

**V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Danaja Česenj

**KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST IN ODNOSI Z
LOKALNO SKUPNOSTJO, PRIMER: LEK D.D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Danaja Česenj

Mentorica: izredna profesorica dr. Dana Mesner-Andolšek

**KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST IN ODNOSI Z
LOKALNO SKUPNOSTJO, PRIMER: LEK D.D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

Korporativna družbena odgovornost in odnosi z lokalno skupnostjo, primer: Lek d.d.

Neizogibna povezanost podjetja in njegovega okolja privede do dejstva, da je koncept korporativne družbene odgovornosti postal pomembna prvina sodobnega podjetniškega upravljanja. Ključ za doseganje družbene odgovornosti podjetij je razumevanje vidikov in posledic vplivov podjetja na naravno in družbeno okolje, zato so učinkoviti odnosi s širšo in ožjo lokalno skupnostjo podjetja temeljnega pomena za doseganje dolgoročne poslovne uspešnosti.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu naloge govorim o korporativni družbeni odgovornosti, odnosih z javnostmi, deležnikih in odnosih z lokalno skupnostjo. Predstavim opredelitve in definicije omenjenih pojmov različnih avtorjev ter nakažem njihovo medsebojno povezanost. V drugem delu naloge, študiji primera, pa predstavim politiko družbene odgovornosti izbranega podjetja in način njihovega sodelovanje s svojimi lokalnimi skupnostmi ter jih primerjam s teorijo iz prvega dela naloge in preverim razvitost odnosov z lokalnimi skupnostmi in praktično rabo zapisane politike družbene odgovornosti izbranega podjetja.

Ključne besede: družbena odgovornost, deležniki, odnosi z javnostmi, skupnost, Lek d.d.

Corporate social responsibility and local community relations, case study: Lek d.d.

Unavoidable connection between corporations and their environment leads to the fact that the concept of corporate social responsibility became an important element of contemporary business management. Understanding views and consequences of corporations' influences on natural and social environment is the key to achieve corporate social responsibility, therefore the effective community relations have essential meaning for long-term business successfulness.

The diploma consist of two parts. In first, theoretical part, I am talking about corporate social responsibility, public relations, stakeholders and community relations. I introduce different definitions of mentioned term and I indicate their mutual connection. In second part, the case study, I introduce the corporate social responsibility policy of a chosen company and their way of cooperation with their local communities. Than I compare it with the theory from the first part of the paper and check the development of company's community relations and company's practical use of written corporate social responsibility policy.

Key words: corporate social responsibility, stakeholders, public relations, community relations, Lek d.d.

KAZALO

KAZALO TABEL IN SLIK	5
UVOD	6
1. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST	8
1.1 Opredelitev korporativne družbene odgovornosti	10
1.1.1 Korporativna družbena odgovornost v okviru EU	12
1.1.2 Korporativna družbena odgovornost v okviru UN	14
1.2 Področja delovanje družbene odgovornosti	15
1.2.1 Učinki podjetja na okolje – koncept »triple bottom line«	15
1.2.2 Carrollova piramida družbene odgovornosti	17
1.2.3 Tridelni model korporativne družbene odgovornosti (Schwartz-Carroll)	18
1.3 Odzivnost podjetja na družbeno odgovornost	20
1.4 Koncept deležnikov	21
1.4.1 Upravljanje z deležniki	23
1.5 Korporativno državljanstvo	25
1.6 Korporativna družbena odgovornost in odnosi z javnostmi	27
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI	29
2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi	29
2.2 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi	30
2.3 Modeli odnosov z javnostmi	32
2.4 Etika in odnosi z javnostmi	34
3. LOKALNA SKUPNOST IN ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO	37
3.1 Lokalna skupnost	37
3.2 Struktura lokalne skupnosti	38
3.3 Opredelitev odnosov z lokalno skupnostjo	39
3.4 Dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo	41
3.4.1 Prispevki organizacije	43
3.4.2 Sponzorstvo	44
3.4.3 Dnevi odprtih vrat	45

3.5 Cilji odnosov z lokalno skupnostjo	46
3.6 Uspešni odnosi z lokalno skupnostjo.....	48
4. ŠTUDIJA PRIMERA: LEK D.D.....	50
4.1 Predstavitev podjetja	50
4.2 Družbena odgovornost podjetja.....	51
4.3 Odnosi z lokalno skupnostjo.....	56
4.3.1 Dejavnosti Leka na področju odnosov z lokalno skupnostjo	59
4.4 Sklepne ugotovitve	68
ZAKLJUČEK	71
SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV	73
Literatura	73
Ostali viri	76

KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 1.1.1.1: Področja delovanja družbene odgovornosti po Zelenem dokumentu	13
Tabela 2.3.1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi	34
Slika 1.2.1.1: Učinki podjetja na okolje: valovi v ribniku	16
Slika 1.2.2.1: Piramida družbene odgovornosti.....	17
Slika 1.2.3.1: Tridelni model korporativne družbene odgovornosti.....	19
Slika 1.4.1: Primarni in sekundarni deležniki korporacije	22
Slika 4.3.1.1: Količine tehnološke odpadne vode Leka d.d.	61
Slika 4.3.1.2: Industrijski odpadki (v tonah) Leka d.d.	62

UVOD

Podjetja dajejo družbeni odgovornosti in odnosom s skupnostjo vse večji pomen. V neusmiljenem konkurenčnem boju za organizacijo ni dovolj le, da proizvaja kakovostne, uporabne in funkcionalne izdelke v privlačnih embalažah in po sprejemljivih cenah. Prav tako pomembno je, da o njih, njihovih značilnostih in lastnostih komunicira. Komuniciranje je tisto orodje, ki pomaga organizacijam ustvariti želeno podobo o sebi in svojih izdelkih ali storitvah.

Podjetje in njegovo okolje sta neizogibno povezana. Podjetje ali organizacija, ki je uspešna v svojem delovanju in doseganju poslanstva na trgu, ima tudi dobro razvite odnose z javnostmi, urejene odnose s svojo lokalno skupnostjo, postopa družbeno odgovorno, etično in moralno nesporno.

V svojem diplomskem delu bom predstavila korporativno družbeno odgovornost, odnose z javnostmi in lokalno skupnost ter odnose z lokalno skupnostjo. Skušala bom pokazati povezanost vseh treh omenjenih pojmov, kajti menim, da dobro zasnovana politika družbene odgovornosti koristi odnosom z lokalno skupnostjo. Vendar je za dobre in uspešne odnose podjetja z lokalno skupnostjo ali lokalnimi skupnostmi potrebno več kot le napisana politika družbene odgovornosti. Vsi zaposleni, predvsem pa oddelek, ki skrbi za odnose z javnostmi, morajo za doseganje odličnih odnosov z lokalno skupnostjo, biti s politiko družbene odgovornosti svojega podjetja seznanjeni in jo na vsakem koraku upoštevati. Na tak način podjetje deluje družbeno odgovorno in v korist svoji lokalni skupnosti. V hipotezi svoje diplomske naloge predpostavljam, **da je družba Lek d.d. družbeno odgovorno podjetje, ki skrbi za dobre odnose s svojo lokalno skupnostjo, h čemur pripomore tudi natančno in dobro zasnovana politika družbene odgovornosti podjetja.** Na osnovi teorije, bom v drugem delu naloge predstavila odnose z lokalno skupnostjo in družbeno odgovornost izbranega podjetja.. Družbeno odgovornost in odnose z lokalno skupnostjo podjetja Lek d.d. bom analizirala s pomočjo podatkov o podjetju, ki so na voljo na njihovi spletni strani in intervjujem za to odgovorne osebe. Podatke, ki jih bom pridobila bom nato primerjala s teoretičnim delom naloge in določenimi kriteriji, ki se bodo

oblikovali skozi samo nalogo ter na podlagi tega ocenila ali je podjetje družbeno odgovorno ali ne, torej potrdila oziroma ovrgla omenjeno hipotezo.

V začetku svojega diplomskega dela uvodno vpeljem pojme, ki jih bom raziskovala v teoretičnem delu in predstavim hipotezo svojega diplomskega dela. Prvo poglavje opredeljuje korporativno družbeno odgovornost. Na začetku najprej opredelim pojem odgovornosti ter navedem razloge zakaj so podjetja vključila družbeno odgovornost v svoje načine poslovanja. V nadaljevanju poglavja predstavim različne poskuse opredelitve korporativne družbene odgovornosti. Poglavje izkoristim tudi za predstavitev in opredelitev pojma deležnikov ter pojma korporativnega državljanstva. Predstavljena so tudi različna področja delovanja korporativne družbene odgovornosti, ki so obrazložena in podprta z grafičnimi elementi.

Drugo poglavje govori o odnosih z javnostmi. Najprej jih skušam opredeliti in predstavim različne modele odnosov z javnostmi. Odnose z javnostmi povežem tudi s pojmom etike.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi lokalne skupnosti in odnosom z lokalno skupnostjo. Poglavje začnem z opredelitvijo izraza lokalna skupnost in lokalne skupnosti same ter razčlenim strukturo le te. Sledi opredelitev odnosov z lokalno skupnostjo ter cilji in dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo. Na koncu poglavja predstavim še koncept oziroma idejo o tem, kakšni naj bi bili po mnenju določenih avtorjev uspešni odnosih z lokalno skupnostjo.

V četrtem poglavju predstavim družbeno odgovornost in odnose z lokalnimi skupnostmi izbranega podjetja. Poglavje zaključim s sklepnimi ugotovitvami, kjer preverim ali se izvajanje dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo sklada z napisano teorijo o družbeni odgovornosti in odnosih z lokalno skupnostjo.

1. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST

Potrošniki danes ne ocenjujejo več podjetij le na podlagi izdelkov ali storitev in njihove cene. Pomemben je tudi način izdelave in kako le ta vpliva na okolje, kako podjetje skrbi za okolje, ali podjetje spoštuje zakonodajo, kako ravna s svojimi zaposlenimi in kakšni so njihovi delovni pogoji. Na podlagi tega si javnosti ustvarijo pozitivne ali negativne predstave o podjetju. Čeprav je vodilni motiv podjetij še vedno ustvarjanje dobička, ki nenazadnje zagotavlja delovna mesta in prinaša blaginjo, podjetja pazijo tudi na svoj ugled, ki jim omogoča doseganje tega motiva in zato začenejo delovati družbeno odgovorno.

Preden se poglobim v družbeno odgovornost podjetij, je potrebno odgovoriti na vprašanje, kaj je odgovornost. SSKJ (1979: 268-269) ponuja več razlag pojma odgovornosti in sicer, odgovornost kot dolžnost sprejeti sankcije oziroma dati opravičilo, če kaj ne ustreza normam ali ima negativne posledice, odgovornost kot naloga ali obveznost, odgovornost kot lastnost nečesa, kar zaradi pomembnosti ali posledic zahteva veliko znanje in skrbnost, in odgovornost kot odnos, pri katerem mora nekdo dajati pojasnilo ter utemeljiti svoje delo ali ravnanje.

Prvi in najsprejemljivi pomen odgovornosti po mnenju Strohsacka (1979: 681) je, da je odgovornost dolžnost polaganja računa, se pravi, da z odgovornostjo razumemo stanje, da morajo ustrezne skupine in posamezniki polagati račun za nekatera svojih dejanj in vedenj. Žerovnikova (1999: 175) pravi, da gre pri odgovornosti za splet vezi, kar pomeni, da je odgovornost oblikovana iz samih razmerij. Že sama beseda odgovornost nas v svojem bistvu nagovori, da ima nekaj skupnega z odgovorom, z odgovarjanjem na svoje potrebe in dolžnosti, z odgovarjanjem na potrebe drugih; izraža spoznanje, vrednotenje in odločitve oziroma celostno življenje (Žerovnik 1999: 175). Etimološko gledano, pomeni biti odgovoren, biti zmožen odgovarjati. Zato Lucas (1995: 5) tudi predlaga razumevanje odgovornosti kot zmožnosti odgovoriti na določena vprašanja, v tem primeru na konkretno vprašanje, zakaj je nekdo reagiral tako kot je? Odgovor pa ni vedno enostaven in enak, saj je odvisen od tega, ali za določeno

dejanje naslavlja pravo osebo, ali govori o pravem storjenem dejanju (Lucas 1995: 6).

