, 2-zadostno, 3-dobro, 4-prav dobro, 5-odlično.)

Ocenite, kako dobro Revoz skrbi za **ZAPOSLENE**

	1	2	3	4	5
Izobraževanje in spodbude za zaposlene					
Ustrezni delovni pogoji					
Varnost zaposlitve					
Pravične plače					

Ocenite, kako dobro Revoz skrbi za **DOBAVITELJE**

	1	2	3	4	5
Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji					
Rast celotne panoge					

Ocenite, kako dobro Revoz skrbi za **LOKALNO SKUPNOST**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje delovnih mest					
Zaščita naravnega okolja					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju športa					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti					
Donatorske in sponzorske aktivnosti na področju zdravstva					

Ocenite, kako dobro Revoz skrbi za **LASTNIKE/DELNIČARJE**

	1	2	3	4	5
Ustvarjanje dobička					
Rast podjetja					
Vlaganje v novo infrastrukturo in tehnologije					

## Odnos do Revoza, tovarne avtomobilov

### 11. Kakšno je Vaše splošno mnenje o poslovanju Revoza?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Revoz pomembno prispeva k izboljšanju kvalitete življenja v regiji.					
b) Revoz je dober državljan.					
c) Revoz ima velik ugled v okolju.					

### 12. Kako bi opredelili Vaš odnos do Revoza?

(Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X; pri tem 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Revoz občudujem zaradi njegovih vlaganj v razvoj dolenske regije.					
b) Ponosen sem, da imamo v regiji tako podjetje.					
c) Revoz bi priporočal kot dobro delovno mesto.					
d) Pozitivno govorim o Revozu.					

## Splošna vprašanja o anketirancu

### 13. Koliko ste stari?

- |                  |
|------------------|
| a) do 30 let     |
| b) 31 do 40 let  |
| c) 41 do 50 let  |
| e) 51 let in več |

### 14. Kakšno izobrazbo imate?

- |                             |
|-----------------------------|
| a) nedokončano osnovno šolo |
| b) končano osnovno šolo     |
| c) poklicno šolo – 3 leta   |
| d) srednjo šolo – 4 leta    |
| e) višjo šolo               |
| f) visoko strokovno šolo    |
| g) univerzitetno            |

### 15. Spol

- |           |
|-----------|
| a) ženski |
| b) moški  |

### 16. Podjetje

- |   |
|---|
| a) Zaposlen/a sem v podjetju Krka oz. Revoz   |
| b) Nisem zaposlen/a v podjetju Krka oz. Revoz |