Odgovornost je odnos, ki priznava šibkost nasprotne strani. Zato je odgovorno ravnanje razumevanje nemoči tistega, kamor je ravnanje usmerjeno in posledično takšno vedenje, ki nasprotniku ne škoduje. To velja tudi za podjetja, torej so družbeno odgovorna tista podjetja, ki s svojim ravnanjem ne škodujejo družbi. V nadaljevanju se bomo s pojmom družbene odgovornosti še natančneje seznanili in ga opredelili.

Odnosi med podjetji in družbo se hitro in korenito spreminjajo, zato najprej pogledajmo kateri so pravzaprav razlogi, da se podjetja usmerjajo k družbeno odgovornemu poslovanju. McIntosh in drugi (1998: xxii) opredelijo naslednje dejavnike sprememb, zaradi katerih podjetja spreminjajo svoje načine poslovanja in se usmerjajo k družbeno odgovornemu ravnanju:

- globalna ekonomija,
- tehnološka revolucija,
- razmnožitev virov informacij (Internet, kabelska TV),
- povečanje obsega mednarodnih podjetij,
- onesnaženje okolja, globalno ogrevanje, izumrtje živalskih in rastlinskih vrst.

Globalna ekonomija pa zahteva nov način poslovanja (McIntosh in drugi 1998: 39-40):

- zmožnost razmišljanja kot globalni državljan,
- zanimanje za različna mnenja in ideje,
- sposobnost opravljanja dela z ljudmi različnega porekla in pogledov,
- zmožnost osnovanja novih družbenih in organizacijskih struktur,
- zmožnost odobravanja drugih družbenih realnosti,
- sposobnost upravljanja s kompleksnim in kaotičnim okoljem,
- sposobnost delovanja preko geografskih meja,

- razumevanje lastnih vrednot in dejstva, da vpletenosti v poslovanje z vrednotami.

Gre za način poslovanja, kjer so meje organizacije zabrisane in kompleksnost večja.

1.1 Opredelitev korporativne družbene odgovornosti

Med teoretiki, ki se ukvarjajo s poslovno etiko, se je v zadnjih nekaj letih razvilo nekakšno splošno soglasje glede opredelitve družbene odgovornosti podjetja. Kljub temu, da je šlo pri tem v bistvu za kritiko Friedmanove klasične opredelitve, da je edini namen podjetja ustvarjanje dobička, ima novejša opredelitev veliko skupnega s Friedmanovo klasično teorijo, in prav zato se jo Bowie (1991: 56) tudi odloči poimenovati neoklasična teorija. Bistvo neoklasičnega pogleda na družbeno odgovornost podjetja je bila torej, da je namen podjetja ustvarjanje profita in hkrati izogibanje škodovanju. Drugače povedano, podjetje naj ustvarja profit, hkrati pa spoštuje moralne minimume ter individualne pravice in zakonitosti (Bowie 1991: 56). Napredek Bowievi neoklasični teoriji predstavlja Freemanova deležniška teorija, ki pravi, da je naloga vodstva podjetij zaščita in podpora pravic različnih deležnikov¹ podjetja (Bowie 1991: 56).

Že mogoče, da bi Friedmanova teorija lahko delovala, vendar menim, da le kratkoročno, kajti, če podjetje ne poskrbi za interese svojih deležnikov, slej kot prej upade njegova produktivnost in posledično tudi profit podjetja. Podjetje, ki želi biti uspešno, torej nenehno skrbi za vse svoje deležnike in hkrati ustvarja profit delničarjem. Zato v nadaljevanju pogledjmo še nekaj definicij korporativne družbene odgovornosti, ki jih lahko poenostavljeno povzamemo, da gre pri konceptu družbene odgovornosti za razlikovanje med pravilnim in napačnim, dobrim in slabim ter delati pravilno in dobro.

¹ Deležniki podjetja so vse skupine ali posamezniki, ki imajo v podjetju nek vložek, ki imajo do podjetja nek interes oziroma tisti, do katerih ima podjetje nek interes. O deležnikih bom podrobneje govorila v nadaljevanju poglavja.

Daft (1994: 160) družbeno odgovornost opredeli kot obligacijo vodstva podjetja, da se odloča in deluje tako, da prispeva k povečevanju tako blaginje družbe kot tudi podjetja.

Korporativno družbeno odgovornost Steiner in Steiner (2003: 127) definirata kot dolžnost podjetja, da ustvarja bogastvo z izogibanjem škodovanja, da ščiti ali povečuje družbeno premoženje. Avtorja (Steiner in Steiner 2003: 145-147) tudi opredelita tri osnovne elemente družbene odgovornosti in sicer, tržna dejanja (*market actions*), eksterno zahtevana dejanja (*externally mandated actions*) in prostovoljna dejanja (*voluntary actions*). Pri tržnih dejanjih gre v bistvu za odziv na konkurenčne sile na trgu. Ta dejanja so vedno bila in tudi ostajajo dominantna, saj s tem, ko se podjetje odziva na dogajanje na trgu, po mnenju avtorjev (Steiner in Steiner) izpolnjuje svojo prvo in najpomembnejšo družbeno odgovornost, normalno tržno delovanje. Drugi element družbene odgovornosti vključuje dejanje, ko jih je podjetje dolžno izvajati po zahtevah vladnih regulacij ali dogovorov sklenjenih z deležniki, kot so na primer sindikalne pogodbe. Tretji element, prostovoljne dejanja ne potrebuje posebne razlage, gre za dejanja, za katera se podjetje odloči popolnoma prostovoljno, brez raznih pritiskov zakona ali regulatornih elementov.

Sue Adkins (1999: 17) se strinja, da je korporativna družbena odgovornost definirana kot priznavanje, da imajo podjetja odgovornosti do različnih skupin deležnikov, ki vključujejo potrošnike, zaposlene, dobavitelje, delničarje, politično areno, širšo skupnost in okolje. Poleg tega se korporativna družbena odgovornost nanaša tudi na korporativno državljanstvo, kjer ne gre več zgolj za vključevanje skupnosti in korporativne filantopije ali prostovoljstva, ampak gre za celoten skupek vpliva podjetja na družbo tako doma kot v tujini, preko zaposlenih, investitorjev in poslovnih partnerjev (Adkins 1999: 17).

Carroll (1979) poda definicijo, da družbena odgovornost podjetja obsega ekonomska, pravna, etična in prostovoljna pričakovanja, ki jih ima družba do podjetja v določenem času (Schwartz in Carroll 2003: 503). Lahko rečemo, da je Carroll s to definicijo poskušal povezati ekonomska in ostala pričakovanja, ki jih ima družba od podjetja, o čemer smo že govorili na začetku poglavja. Svojo

štiridelno opredelitev družbene odgovornosti podjetja je Carroll prikazal tudi grafično, s pomočjo piramide, vendar o tem več podrobnosti v nadaljevanju poglavja.

Še pred tem pa si poglejmo kako je korporativna družbena odgovornost opredeljena znotraj Evropske skupnosti in Organizacije Združenih narodov.

1.1.1 Korporativna družbena odgovornost v okviru EU

Green Paper² oziroma Zeleni dokument je en najpomembnejših dokumentov o družbeni odgovornosti v Evropski uniji. Pomemben je za določanje smernic razvoja podjetništva in gospodarstva na splošno v ekonomski integraciji EU in naj bi spodbudil razpravo o vseh področjih družbene odgovornosti in z vsemi partnerji, ki so v to vključeni.

Razlogi, ki vodijo podjetja k družbeno odgovornem ravnanju, so po mnenju avtorjev Zelenega dokumenta sledeči (Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper 2001: 5):

- nove skrbi in pričakovanja državljanov, uporabnikov, oblasti in investorjev v smislu konteksta globalizacije in industrijskih sprememb v velikem obsegu,
- družbeni kriteriji v vse večji meri naraščajoče vplivajo na investicijske odločitve individualnih oseb in institucij, tako v vlogi potrošnikov kot tudi investorjev,
- naraščajoča skrb za okolje, ki mu gospodarske dejavnosti vse bolj škodujejo,
- transparentnost posla, ki ga omogočajo mediji ter moderna informacijska in komunikacijska tehnologija.

² Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility je bil predstavljen julija 2001 in je skupni dokument Evropske komisije, DG Employment in DG Enterprise.

Zeleni dokument (2001: 8) opredeljuje družbeno odgovornost podjetij kot koncept, po katerem podjetja na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki. Biti družbeno odgovoren ne pomeni le izpolnjevanje zakonske regulative, ampak tudi njeno preseganje v smislu večjega vlaganja od zahtevanega v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki. Družbena odgovornost podjetij se sicer res gradi na podlagi zakonske regulative, vendar se osredotoča na dodatno prispevanje podjetij za zadovoljevanje potreb družbe.

Posamezne aktivnosti družbene odgovornosti lahko opazujemo z dveh dimenzij – notranje in zunanje. Zeleni dokument za vsako od teh dveh dimenzij opredeli posamezne področja delovanja, ki jih podjetje izvaja v okviru družbeno odgovornega ravnanja (glej Tabelo 1.1.). Pri notranji dimenziji zajema vidik družbene odgovornosti predvsem ravnanje z zaposlenimi in uravnavanje vplivov, ki jih ima podjetje na okolje, pri zunanji dimenziji pa zajema vidik družbene odgovornosti odgovorno ravnanje do vseh subjektov, ki so kakorkoli povezani s podjetjem, posredno ali neposredno (Green Paper 2001: 9-16).

Tabela 1.1.1.1: Področja delovanja družbene odgovornosti po Zelenem dokumentu

Področja delovanja družbene odgovornosti	
Notranja dimenzija	Zunanja dimenzija
Ravnanje s človeškimi viri	Lokalne skupnosti
Zdravje in varnost pri delu	Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki
Prilagajanje na spremembe	Človekove pravice
Upravljanje z okoljskimi vplivi in naravnimi viri	Globalna okoljevarstvena skrb

Vir: Green Paper 2001: 9-16

1.1.2 Korporativna družbena odgovornost v okviru UN

Organizacija Združenih narodov podpira in promovira idejo o globalnem korporativnem državljanstvu³, kar pomeni, da imajo transnacionalna podjetja tako pravice kot dolžnosti do družbe kjer delujejo. Tako je leta 1999, na pobudo generalnega sekretarja Združenih narodov, Kofi Annana, nastal Globalni dogovor (angl. Global Compact), popolnoma prostovoljna pobuda, ki promovira družbeno odgovorno ravnanje podjetij v sodobnem trendu globalizacije. Bistvo Globalnega dogovora je nagovarjanje podjetij, da sprejmejo in podpirajo določene vrednote s področja človekovih pravic, dela, varstva okolja in antikorupcije, ki so zapisane v desetih načelih⁴.

Človekove pravice:

1. Podjetja naj podpirajo in spoštujejo mednarodno razglašene človekove pravice in
2. poskrbijo, da ne kršijo človekovih pravic.

Delovni standardi:

3. Podjetja naj podpirajo svobodo združevanja in priznavajo pravico do kolektivnih pogajanj,
4. izločijo vse oblike prisilnega dela,
5. se zavzemajo za učinkovito odpravo otroškega dela in
6. odpravijo diskriminacijo na področju zaposlovanja.

Varstvo okolja:

7. Podjetja naj podpirajo preventivni pristop k okoljskim spremembam,
8. prevzamejo pobudo za promocijo večje odgovornosti do okolja in
9. spodbujajo razvoj in razširjenje okolju prijaznejših tehnologij.

³ Izraz globalno korporativno državljanstvo, ki se nanaša na transnacionalne pravice in dolžnosti, zajema širše področje kot izraz korporativna družbena odgovornost, ki naj bi se nanašal le na obveznosti, ki jih ima podjetje v domači državi. Več bom o korporativnem državljanstvu govorila v nadaljevanju naloge.

⁴ Vir: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 27.09.2006.

Antikorupcija:

10. Podjetja naj delajo proti vsakršni obliki korupcije.

V Globalni dogovor Združenih narodov je vključenih več sto podjetij iz vsega sveta ter mednarodnih delovnih in civilnih družbenih organizacij.

1.2 Področja delovanje družbene odgovornosti

Koncept družbene odgovornosti je razširjen na vsa področja delovanja organizacije in kot pravita Nickels in Woodova (1997: 92-93), temelji na prepričanju, da naj se podjetja ne zanimajo zgolj za svoje interese in dobičke, temveč naj prispevajo tudi h kakovostnejšem življenju družbe. Družbeno odgovorno vedenje torej ni le delovanje v skladu z zakoni in izogibanje neetičnemu delovanju, gre za aktivno vpletenost v družbo in pomoč pri reševanju družbenih problemov.

Kot smo imeli možnost spoznati že v Zelenem dokumentu, korporativna družbena odgovornost vključuje delovanje podjetja oziroma korporacije na internem in eksternem področju. Tako tudi po mnenju Johnsona in Scholesa (1997: 211-212) med interne aktivnosti spadajo skrb za zaposlene, delovni pogoji in primernost delovnega mesta ter delovnih nalog, eksterne aktivnosti pa vključujejo skrb za okolje, varnost izdelkov in storitev, izbiro tržišča in primernih dobaviteljev, zaposlovanje ter aktivnost v okviru lokalne skupnosti.

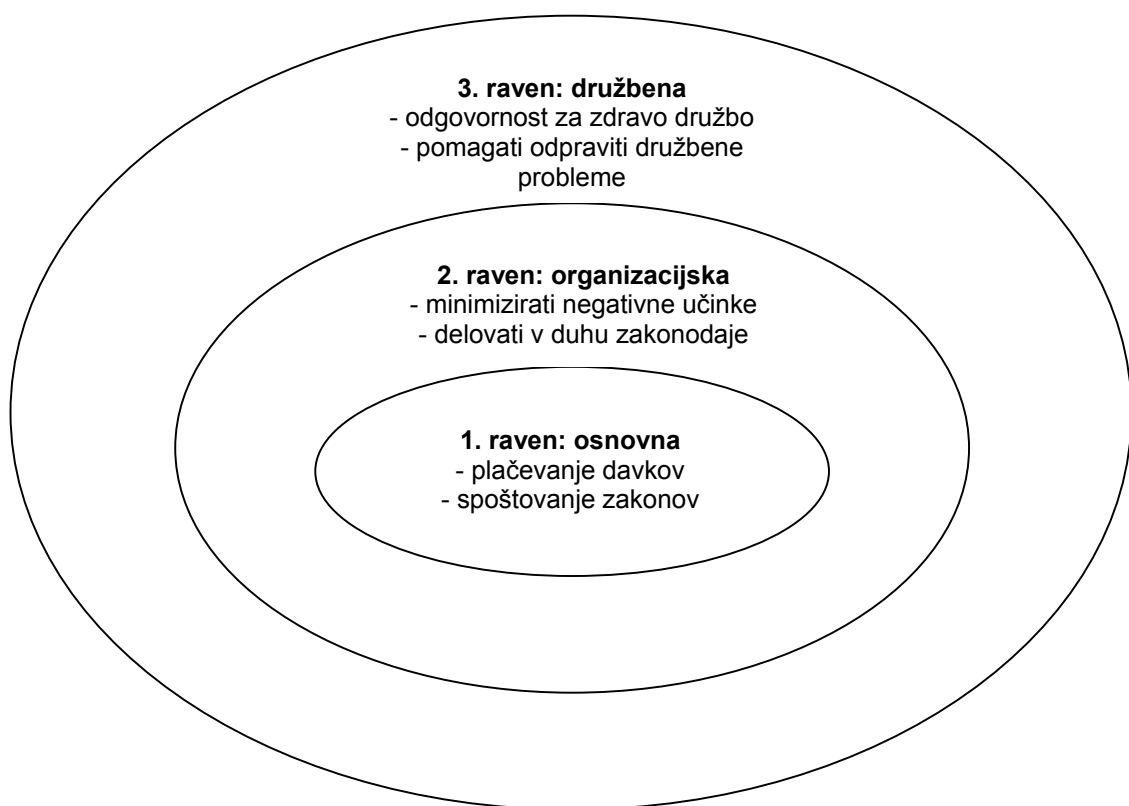
Poleg delitve na interno in eksterno področje delovanja družbene odgovornosti, poznamo mnogo različnih konceptov delovanja družbene odgovornosti. V nadaljevanju jim omenjam le nekaj.

1.2.1 Učinki podjetja na okolje – koncept »triple bottom line«

Pojem govori o tem, da naj se podjetja ne ukvarjajo le s tradicionalnim bottom-line konceptom, ki je povezan z dobičkonosnostjo, temveč naj svoje cilje povežejo tudi s problemi družbe in zaščito okolja (Utting 2000: 5). Podjetje lahko

učinkuje na okolje v katerem deluje na treh nivojih: osnovnem, organizacijskem in družbenem (Kitchen 1997:129). Peach (Harrison 2000:141) povezuje vplive organizacij na okolje z valovanjem ribnika, kjer je začetni vpliv na najnižjem nivoju.

Slika 1.2.1.1: Učinki podjetja na okolje: valovi v ribniku



Vir: Harrison 2000: 141

Prvi dve ravni pokrivata večino tistega, za kar ugledna podjetja menijo, da je njihova odgovornost do družbe in okolja na katerega vplivajo. Na čisto osnovnem nivoju, podjetja izpolnjujejo pravne zahteve, kot so plačevanje davkov, pošteno ravnanje s svojimi deležniki. Na drugem nivoju se podjetje zave svojih odgovornosti, ki jih kot organizacija ima in upošteva morebitne negativne učinke in jih skuša zmanjšati. Podjetja, ki delujejo na tretjem nivoju so manj pogosta, saj

gre tu za tipe organizacij, ki se zavedajo svoje odgovornosti do družbe in sprejemajo nase dolžnosti, s katerimi pomagajo odpraviti ali olajšati probleme družbe (Harrison 2000:141-142).

1.2.2 Carrollova piramida družbene odgovornosti

»Družbena odgovornost podjetij zajema ekonomska, zakonska, etična in filantropična⁵ pričakovanja družbe v določenem času«. Tako se glasi Carrollova definicija družbene odgovornosti, ki ponuja most med ekonomijo in ostalimi pričakovanji družbe (Schwartz in Carroll 2003: 503). Svojo štiri-delno kategorizacijo korporativne družbene odgovornosti je Carroll kasneje grafično upodobil v obliki piramide, ki je predstavljena na sliki 1.4.

Slika 1.2.2.1: Piramida družbene odgovornosti



Vir: Carroll in Buchholtz 2003: 40

⁵ Archie B. Carroll filantropične odgovornosti poimenuje tudi kot prostovoljne (voluntary) odgovornosti ali neomejene (discretionary) odgovornosti. Sem prišteva vse dejavnosti podjetja, ki se izvajajo na lastno željo podjetja in niso zahtevane po zakonu ali v smislu poslovne etike (Carroll in Buchholtz 2003: 38). Izraz filantropija pomeni človekoljubje.

Piramida prikazuje štiri komponente korporativne družbene odgovornosti. V spodnjem delu se piramida začne z ekonomskimi odgovornostmi, kot so dobičkonosnost, maksimizacija plač in minimizacija stroškov. V okviru družbenih domnev gre pri ekonomskih odgovornostih za odgovornosti, ki se jih od podjetja zahteva. Naslednja stopnja so zakonske odgovornosti, kjer se od podjetja zahteva, da spoštuje zakone. Naslednja odgovornost, ki se od podjetja pričakuje, je delovanje v skladu z etiko. Gre za dolžnost podjetja, da dela kar je dobro, pravično in pošteno ter se izogiba škodovanju deležnikom podjetja. Zadnja komponenta so filantropične odgovornosti, kjer se od podjetja pričakuje oziroma je zaželeno, da se vede kot dober državljan in izpolnjuje svoje prostovoljne oziroma filantropične odgovornosti, s čimer prispeva k finančnim in človeškim virom ter izboljšuje kakovost življenja v skupnosti (Carroll in Buchholtz 2003: 39-40).

1.2.3 Tridelni model korporativne družbene odgovornosti (Schwartz-Carroll)

Tridelni model korporativne družbene odgovornosti kasneje predstavi Schwartz in Carroll (2003: 505-506) in predstavlja alternativo Carrollovi piramidi. V novem modelu filantropično kategorijo uvrstita med etične in/ali ekonomske odgovornosti, saj Carroll meni, da bi bilo filantropične aktivnosti, zaradi svoje prostovoljne ali neomejene narave, zmotno šteti pod odgovornosti, filantropične dejavnosti pa lahko izvirajo tudi iz ekonomskih interesov. Tako tukaj filantropija ni mišljena kot dolžnost ali družbena odgovornost podjetja.

Njun model korporativne družbene odgovornosti sloni na treh področjih odgovornosti: ekonomskem, zakonskem in etičnem.

Slika 1.2.3.1: Tridelni model korporativne družbene odgovornosti



Vir: Schwartz in Carroll 2003: 509

Glavna značilnost modela je prepletanje ekonomskih, zakonskih in etičnih odgovornosti, ki se uvrščajo znotraj sedmih kategorij, v katerih je lahko korporativna družbena odgovornost konceptualizirana, analizirana in ilustrirana. Idealno je prekrivanje v centru modela, kjer se ekonomske, zakonske in etične odgovornosti izpolnjujejo istočasno. Podjetja morajo biti pozorna in analizirati tudi ostale segmente modela, ker tudi ti predstavljajo situacije s katerimi se soočajo v poslovnem svetu (Schwartz in Carroll 2003: 513).

Omenjene interne in eksterne oziroma notranje in zunanje aktivnosti podjetja lahko označim za indikatorje družbene odgovornosti. Stopnja družbene odgovornosti podjetja je torej odvisna od tega, koliko in katere indikatorje podjetje zaznava kot pomembne in jih uvršča v svojo politiko družbene odgovornosti. Kako odgovorno pa podjetje dejansko je, pa pokaže uporaba politike družbene odgovornosti v praksi, torej katerih indikatorjev se podjetje res poslužuje in v kolikšni meri. Enako velja za vse vrste družbenih odgovornosti, ki jih opredeli

Carroll. Več odgovornosti podjetje prepozna in jih izpolnjuje, bolj visoko se uvršča na lestvici družbeno odgovornih podjetij. V primeru teorije »triple bottom line« pa se na lestvico družbeno odgovornih podjetij najvišje uvrščajo tista podjetja, ki poleg prvi in drugi ravni odgovornost, enako pozornosti namenjajo tudi tretji, t.i. družbeni ravni odgovornosti in odgovornosti iz te ravni tudi sprejemajo.

1.3 Odzivnost podjetja na družbeno odgovornost

Podjetja, soočena z družbeno odgovornostjo, se različno odzovejo nanjo.

Poznamo več vrst odzivov. Daft (1994: 166-167) navaja naslednje:

- zaviralen odziv,
- obrambni odziv,
- prilagoditveni odziv,
- proaktivni odziv.

Podjetja, ki se odločijo za zaviralen odziv, popolnoma zanikajo kakršnokoli družbeno odgovornost, mnogokrat ovirajo tudi preiskave in se sprenevedajo. Takšen odziv je značilen za tista podjetja, ki sledijo le ekonomskemu cilju.

Obrambni odziv je odziv na družbene zahteve, kjer podjetje priznava določene napake, za katere meni, da ni kriv nihče, vendar ne deluje zaviralno. Obrambni odziv je značilen za podjetja, ki izpolnjujejo le pravne zahteve družbe.

Prilagoditveni odziv je značilen za podjetja, ki prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, vendar pogosto pod zunanjim pritiskom javnosti. Odziv je značilen za podjetja, ki se trudijo postopati odgovorno na ekonomskem, pravnem in tudi etičnem področju.

Proaktivni odziv pa spodbuja podjetja, da prevzemajo pobudo v reševanju družbenih problemov. Podjetja sama iščejo želje in interese okolja in se nanje odzivajo brez kakršnihkoli pritiskov. Proaktivni odziv zajema poleg ostalih že omenjenih odgovornosti tudi filantropične odgovornosti, torej da podjetja s proaktivnim odzivom sledijo neomejeni odgovornosti.

1.4 Koncept deležnikov

Ko govorimo o korporativni družbeni odgovornosti, ne moremo mimo pojma deležnikov. Že iz samega imena pojma korporativna družbena odgovornost je razvidno, da je podjetje oziroma korporacija odgovorna družbi, koncept deležnikov pa personalizira družbene odgovornosti, tako da opiše točno določene skupine akterjev, ki jih naj bi jih podjetja upoštevala pri svoji družbeno odgovorni usmerjenosti.

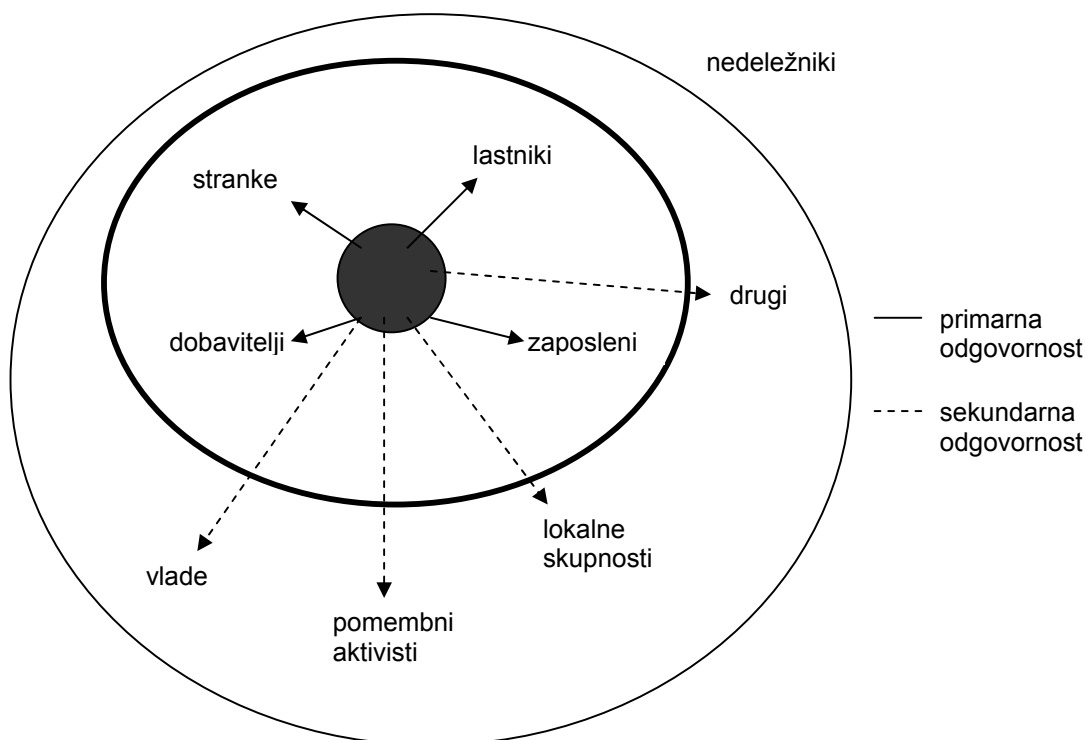
Izraz deležnik izhaja iz izraza delničar, in bolj primerno opredeljuje tiste skupine ali posameznike, ki imajo v podjetju nek delež. Za deležnike na splošno torej velja, da ima vsak od njih nek delež v podjetju. Delež ima lahko v splošnem tri pomene, kjer vsak predstavlja različen odnos med deležnikom in entiteto, v kateri delež obstaja. Delež je lahko neke vrste zahteva oz. upravičenost do legalne ali moralne pravice, lastništva ipd., delež lahko izraža, da je deležnik investiral, vložil svoj kapital v neko podjetje, organizacije, ali pa delež izraža vez, ki ustvari povezavo med dvema entitetama, na primer pogodbe za dolgoročno sodelovanje (Waddock 2006: 7-8).

Med najbolj znanimi in največkrat citiranimi opredelitvami deležnikov je Freemanova opredelitev: »deležniki so katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani organizacije, ko ta skuša dosegati svoje cilje« (v Utting 2000: 5). Jančič (2002: 4) razlaga, da lahko pojem deležnik razumemo dobesedno, da gre za posameznike in skupine, ki imajo v organizaciji neke vrste delež, pri čemer pa ni nujno, da je zgolj finančne narave, lahko ima lastnosti številnih drugih menjalnih vrednosti. Med ključne deležnike podjetij prišteva zaposlene, potrošnike, delničarje, poslovne partnerje, konkurente, državo, nevladne organizacije in lokalno skupnost. Clarkson (Wartick in Wood 1998:101) poda razširjeno definicijo deležnikov, ki pa se v bistvo ne razlikuje od že povedanega, in pravi, da so deležniki osebe ali skupine, ki imajo v korporaciji in njenih preteklih, sedanjih ali prihodnjih dejavnostih, nek zahtev, lastništvo, pravico ali interes. Takšne zahtevane pravice ali interesi so posledica transakcij ali opravljenih dejanj s korporacijo, ki so lahko pravna ali moralna, individualna ali

kolektivna. Deležniki s podobnimi interesi, zahtevami ali pravicami, sodijo v eno izmed deležniških skupin: zaposleni, delničarji, potrošniki itd.

Deležnike lahko razdelimo glede na odnos do organizacije, v kateri imajo nek delež, na več skupin. Waddockova (2006: 9-10) deli deležnike na primarne in sekundarne. Delitev izhaja iz spoznanja, da niso vsi deležniki enako pomembni za cilje in interese organizacije. Primarni deležniki so vsi tisti, brez katerih podjetje ne more poslovati. Za večino podjetij so to lastniki, stranke, zaposleni in dobavitelji. Sekundarni deležniki pa so tisti, ki vplivajo ali pa so vplivani s strani organizacije posredno in niso z njo v direktni povezavi ter nujni za njeno preživetje.

Slika 1.4.1: Primarni in sekundarni deležniki korporacije



Vir: Waddock 2006: 9

Deležnike pa lahko poleg delitve glede na odnos do organizacije, delimo tudi glede na interese deležnikov, ki so tako široki in zapleteni kot splošni interesi človeka. Freeman in Reed (Wartick in Wood 1998:98) ločujeta tri tipe interesov

deležnikov, in sicer nepristranske (lastništvo), ekonomske (finančni ali materialni) in vplivne (politični). Wartick in Woodova (1998:98-100) pa menita, da te kategorije niso dovolj izčrpne in oblikujeta šest osnovnih tipov interesov deležnikov:

- materialni interesi – lahko so finančni (želja po bogastvu ali strah pred izgubo dohodka) ali nefinančni (želja po dobrem zdravstvenem zavarovanju ali strah pred poškodbami na delovnem mestu);
- politični interesi – opraviti imajo z delitvijo in uporabo vpliva in moči in zadevajo področje javne politike;
- članski interesi – potreba po pripadnosti neki skupini, večji socialni mreži, vključujejo teme kot so vrednote in družbena organiziranost podjetja znotraj lokalne skupnosti;
- informacijski interesi – opraviti imajo z novicami, dejstvi, mnenji, podatki, izsledki raziskav, deležniki z informacijskimi interesi bodo skušali pridobiti večjo odkritost in jasnost podjetja;
- simbolični interesi – gre za imidž podjetja, pristop podjetja do strank, pomembnost varnosti na delovnem mestu, skladnost podjetja z nacionalno ali prevladujočo kulturo ali religijo družbe;
- duhovni interesi – vključujejo globoke pomene, verske in filozofske vrednote, prepričanja o božanskosti, občutke povezanosti z naravo, gre za definicije pravilnega in napačnega, ki izhajajo iz verskih in duhovnih prepričanj posameznikov.

1.4.1 Upravljanje z deležniki

Sharma in Starik (2004:1) navajata dva bistvena razloga zakaj so deležniki za korporacijo tako zelo pomembni: družba, sestavljena iz različnih skupin deležnikov, zahteva, da se korporacije ozirajo na družbo in okolje pri doseganju svojih ciljev in tako gradijo blagostanje deležnikov ter, da so korporacije

primorane zaposlovati deležnike, ki jim posredujejo svoje znanje in omogočajo preživetje in konkurenčnost v globalnem ekonomskem sistemu.

Bistvo deležniškega upravljanje je, da so doseženi cilji primarnih deležnikov podjetja in hkrati zadovoljni tudi ostali deležniki podjetja. Odločitev, kateri deležniki si zaslužijo največ pozornosti pri procesu odločanja, predstavlja podjetjem velik izziv. Kako naj podjetje med različnimi skupinami deležnikov izbere tiste, ki so za uspešno in odgovorno poslovanje podjetja resnično pomembni ali celo nujni? Carroll (1991: 43) pravi dva bistvena kriterija vključujeta legitimnost deležnikov (v smislu stopnje, do katere ima določena skupina upravičeno pravico do uveljavljanja zahteve) in moč deležnikov (v smislu številčnosti posameznikov ali vrednosti posameznikove investicije). Iz vidika korporativne družbene odgovornosti je pomembnejša legitimnost deležnikov, iz vidika učinkovitosti vodenja pa ima moč deležnikov osrednji vpliv na izbiro pravih. Po Carrollu poznamo štiri vrste družbene odgovornosti, ekonomske, zakonske, etične in filantropične. V okviru etičnih odgovornost, loči Carroll (1991: 44-45) tri vrste pristopov do deležnikov:

- **nemoralen:** dejanja, odločitve in vedenje podjetja je v popolnem nasprotju s splošno sprejetimi etičnimi načeli in moralo, pomemben je le profit in uspeh podjetja, pravni standardi predstavljajo le oviro, ki jo je potrebno obiti, da se doseže cilj;
- **amoralen:** predstavlja vmesno stopnjo, podjetja v tem primeru niso niti nemoralna niti moralna, ne ozirajo se na dejstvo, da njihovo vsakodnevno delovanje in odločitve lahko vplivajo še na koga drugega, etični vodič jim predstavljajo zakonska določila, v večini primerov pa gre za nenamerno amoralnost;
- **moralen:** podjetja spoštujejo etične norme in visoke standarde pravilnega vedenja, želijo ustvarjati profit, vendar le v mejah zakonskih in etičnih predpisov, poštenosti ter pravice.

1.5 Korporativno državljanstvo

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja, se je pojavil nov izraz, ki naslavlja družbeno vlogo korporacij – korporativno državljanstvo. Razlogov za to in zakaj naj bi bili obstoječi izrazi, kot so korporativna družbena odgovornost ali korporativna družbena odzivnost neustrezni, je več. V osnovi gre zagotovo že za samo dejstvo, da korporativno državljanstvo dodaja nove elemente tradicionalnim pogledom na korporacije v družbi, pa tudi sicer prinaša »državljanstvo« podjetjem drug pomen. S tem, ko poudarja dejstvo, da se korporacije zavedajo, da je njihovo pravo mesto v družbi poleg ostalih državljanov, s katerimi oblikujejo skupnost, se »državljanstvo« osredotoča na pravice in odgovornosti vseh članov skupnosti, ki so medsebojno povezani in odvisno eden od drugega (Crane in Matten 2004: 61-62).

Ne glede na to, da širše sprejeta definicija korporativnega državljanstva še ni sprejeta, se pojem v poslovni praksi v povezavi z družbeno vlogo korporacije vse pogostejše uporablja. Crane in Matten (2004: 63) opišeta tri različne vidike korporativnega državljanstva:

1. omejen pogled na korporativno državljanstvo (enačenje s korporativno filantropijo),
2. enakovreden pogled na korporativno državljanstvo (enačenje s korporativno družbeno odgovornostjo),
3. razširjen pogled na korporativno državljanstvo (priznava razširjeno politično vlogo korporacije v družbi).

Omejen pogled na korporativno državljanstvo

Prvotno je bilo korporativno državljanstvo uporabljeno za identifikacijo filantropične vloge in odgovornosti, kot so dobrodelne donacije, ki jih podjetje prostovoljno sprejema v lokalni skupnosti. V tem pogledu se korporativno državljanstvo skoraj popolnoma osredotoča na neposredno fizično okolje podjetja, torej na lokalno skupnost kot glavnega deležnika podjetja. Državljanstvo

je v tem primeru v bistvu osnovano na tem, da korporacija od družbe nekaj pridobiva in ji hkrati nekaj vrača (Crane in Matten 2004: 64-66).

Enakovreden pogled na korporativno državljanstvo

Drugo splošno razumevanje korporativnega državljanstva do neke mere predstavlja posodobljeno označbo za korporativno družbeno odgovornost, brez poskusa opredelitve kakršnihkoli novih vlog ali odgovornosti korporacije. Pravzaprav je Carroll v svojem delu o korporativnem državljanstvu iz leta 1998, definiral korporativno državljanstvo popolnoma enako kot je pred dvema desetletjema definiral korporativno družbeno odgovornost. Podobno tudi mnogi drugi avtorji opredelijo korporativno državljanstvo kot obsežnost, kjer se podjetja srečujejo z ekonomskimi, pravnimi, etičnimi in neomejenimi odgovornostmi, ki jim jih vsiljujejo deležniki (Crane in Matten 2004: 67).

Razširjen pogled na korporativno državljanstvo

Razširjen pogled na korporativno državljanstvo izhaja iz pojma državljanstvo. Trenutno razumevanje državljanstva, ki prevladuje v večini industrijskih družb, je osnovano na liberalni tradiciji, kjer je državljanstvo opredeljeno kot niz individualnih pravic. Liberalno državljanstvo obsega tri različne vidike naslavljanja in sicer skozi družbene pravice (posameznikom zagotavljajo svobodo vključevanja v družbo), državljske pravice (preprečujejo zlorabe in vmešavanje tretjih oseb, med pomembnejše sodi pravica do zasebne lastnine) in politične pravice (vključujejo volilno pravico ipd.). Ključni akter pri teh pravicah je vlada, ki jih v imenu posameznih državljanov tudi potrjuje in vzdržuje. Korporacije vstopajo v ta odnos kot močan javni akter, ki ima odgovornost do spoštovanja pravic resničnih državljanov. Kadar vlada odpove pri izpolnjevanju svojih tradicionalnih funkcij, to politično vlogo v družbi prevzamejo korporacije. Tako korporacije delno prevzemajo tiste funkcije, ki se nanašajo na zaščito, podporo in izvajanje državljskih pravic, katere so bile pred tem izključno v domeni vlade (Crane in Matten 2004: 67-68).

Glede na novonastalo vlogo korporacij v upravljanju družbenih, državljskih in političnih pravic, Crane in Matten (2004: 69) v okviru razširjenega pogleda na korporativno državljanstvo oblikujeta definicijo, ki pravi, da korporativno

državljanstvo opisuje korporativno funkcijo izvrševanja državljanskih pravic za posameznike. Te pravice izvršujejo korporacije na različne načine. Podjetja lahko družbene pravice zagotavljajo, državljanske omogočajo, pri političnih pa predstavljajo dodatno pot za uveljavljanje posameznikovih političnih pravic.

Korporativno državljanstvo je posledica prostovoljstva korporacije, koristoljublja korporacije ali javnih pritiskov na korporacijo. Kljub temu, da se večina podjetij otepa takšne politične vloge v družbi, jih vse več kloni pod pritiski raznih aktivistov ali nuje. Bistvo je, da ne potrebujemo motiva, da nekaj označimo kot dejanje razširjenega korporativnega državljanstva, ker je od normativne konceptualizacije, kaj bi se moralo zgoditi, pomembnejša deskriptivna, kaj se je zgodilo (Crane in Matten 2004: 69).

1.6 Korporativna družbena odgovornost in odnosi z javnostmi

Vodstvo podjetja mora biti do svojih javnosti odgovorno, drugače deluje v sovražnem okolju. Zato, da do tega ne pride in, da javnost ne zgubi zaupanja v podjetje, skrbijo praktiki odnosov z javnostmi. Newsom in drugi (2000: 19) pravijo, da odnosi z javnostmi prevzemajo vlogo svetovalca za družbeno odgovornost podjetja. Tudi po mnenju L'Etanga (1994: 113), se s korporativno družbeno odgovornostjo najpogosteje ukvarjajo prav oddelki za odnose z javnostmi. Korporativna družbena odgovornost torej predstavlja del odnosov z javnostmi.

Odnosi z javnostmi na tem mestu prevzamejo razširjeno vlogo (1) iskalca, preprečevalca oziroma reševalca problemov in (2) razlagalca – komunikacijske vezi (Newsom in drugi 2000: 21). Tako odnosi z javnostmi vključujejo pomembne aktivnosti, kot so predvidenje, preprečevanje in reševanje problemov. Praktik odnosov z javnostmi pa je tisti, ki deluje kot komunikacijska vez med organizacijo in njenimi javnostmi ter ostalimi skupinami, ki nekoč lahko postanejo javnosti organizacije.

Poleg tega korporativna družbena odgovornost vpliva tudi na imidž in ugled podjetja, kar s pridom izkoriščajo praktiki odnosov z javnostmi in na ta način javnostim predstavljajo podjetja (L'Etang 1994:115).

Strinjam se z omenjanimi avtorji, da je korporativna družbena odgovornost del dejavnosti s katerimi se ukvarjajo oddelki oziroma praktiki za odnose z javnostmi in zato lahko tudi rečem, da je družbena odgovornost upravljana s strani odnosov z javnostmi. Najverjetneje bi našli tudi podjetja, kjer družbena odgovornost in odnosi z javnostmi predstavljata dve povsem različni aktivnosti, vendar menim, da je to bolj izjema kot pravilo. Tudi izbrano podjetje v moji nalogi aktivnosti družbene odgovornosti povezuje z odnosi z javnostmi.

S pojmom korporativne družbene odgovornosti smo se v tem poglavju že seznanili. Glede na povezanost s pojmom odnosov z javnostmi, pa je prav, da v naslednjem poglavju opredelim in se poglobim še v odnose z javnostmi.

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Obstaja več sto definicij odnosov z javnostmi, najverjetneje zaradi hitrega razvoja. Večina definicij povzema odnose z javnostmi kot načrtovano aktivnost namenskega komuniciranja, ki je usmerjeno k ciljnim publikam, z namenom doseganja obojestranskega razumevanja (L'Etang 1994: 112). V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpogostejših in najbolj razširjenih opredelitev odnosov z javnostmi.

Cutlip in drugi (2000: 6) opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljalno funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljalno vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada v funkcijo odnosov z javnostmi in kaj ne.

Hunt in Grunig (1995: 6) odnose z javnostmi definirata kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi, pri tem pa komuniciranje razumeta kot ravnanje (ljudi, skupin ali organizacij), ki se nanaša na prenašanje simbolov drugim ljudem, skupinam ali organizacijam in obratno. Odnosi z javnostmi so torej upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi.

Na svetovni skupščini v Mexico Cityju je Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) leta 1978 sprejelo naslednjo definicijo: »Odnosi z javnostmi so veščina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, svetovanju organizacijskim voditeljem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti« (Black 1993: 14).

Kitchen (1997: 8) pa je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija s poudarkom na dvosmerni komunikaciji,

- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi),
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende v okolju, ki bi lahko imeli posledice za organizacijo in njene deležnike,
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosegati družbeno sprejemljive cilje.

Zaključim lahko, da je bistvo odnosov z javnostmi upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi.

2.2 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Organizacije uporabljajo strateško upravljanje za povezovanje svojih namer s svojim okoljem. Tako organizacije tudi programe odnosov z javnostmi načrtujejo strateško, kar pomeni, da identificirajo javnosti, ki bodo najverjetneje omejevale ali krepile njihovo zmožnost, da sledijo svojem poslanstvu in oblikujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji upravljati soodvisnost s temi strateškimi javnostmi.

Načrtovanje odnosov z javnostmi je torej nujno, kajti brez dobrega načrta bi stvari vedno ostajale nedokončane in brez pravega učinka. V izogib odnosom z javnostmi brez namena in smisla, Jefkins (1998:40) predstavi šest stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi:

- 1. ovrednotenje situacije:** opazovanje in razumevanje komunikacijske situacije med organizacijo in njenimi javnostmi;
- 2. opredelitev ciljev:** praktiki odnosov z javnostmi določijo komunikacijske cilje, ki so skladni s politiko, poslanstvom in vizijo organizacije;
- 3. opredelitev javnosti:** definirajo se ciljne javnosti, ki se jih dosega učinkovito in v okviru določenega proračuna;

4. **selekcija/izbor medijev in tehnik**, preko katerih bodo cilji in sporočila komunicirana posameznim javnostim;
5. **načrtovanja proračuna**: proračun se določi na osnovi cene dela, materialnih in drugih stroškov, ki nastanejo pri realizaciji posameznih komunikacijskih programov;
6. **ocena rezultatov**, ki smo jih dosegli s strateškim načrtovanjem odnosov z javnostmi, rezultate lahko po mnenju Jefkinsa vrednotimo na tri načine, in sicer z opazovanjem in izkušnjami, z evaluacijo medijskih objav (press clipping) in z uporabo znanstveno raziskovalnih tehnik.

Hunt in Grunig (1995: 12-22) pa razdelita proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi na sedem stopenj:

1. **faza deležnikov**: organizacija ima razmerja z deležniki, stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilno, dolgotrajno razmerje, ki je kos konfliktom, do katerih utegne priti znotraj tega razmerja;
2. **faza javnosti**: javnosti se oblikujejo, ko deležniki prepoznajo nek problem in se organizirajo, da bi ukrepali, oddelki za odnose z javnostmi morajo identificirati in segmentirati te javnosti ter jih vključiti v proces odločanja organizacije;
3. **faza perečih vprašanj**: javnosti se organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja, naloga oddelka za odnose z javnostmi pa je, da predvidi ta vprašanja in upravlja odziv organizacije nanje, komunikacijski programi v tej fazi ponavadi uporabljajo množične medije.
4. **faza ciljev**: razvoj in določanje ciljev, kot so komuniciranje, natančnost, razumevanje, sporazum in usklajujoče vedenje, za posamezne komunikacijske programe;
5. **faza načrtovanja**: snovanje formalnih načrtov in kampanj, s katerimi doseči te cilje;
6. **faza izvajanja**: izvedba komunikacijskih programov in kampanj;

- 7. faza vrednotenja:** ovrednotenje učinkovitosti programov pri doseganju ciljev in pri zmanjševanju morebitnih sporov, nastalih zaradi perečih vprašanj, ki so spodbudila komunikacijske programe.

Pri obeh omenjenih modelih so praktiki odnosov z javnostmi vključeni v pripravo organizacijskih strateških načrtov ter v določitev poslanstva in vizije organizacije. Hunt in Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi podpira dvosmerni simetrični model komuniciranja in se od Jefkinsonovega modela loči predvsem po tem, ker vključuje situacijsko analizo javnosti.

2.3 Modeli odnosov z javnostmi

Na podlagi zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi, sta Grunig in Hunt (1984: 21-43, 1995: 8-10) razvila štiri modele odnosov z javnostmi, ki predstavljajo štiri idealne načine izvajanja odnosov z javnostmi, in jih v praksi najdemo še danes. Osnovni štirje modeli odnosov z javnostmi so:

1. model tiskovnega predstavništva
2. model javnega informiranja
3. model dvosmernih asimetričnih odnosov
4. model dvosmernih simetričnih odnosov

Model tiskovnega predstavništva je model, kamor sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih edini namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v množičnih občilih. Izvajalci odnosov z javnostmi si pri tem modelu prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, saj naj bi to pomenilo visoko stopnjo prepoznavnosti, ta pa naj bi vodila k priljubljenosti. Izkušnje in raziskave kažejo, da je razumevanje odnosov z javnostmi kot poti k brezplačni publiciteti morda všečno kratkoročno, dolgoročno pa nevarno. Gre za enosmeren asimetričen model, ki je običajen pri delu publicistov, ki promovirajo šport, filmske zvezdnike, proizvode, politike.

Model javnega informiranja je podoben prvemu modelu, saj je prav tako enosmeren in v odnosih z javnostmi ne vidi drugega kot razširjanje informacij. Pri

tem modelu si izvajalci prizadevajo obveščati javnost o tem kar počno, pri čemer pa se ne ukvarjajo z vprašanjem kdo so pravzaprav njihovi deležniki. Izvajalci odnosov z javnostmi v tem primeru delujejo kot novinarji in širijo bolj ali manj objektivne informacije v množičnih medijih in v nadzorovanih medijih, kakršni so bilteni in brošure.

Dvosmerni asimetrični model na podlagi raziskav razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se vedejo tako, kakor organizacija želi. Gre za znanstveno prepričevanje, ki svoja sporočila načrtuje glede na izsledke raziskav. Ker pa dvosmerni asimetrični model še vedno načrtuje le učinke ene strani na drugo, ostaja v svojem namenu neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in le delno uspešen.

Dvosmerni simetrični model obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in uporabljajo komuniciranje zato, da bi obvladali konflikt in prepoznali svoje deležnike ter skušali z njimi razviti dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. Odnosi z javnostmi se v tem pomenu ukvarjajo z upravljanjem odnosom med ljudmi.

Glavno ločevanje med štirimi modeli poteka torej na osnovi smeri in namena komunikacije. Komuniciranje lahko poteka v eno smer, od vira do sprejemnika, ali v obe smeri, kar pomeni, da si vir in sprejemnik informacije izmenjujeta. Namen pa opredeljuje simetričnost oziroma asimetričnost modela. Asimetrična komunikacija pomeni neuravnoteženost, kjer želi organizacija spremeniti javnost, sama pa ostati takšna kot je, simetričnost v komunikaciji pa se kaže v prilagajanju odnosov med organizacijo in javnostjo (Grunig in Grunig 1992: 289). Vsi štirje modeli, s svojimi ključnimi lastnostmi, so kot povzetek predstavljeni v Tabeli 2.3.1.

Tabela 2.3.1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi

	Model tiskovnega predstavništva	Model javnega informiranja	Dvosmerni asimetrični model	Dvosmerni simetrični model
Namen	Propagirati	Širiti informacije	Znanstveno prepričati	Doseči vzajemno razumevanje
Tip komuniciranja	Enosmerno; resnica ni pomembna	Enosmerno; resnica je pomembna	Dvosmerno; učinki neuravnoteženi	Dvosmerno; učinki uravnoteženi
Komunikacijski model	Vir → Prejemnik	Vir → Prejemnik	Vir ↔ Prejemnik	Skupina ↔ Skupina
Raziskave	Jih skoraj ni	So redke	Formativne; ovrednotene s stališčem	Formativne; ovrednotene s sporazumevnostjo
Prevladujoča raba	Šport, gledališče, promocija izdelkov	Vlada, neprofitne ustanove, podjetja	Kompetitivno podjetništvo, agencije	Regulirano podjetništvo, agencije

Vir: Hunt in Grunig 1995: 10

2.4 Etika in odnosi z javnostmi

Organizacija ne more imeti dobrih odnosov z javnostmi, ne da bi bila odgovorna do svoje javnosti. Odgovorna organizacija pa je tista organizacija, ki je odgovorna za posledice svojega učinkovanja na svoje javnosti in druge skupine, ki lahko postanejo njene javnosti. Organizacija odgovornost spoštuje, če s vzajemno komunicira s svojimi javnostmi.

Etika se nanaša na sistem vrednot, kjer posameznik ugotavlja kaj je pravilno in kaj napačno, kaj je pošteno in kaj nepošteno, kaj je pravično in kaj nepravilno. Izraža se skozi vedenje v dani situaciji. Posameznikovo vedenje ni merjeno samo z njegovo oziroma njeno zavestjo, ampak tudi z normami sprejemljivosti, ki so družbeno, profesionalno in organizacijsko določene. Težavnost ocenjevanja, ali je neko dejanje etično, leži v dejstvu, da imajo posamezniki različne standarde in zaznavanja kaj je prav in kaj narobe (Wilcox in drugi 1997: 54).

Etičnost vpliva na način kako se strokovnjaki za odnose z javnostmi obnašajo. Strokovnjaki bodo videni v takšni luči in na tak način, kot se sami predstavljajo v

javnosti. Podajajo strokovno znanje, nasvete in ne podkupujejo – so profesionalci. Pri odnosih z javnostmi je ključnega pomena kredibilnost. Strokovnjaki odnosov z javnostmi so dolžni posredovati točna dejstva brez komentarjev. Pomembni sta resnica in iskrenost in le ti se na področju odnosov z javnostmi, kot pravi Frank Jefkins, obrestujeta (1998: 128).

Za praktike odnosov z javnostmi je torej razumevanje poslovne etike zelo pomembno. Razvitih je dosti teorij ali etičnih pristopov, ki vodijo prakso odnosov z javnostmi, v nadaljevanju bom predstavila tri pristope k etičnim odnosom z javnostmi; komunitarizem, dialogična/razpravna etika in etika vrednot.

Komunitarizem poudarja skupnost in vezi, ki povezujejo posameznike v skupnost. Praktiki odnosov z javnostmi naj bi v okviru tega pristopa spodbujali organizacije, da prepoznajo in izpolnijo odgovornosti do skupnosti, katerih del so (Gower 2003: 10).

Dialogična/razpravna etika govori o komunikaciji kot procesu, ki se pojavi med dvema posameznikoma, ki se spoštujeta, posledica takšnega odnosa pa je dialog. Dialog predlaga kooperativno obliko komunikacije, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in kompromisu. Ta pristop zagovarja odprto in pošteno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi (Gower 2003: 10-11).

Etika vrednot je sistem vzajemnosti, ki vodi k resnično etičnim odnosom z javnostmi, ker zahteva od podjetij, da upoštevajo osnovne pravice posameznikov, kot so na primer pravica do točnih in popolnih informacij v zvezi s stvarmi, ki jih zadevajo in pravica udeleževanja pri odločitvah, ki vplivajo tudi na njih. Ta pristop, podobno kot prejšnji, od praktikov odnosov z javnostmi zahteva posredovanje točnih informacij javnosti (Gower 2003: 11-12).

Pravilno vedenje je tisto, ki je v skladu z moralnimi vrednotami (normami) določene družbe ali kulture. Splošno sprejete ideje in pravilno vedenje v določenih profesijah so zapisane v formalnih etičnih kodeksih in zakonikih. Takšne izjave uporabne etike vodijo in usmerjajo profesionalno prakso ter zagotavljajo osnovo za uveljavljanje in sankcioniranje. Splošni princip profesionalne etike pravi, da morajo biti dejanja opravljana tako, da se ustvari

največja korist tako strankam kot okolju, in ne le, da se poveča moč in izboljša pozicija izvajalca (Cutlip in drugi 2000: 144-145).

Kodeksi profesionalnega vedenja pa so učinkoviti le takrat, ko se njihovih pravil praktiki odnosov z javnostmi dejansko tudi držijo. Visoko število profesionalnih združenj, Cutlip in drugi (2000: 159) v svojem delu navajajo 215 združenj v 72 državah, na področju odnosov z javnostmi odraža prizadevanja praktikov odnosov z javnostmi, da se tej funkciji podeli določen status in kompetentnost. Ne glede na to, da ta združenja predstavljajo le majhen delež vseh, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, pa znatno vplivajo na prakso vseh z raznimi publikacijami, konferencami, seminarji in nagradnimi programi. Med večja in vplivnejša združenja s področja odnosov z javnostmi sodijo Ameriško društvo za odnose z javnostmi (Public Relations Society of America), Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (International Public Relations Association), Inštitut za odnose z javnostmi (Institute of Public Relations), Združenje svetovalcev za odnose z javnostmi (Public Relations Consultants Association) (Cutlip in drugi 2000: 159-162).

Etične namere, kot so izražene v poslanstvih in kodeksih vedenja organizacije, predstavljajo pot k etičnosti organizacije, vendar morajo biti podprte tudi z dejanji, da bodo te vrednote dejansko razumljene in sprejete v celotni organizaciji.

Praktiki odnosov z javnostmi in njihovo delo so tisti, ki pravzaprav predstavljajo vez med organizacijo in njenimi javnostmi, zato so nedvomno dolžni spoštovati etične kodekse in delovati v skladu s pravili.

3. LOKALNA SKUPNOST IN ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO

3.1 Lokalna skupnost

Preden se osredotočim na odnose z lokalno skupnostjo, bi najprej rada opredelila izraz lokalna skupnost. V angleškem jeziku se pojem odnosi z lokalno skupnostjo izraža z besedno zvezo *community relations*. Opazna razlika med angleškim in slovenskim izrazom je torej v besedi »lokalen«, ki v angleškem izrazu ni zajeta, iz česar lahko sklepam, da v angleškem poimenovanju ni čutiti tolikšne geografske omejenosti kot pri slovenskem. Lokalen namreč pomeni »nanašajoč se na kraj, krajeven« (SSKJ 1975: 634), skupnost pa je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot »kar je sestavljeno iz več ljudi, ki jih družijo, povezujejo skupne lastnosti, potrebe, cilji, in tvori celoto« (1985: 724). Thorne McAlisterova in drugi (2005: 211) takoj opozorijo, da gre pri skupnosti za neorganiziran koncept, ki ga je težko definirati in opisati. Je skupnost nek kraj, mesto ali kar cela država? Kako skupnost opredeli neka multinacionalna korporacija, ki posluje v mnogih državah? Je v takem primeru skupnost lahko opredeljena kot cel svet? Avtorji zato sklenejo, da bodo na skupnost v okviru filozofije družbene odgovornosti gledali z globalne perspektive in jo definirajo kot »člane družbe, ki se zavedajo, jih zanima ali na njih vplivajo delovanje in učinki organizacije«.

Mumel in Bošnjakova (2001: 629) lokalne skupnosti opredelita kot »organizacije«, ki v svojem okolju ponujajo storitve.

William H. Gilbert (Baskin in Aronof 1992: 230) definira skupnost kot prostor interakcije družbenih institucij, ki med prebivalci ustvarjajo odnos in prakso medsebojne odvisnosti, sodelovanja in združitve...mrežo tesno povezanih družbenih struktur.

Grunig in Hunt (1984: 266-267) pravita, da lahko danes izraz skupnost uporabljamo na dva načina:

- skupnost kot prostor – sem sodijo ljudje, ki jih združuje geografska lokacija, in
- negeografska skupnost interesov – sem sodijo ljudje, ki jih združujejo skupni interesi.

Oba tipa skupnosti pa se po mnenju avtorjev lahko prekrivata, znotraj enega tipa skupnosti lahko obstaja več različnih javnosti, ki lahko hkrati tudi prestopajo v drug tip skupnosti.

3.2 Struktura lokalne skupnosti

Odgovor na vprašanje kaj drži skupaj neko skupnost, zaposluje sociologe in politologe že več desetletij. V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja je zanimanje za to vprašanje doseglo svoj višek, in oblikovala sta se dva tabora:

- tisti, ki verjamejo, da je nadzor skoncentriran v rokah močne elite – centralistični model in
- tisti, ki verjamejo, da je nadzor razdeljen med več različnih skupin in interesov – decentralistični model (Grunig in Hunt 1984: 272).

Danes med strokovnjaki ni soglasja, kateri model naj obvelja, zato so raziskovalci skupnosti sprejeli kontingenčno teorijo o moči skupnosti, po kateri nekatere skupnosti ustrezajo centraliziranemu modelu, nekatere pa decentraliziranemu. Skupnosti so kot organizacije, razvijejo pač tisto strukturo moči, ki jim v njihovem okolju najbolj ustreza.

Na podlagi raziskav večjega števila skupnosti,⁶ Aiken in Mott (Grunig in Hunt 1984: 273) v svojem delu povzameta ugotovitve, da so mesta z decentralizirano strukturo moči bolj heterogena, imajo več etničnih skupin in obširnejši delavski razred. Skupnosti imajo več centrov moči takrat, ko gre za večjo populacijo, različnost etničnih skupin, visoko stopnjo priseljevanja in večjo ekonomsko raznolikost.

⁶ Eno najbolj celovitih primerjalnih študij skupnosti z naslovom *Community Structure, Decision_Making, Budget Expenditures, and Urban Renewal in 51 American Communities*, poda Terry N. Clark leta 1968.

Obstajajo tudi raziskave, ki delijo skupnosti na podlagi stopnje pluralizma. Eno takih raziskav izvedejo Tichenor, Olien in Donohue⁷ (Grunig in Hunt 1984: 247) in ugotovijo, da:

- so manj pluralistične skupnosti bolj stabilne in se manj spreminjajo; v manj pluralističnih skupnostih tako mediji kot politični voditelji ohranjajo *status quo*, voditelji so bolj svetovljanski in se pogosteje bolj zavedajo nacionalnih kot lokalnih tematik, zaradi česar so tudi manj natančen vir javnega mnenja skupnosti;
- pluralistične skupnosti so manj stabilne; politični voditelji delujejo kot posredniki med konflikti mnogih različnih javnosti v skupnosti, posvečajo se domačim problemom in so verodostojen vir javnega mnenja; mediji iščejo večji dostop do organizacij in informacij.

Temeljito poznavanje strukture skupnosti, njen obseg, stopnjo pluralizacije in centralizacije ter vodstva skupnosti so osnovni pogoji za uspešno izvajanje programov odnosov s skupnostjo (Grunig in Hunt 1984: 278).

3.3 Opredelitev odnosov z lokalno skupnostjo

»Odnosi institucije s svojo lokalno skupnostjo so za institucijo bistvenega pomena, saj skupnost oskrbuje organizacijo z delovno silo, predstavlja okolje, ki privablja ali odbija sposobno osebje, postavlja davke, zagotavlja osnovno podporo in lahko vsili omejitve delovanja institucije ali industrije« (Cutlip v Theaker 2001: 147). Cutlip je torej mnenja, da je vpletenost podjetja v lokalno skupnost posledica lastnega interesa, ki omogoča lažje poslovanje in življenje podjetja.

Baskin in Aronoff (1992: 228) se strinjata, da se odnosi z lokalno skupnostjo nanašajo na načrtovano, aktivno in trajajočo udeležbo organizacije znotraj

⁷ Phillip Tichenor, Clarice Olien in George Donohue so raziskovalni tim na Univerzi v Minnesoti, raziskava z naslov Community Conflict and the Press je bila opravljena leta 1980.

skupnosti, z namenom ohraniti in izboljšati okolje skupnosti, kar prinaša korist obema, organizaciji in skupnosti.

Podjetja se vpletajo v svoje lokalne skupnosti, z namenom koristiti skupnosti in samim sebi, zaradi sledečih razlogov (Carroll in Buchholtz 2003: 443):

1. poslovneži učinkovito rešujejo probleme;
2. zviševanje stopnje zadovoljstva in morale pri zaposlenih;
3. pozitivni imidž v skupnosti spodbuja zaposlovanje;
4. podjetje je ob aktivnem vključevanju v skupnost pogosto bolje sprejeto in ima večji ugled;
5. družbena odgovornost podjetja predstavlja alternativo vladnim regulacijam;
6. podjetje si s podporo tistih institucij, ki so zanj bistvenega pomena, omogoča uspešno nadaljnje poslovanje.

Vpletanje podjetja v lokalno skupnost tako ne predstavlja le dejanja lastnega interesa, ampak to koristi tudi skupnosti, podjetje in skupnost sta v medsebojno koristnem odnosu, kjer podjetja z ekonomskim razvojem, možnostmi za zaposlitev, finančnimi prispevki za izobraževanje, zdravje, umetnost in rekreativne dejavnosti, znatno izboljšajo kakovost življenja v skupnosti. Da pa lahko podjetja izvajajo vse te dejavnosti, morajo vlagati v odnose z lokalnimi skupnostmi, ki jih Thorne McAlisterova in drugi (2005:212) opredelijo kot »funkcijo organizacije, ki se posveča izgradnji in ohranitvi odnosov in zaupanja s skupnostjo«.

Theakerjeva (2001: 148) definira odnose z lokalno skupnostjo kot »filozofijo korporativne družbene odgovornosti v praksi, ki prispeva k izboljšanju življenja«. Korporativna družbena odgovornost v okviru izvajanja odnosov z lokalno skupnostjo ponavadi zajema naslednje elemente (Black 1993: 105):

- podjetnost – spodbuda in pomoč lokalnim malim podjetjem,
- izobrazba – promocija novih pobud za mlade ljudi,
- umetnost in kultura – podpiranje širokega spektra umetnostnih dejavnosti,
- okolje – podpiranje vseh lokalnih naporov za zaščito okolja in kvalitete življenja.

Grunig in Hunt (1984: 267) pa menita, da »so programi odnosov s skupnostjo specializirana oblika programov odnosov z javnostmi, katerih namen je olajšati komunikacijo med organizacijo in lokalnimi javnostmi«. Opozorita tudi, da se lahko programi odnosov s skupnostjo razlikujejo glede na vrsto skupnosti, ali gre za ruralna področja, manjša mesta, urbana središča ali pa soseske in predmestna področja znotraj urbanega kompleksa.

3.4 Dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo

Večina organizacij sodeluje s svojo lokalno skupnostjo, ker so spoznale, da jim močna skupnost omogoča biti še močnejša organizacija (Theaker 2001: 151). Sodelovanje z lokalno skupnostjo pa se lahko kaže na različne načine. Prav tako je vpletenost v skupnost lahko dolgoročne narave ali le za določen čas.

Grunig in Hunt (1984: 265) navajata dva tipa dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo, ekspresivne in instrumentalne:

- organizacija uporablja ekspresivne odnose z lokalno skupnostjo, ko gre za lastno promocijo in ko, želi pokazati dobre namene do skupnosti,
- instrumentalne aktivnosti pa uporablja organizacija takrat, ko želi skupnost izboljšati ali spremeniti, z namenom, da organizacija v skupnosti lažje deluje.

Dejavnosti odnosov s skupnostjo ustrezajo enemu od štirih modelov odnosov z javnostmi, ki sem jih v svojem diplomskem delu že predstavila. Tako avtorja pravita, da večina ekspresivnih dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo ustreza modelu tiskovnega predstavništva, včasih, a redkeje pa tudi modelu javnega informiranja. Pogostejše so programi odnosov s skupnostjo, ki temeljijo na modelu javnega informiranja, instrumentalne narave. Instrumentalne dejavnosti sicer največkrat poudarjajo programe odnosov z lokalno skupnostjo, ki temeljijo na dvosmernem simetričnem in dvosmernem asimetričnem modelu. Asimetrični programi pa lahko dopolnjujejo instrumentalne dejavnosti z ekspresivnimi tako, da omehčajo poskuse prepričevanja. Kot primer je navedena skupina praktikov za odnose s skupnostjo, ki komunicira z voditelji skupnosti. Skupina ima lahko

asimetrične cilje in prepričuje voditelje, da skupnost deluje po željah organizacije ali simetrične cilje in dosega obojestransko razumevanje in zadovoljstvo (Grunig in Hunt 1984: 266).

Motivacija podjetja za razvoj programa odnosov z lokalno skupnostjo je jasna, saj ima podjetje v skupnosti vedno nek delež, prav tako pa skupnost predstavlja enega večjih deležnikov podjetja, kar še dodatno spodbuja sistematičen odnos podjetja z lokalno skupnostjo. Carroll in Buchholtz (2003: 447) predlagata štiri korake razvoja programa dejavnosti z lokalno skupnostjo:

1. poznavanje skupnosti,
2. poznavanje sredstev podjetja,
3. izbor projektov,
4. nadzor projektov.

Ti štiri koraki lahko koristijo podjetju v primeru, ko želi izvajati specifične projekte skupnosti, ali v primeru, ko želi podjetje zgraditi močan, dolgoročen odnos z deležniki skupnosti.

Cutlip (Theaker 2001:149) predstavi seznam sedmih vrst dejavnosti podjetij z lokalnimi skupnostmi:

- dnevi odprtih vrat,
- posebni dogodki,
- razširjene hišne publikacije,
- prostovoljne dejavnosti,
- lokalno oglaševanje,
- denarni prispevki (sponzorstvo, donacija),
- poročila za medije.

Tudi Shirley Harrison (2000: 146-149) se je ukvarjala z dejavnostmi odnosov z lokalno skupnostjo in pravi, da elementi programov odnosov s skupnostjo lahko vključujejo:

- podeljevanje dotacij in darovanje opreme,
- posoja svojih zaposlenih (staff secondment),

- izobraževanje članov lokalne skupnosti,
- vključevanje v projekte lokalne skupnosti,
- možnost uporabe prostorov, ki so v lasti podjetja,
- odprtje centra za obiskovalce,
- organizacija dni odprtih vrat,
- skrb za okolje,
- oblikovanje skupine za javno nastopanje o organizaciji,
- odnosi z lokalnimi mediji,
- sponzorstvo.

Odnosi z lokalnimi skupnostmi se lahko izvajajo na vrsto različnih načinov. V nadaljevanju bom opisala nekatere najpomembnejše in največkrat uporabljene dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo.

3.4.1 Prispevki organizacije

Organizacija lahko v lokalno skupnost prispeva na različne načine. Najpogosteje gre tu za prispevke v obliki finančnih sredstev, materialnih sredstev in človeških virov oziroma prostovoljnih dejavnostih zaposlenih v organizaciji.

Organizacije lahko namenjajo denarna sredstva posebnim skupinam znotraj lokalne skupnosti, lahko gre za redno finančno podporo ali pa v obliki enkratne donacije. Včasih organizacije ustanovijo posebne dobrodelne fundacije za različne skupine, ki jim namenjajo svoja finančna sredstva (Harrison 2000: 146).

Namesto ali poleg denarnih sredstev, lahko organizacije lokalni skupnosti podarijo opremo in naprave, ki je organizacije več ne potrebuje, včasih pa gre celo za popolnoma novo opremo. Podarjena oprema je lahko posledica prošnje ali pa jo organizacija redno podarja kot neke vrste darilo. Organizacija v okviru materialnih sredstev pogostokrat podarja svoje lastne proizvode, ki jih nameni ljudem, ki jih potrebujejo ali pa postanejo oblika nagrade na različnih dobrodelnih prireditvah (Harrison 2000:147).

Mnogokrat se organizacija odloči, da ne bo prispevala v lokalno skupnost denarnih in materialnih sredstev, ampak bo namesto tega »posodila« svoje osebje, ki bo sodelovalo pri različnih projektih lokalne skupnosti. Pri tej obliki pomoči gre za neke vrste izobraževanja osebja organizacije, od katerega ima koristi tako lokalna skupnost kot organizacija (Harrison 2000: 147). Koristi, ki jih ima od tega podjetje, navajata Carroll in Buchholtz (2003: 444):

- *indirektne ugodnosti skupnosti* (oblikovanje »bolj zdravih« skupnosti, izboljšan javen korporativen imidž),
- *ugodnosti zaposlenih* (oblikovanje timskih sposobnosti, izboljšana morala),
- *bottom-line ugodnosti* (podpora pri doseganju strateških korporacijskih ciljev, povečana delovna storilnost zaposlenih, pozitivni vplivi na storilnost podjetja).

3.4.2 Sponzorstvo

Ena izmed pogostih dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo je tudi sponzorstvo, ki pa se ga podjetja ne poslužujejo zgolj v povezavi z odnosi z lokalno skupnostjo, ampak še iz mnogo drugih razlogov, kot so seznanitev z imenom, okrepitev korporativne identitete, dokaz dobre volje, privabiti interes medijev in alternativa oglaševanju, ko to ni mogoče (Harrison 2000: 150-153).

Sponzorstvo v smislu zagotavljanja finančne podpore, izhaja iz pokroviteljstva umetnikom in glasbenikom, ki so jim ga nudili premožno plemiči in aristokrati. Danes se sponzorstvo uporablja za namene oglaševanja, trženja in odnosov z javnostmi (Jefkins 1998: 180). Sponzorstvo omogoča podjetjem komunikacijo s tistimi javnostmi, ki so preko običajnih metod trženja, težje dostopne. Sponzorstvo naj bi bilo osnovano na poštenem dogovoru, kjer morata imeti koristi obe strani, sponzor in sponzoriranec (Black 1993: 82). Richard Varey (v Kitchen 1997: 118) opredeli sponzorstvo kot »dejanje, kjer podjetje kupi ekskluzivnost za določen dogodek ali športno tekmovanje, ali posodi svoje ime, z

namenom lastne promocije preko izpostavljenosti medijem in/ali pozitivne asociacije z dogodkom».

Najopaznejši primer sponzorstva sta zagotovo šport in umetnost. Goldberg (v Kitchen 1997: 35-36) je primerjal obe obliki sponzorstva in prišel do ugotovitev, da je glavni razlog za sponzoriranje umetnosti promocija korporativnega imidža, sledi izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo in zavedanje blagovne znamke. Kot poglobitveni razlog za sponzoriranje športnih tekmovanj pa Goldberg navaja promocijo korporativnega imidža, ki mu sledita promocija zavedanja blagovne znamke in medijska izpostavljenost. Pri razlogih za sponzoriranje športne prireditve je izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo šele na sedmem mestu.

Poleg športa in umetnosti, Harrisonova (2000: 154-157) in White (Black 1993: 82-83) navajata še naslednje oblike sponzorstva: kultura, knjige, razstave in prireditve, odprave, dobrodelna in prostovoljna društva, profesionalne nagrade, izobraževalne dejavnosti, storitve svetovanja, televizijski program in lokalno sponzorstvo oziroma sponzorstvo dogodkov lokalne skupnosti.

Kljub temu, da mnogi sponzorstvo uvrščajo med dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo, nekateri avtorji temu nasprotujejo. Ian Somerville (v Theaker 2001: 107) meni, da sponzorstva ne moremo uvrščati med družbeno odgovorna dejanja, saj se podjetje odloči za sponzoriranje v pričakovanju, da mu bo to posledično prineslo finančne koristi.

3.4.3 Dnevi odprtih vrat

Dnevi odprtih vrat že dolgo časa veljajo za uspešno metodo izboljšave odnosov z lokalno skupnostjo. Na dnevu odprtih vrat podjetja predstavljajo skupnosti kako delujejo in s čim prispevajo k boljšemu življenju v skupnosti, dogodek pa izkoristijo tudi za privabljanje novih kadrov (Harrison 2000: 148). Dnevi odprtih vrat so lahko zelo učinkovita metoda izvajanja odnosov z lokalno skupnostjo, če so ustrezno načrtovani in izvedeni. Uspešno izvedeni dnevi odprtih vrat vključujejo vodenja manjših skupin z izkušenimi vodiči, prikazovanje raznih filmov, obiskovalcem so na voljo brošure in vzorci izdelkov, ki jih lahko vzamejo s

seboj kot spomin. Osnovno sporočilo dogodka dni odprtih vrat je medsebojna odvisnost med institucijo in lokalno skupnostjo (Baskin in Aronoff 1992: 237).

3.5 Cilji odnosov z lokalno skupnostjo

Organizacije morajo načrtovati svoje odnose z lokalno skupnostjo v skladu s svojimi korporacijskimi cilji. Programi odnosov z lokalno skupnostjo, ki niso povezani s cilji organizacije ne morejo biti uspešni, kajti ne zaposleni, ne deležniki in niti lokalna skupnost v celoti ne bodo razumeli drugačnega razloga za njihovo izvajanje kot tega, da organizacija sama sebe prikaže v dobri luči (Harrison 2000: 143).

Josip Sudar (1984: 560) nazorno predstavi cilje odnosov z lokalno skupnostjo in pravi, da vključujejo informiranje skupnosti o življenju in delu organizacije, ustvarjanje pozitivnega mišljenja v celotni skupnosti, sodelovanje z delom in potrebami skupnosti v smislu zasnove zdravstva, humanitarnih akcij in zaščite okolja, spodbujanje kulturnih in športnih dejavnosti, sodelovanje s šolami in drugimi izobraževalnimi institucijami, sodelovanje z družbenimi, političnimi in vojaškimi institucijami, urejen okoliš organizacije in zgradb ter sodelovanje z lokalnimi mediji, knjižnicami in muzeji.

Baskin in Aronoff (1992: 233-234) menita, da bi morali biti odnosi z lokalno skupnostjo organizacijsko vedenje oziroma »stanje duha« in ne le nek specializiran postopek ali navada. Organizacije si v odnosih z lokalnimi skupnostmi prizadevajo obveščati skupnosti o organizaciji, njenih izdelkih, storitvah in praksah, popraviti napačne predstave skupnosti o organizaciji in odgovarjati na kritike ter s tem pridobiti dobro mnenja in podporo. Kot druge splošne cilje odnosov z javnostmi avtorja navajata še:

- pridobivanje podpore za zakonodajo, ki bi ugodno vplivala na delovno vzdušje v skupnosti,
- opredelitev stališč, znanj in pričakovanj skupnosti,
- podpiranje zdravstva, izobraževanja, rekreacijskih in kulturnih dejavnosti v skupnosti,

- dosegati boljšo lokalno vlado,
- pomagati lokalnemu gospodarstvu s kupovanjem zalog in sredstev.

Politika odnosov z lokalnimi skupnostmi in njihovi cilji niso določeni glede na idealne principe, ampak morajo temeljiti na oceni potreb, virov in usposobljenosti organizacije na eni strani, in na potrebah in pričakovanih skupnosti na drugi strani, zato mora organizacija skupnost temeljito poznati preden začne razvijati cilje odnosov z njo (Baskin in Aronoff 1992: 234).

Cilji organizacije v odnosih z lokalno skupnostjo so lahko tudi sledeči (Jefkins 1993: 102):

- da lokalno prebivalstvo razume s čim se organizacija ukvarja,
- da lokalni vladni uradi, odbori in predstavništva razumejo s čim se ukvarja organizacija,
- da so šole, starši in študenti seznanjeni s poklicnimi možnostmi v organizaciji,
- da druge lokalne organizacije, kot so policija, gasilci in zdravstvene ustanove razumejo naravo dela organizacije in so seznanjeni z možnimi tveganji,
- da so mediji seznanjeni z dejavnostmi organizacije in vedo na koga v organizacije se lahko obrnejo za določene informacije,
- da je, kjer je možno, vzpostavljen dialog s predstavniki sindikatov.

Organizacije ne morejo kupiti naklonjenosti prebivalstva lokalne skupnosti, ampak si morajo svoje legitimno mesto v skupnosti prislužiti. Organizacija mora postati aktiven član, poenoten s skupnostjo (Jefkins 1993:103).

3.6 Uspešni odnosi z lokalno skupnostjo

Dobri odnosi z lokalno skupnostjo zahtevajo od organizacije, da najprej opredeli svojo lokalno skupnost in potem načrtuje z njo odnose, ki so v skladu s korporacijskimi cilji in politiko vodenja podjetja (Harrison 2000: 160).

Organizacija, ki želi biti uspešna na področju odnosov z lokalno skupnostjo in tako koristiti tako sebi kot skupnosti mora poznati in slediti »desetim zapovedim« (Baskin in Aronoff 1992: 236).

1. Poznavanje svoje lokalne skupnosti.
2. Razvijanje organizacijske politike odnosov z lokalno skupnostjo. Opredelitev specifičnih ciljev. Politika naj bo oblikovana na podlagi organizacijskih potreb, virov in usposobljenosti ter na podlagi potreb in pričakovanj skupnosti.
3. Pregled ali je organizacijska politika, praksa in postopki v skladu s pravnimi in poštenimi odnosi z lokalno skupnostjo.
4. Posebno pozornost pri oblikovanju odnosov z lokalno skupnostjo se namenja sledečim področjem: odlaganje odpadkov, politika zaposlovanja, hrup in prometne težave, vzdrževanje organizacijskih objektov in zemljišč, trženje, viri in poraba energije.
5. Uporaba vseh razpoložljivih sredstev za komuniciranje z lokalno skupnostjo.
6. Vključevanje svoje organizacije v ostale organizacije v lokalni skupnosti.
7. Razporeditev korporativne donacije v skladu s politiko in cilji odnosov z lokalno skupnostjo. Filantropija je pomemben dejavnik v odnosih z lokalno skupnostjo.
8. Za vse storitve ali izdelek, ki so potrebni se naj organizacije obrne na lokalne trgovce, banke, zavarovalnice, pravnike in ostale profesionalce.
9. Nudenje pomoči lokalnim vladam. Organizacijski viri naj bodo vladam dostopni z izposajo zaposlenih in materiala.

10. Ocenjevanje uspešnosti odnosov z lokalno skupnostjo. Preverjanje ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Stalna pripravljenost na razvoj novih strategij, v kolikor dosednji programi ne učinkujejo.

Grunig (Grunig in Hunt 1984: 276) je na podlagi raziskav⁸ prišel do nekaterih ugotovitev, ki se nanašajo na odnose z lokalnimi skupnostmi in, ki lahko svetujejo kako doseči uspešne odnose z lokalno skupnostjo. Avtor pravi, da morajo odnosi z lokalno skupnostjo temeljiti na dvosmernem simetričnem odnosu, da so komunikacijski cilji pomembnejši od vedenjskih, programi odnosov z lokalno skupnostjo naj stremijo k interesnim skupinam skupnosti in njihovim vodjem, ter komunikacijska participacija naj bo raje instrumentalna kot ekspresivna.

Da so odnosi z lokalno skupnostjo in korporativna družbena odgovornost koncepta v vzročno-posledičnem razmerju, smo že imeli priložnost spoznati v teoretičnem delu naloge, saj gre, kot pravi Theakerjeva (2001) pri odnosih z lokalno skupnostjo za prenos politike družbene odgovornosti v prakso. Kako koristna pa je dobra politika družbene odgovornosti za uspešne odnose z lokalno skupnostjo, pa bomo spoznali v nadaljevanju naloge.

⁸ V letih 1979 in 1981 Grunig raziskuje skupine zaposlenih, ki so zadolžene za odnose z lokalno skupnostjo pri podjetju Bell System, z namenom oceniti učinke ločene funkcije odnosov z javnostmi.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: LEK D.D.

V pričujočem poglavju bom najprej na kratko predstavila podjetje, ki je predmet moje diplomske naloge, nadaljevala z opisom družbene odgovornosti, kot jo ima podjetje zastavljeno in opisom področij za katere v podjetju menijo, da jih v okviru sodelovanja z lokalno skupnostjo pokrivajo. V nadaljevanju bom s pomočjo podatkov, ki so dostopni na spletnih straneh podjetij Lek in Novartis ter podatkov pridobljenih s pomočjo intervjuja odgovorne osebe, preverila katerih dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo pa se podjetje dejansko poslužuje, na kakšen način in kako pogosto, saj je osnovna predpostavka moje naloge, da je podjetje Lek družbeno odgovorno podjetje, ki zgledno skrbi za odnose s svojimi lokalnimi skupnostmi.

4.1 Predstavitev podjetja⁹

Podjetje **Lek d.d.** je član skupine Sandoz, generičnega dela podjetja Novartis. Leta 1946 je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. Z novimi vlaganji se je podjetje hitro razvijalo, število zaposlenih je raslo in dvigovala se je stopnja izobrazbene strukture. V letih 1991 in 1992 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo. Leta 2002 pa podjetje Lek d.d. s prijateljskim prevzemom postane del poslovne skupine Novartis. Danes Lek d.d. zaposluje približno 2850 ljudi in deluje v več kot stotih državah sveta, njihovi izdelki so navzoči na pretežnem delu najpomembnejših svetovnih trgov, s svojimi podjetji in predstavništvii pa Lek posluje v več kot dvajsetih državah Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav, s Sandozom pa vstopajo tudi na trge Evropske unije ter širijo svojo navzočnost v ZDA in drugod po svetu.

Sandoz je kot divizija skupine Novartis vodilna družba na svetu na področju generičnih zdravil. Skupno zaposluje okoli 14 tisoč ljudi in je aktivna v več kot 120 državah po vsem svetu.

⁹ Vir: www.lek.si (06.04.2006) in www.sandoz.com (06.04.2006)

Podjetje **Novartis** je nastalo leta 1996 z eno največjih združitv korporacij v zgodovini, združitvijo švicarskih družb Sandoz in Ciba-Geigy. Danes je Novartis vodilna svetovna družba, ki izdeluje zdravila za varovanje zdravja, zdravljenje bolezni in izboljšanje počutja, ter hkrati edina družba, ki ima vodilni položaj tako na področju patentiranih zdravil kot generikov. Skupina Novartis ima sedež v Baslu v Švici, v njenih članicah, ki poslujejo v več kot 140 državah po vsem svetu, pa je zaposlenih približno 91.000 ljudi.

Lek, Sandoz in Novartis povezuje skupno poslanstvo: skrb za zdravje in boljšo kakovost življenja. Lekovo srednje- in dolgoročno poslovanje sledi viziji in strategiji postati vodilni svetovni generični proizvajalec.

4.2 Družbena odgovornost podjetja¹⁰

Podjetje Lek d.d., kot del poslovne skupine Novartis, tudi prevzema Novartisovo politiko družbene odgovornosti. Zato se bom najprej osredotočila na družbeno odgovornost podjetja Novartis, saj se ta nanaša neposredno tudi na Lek.

Korporativna družbena odgovornost se v Novartisu začne z uspehom osnovne dejavnosti podjetja. Bolj kot je podjetje uspešno pri raziskavah, razvoju, proizvodnji in trženju novih zdravil, večje so koristi, ki jih lahko nudijo družabnikom in delničarjem, pacientom, zdravstvenim strokovnjakom ter ostalim deležnikom. Zavedajo se, da so kot farmacevtsko podjetje obvezani delovati družbeno odgovorno. Njihovi programi družbene odgovornosti se nanašajo predvsem na štiri skupine odgovornosti:

- pacienti – razvoj visoko kvalitetnih izdelkov za izboljšanje zdravja,
- ljudje – privlačna delovno okolje, kjer lahko ljudje oblikujejo in uresničujejo svoje potenciale,
- zdravje, varnost in okolje – zmanjševanje negativnih vplivov na okolje,
- upravljanje podjetja – vodenje podjetja v skladu z visokimi etičnimi standardi.

¹⁰ Vir: www.novartis.com (06.04.2006)

Visoki etični standardi so ob gospodarsko, družbeno in okoljsko odgovornem vedenju, bistveni za poslovanje Novartisa. Novartis si prizadeva ohraniti korporativno kulturo, ki temelji na poštenosti, iskrenosti in skladnosti z zakonodajo, saj so mnjenja, da to predstavlja ključ do uspeha. Ideali in vrednote, ki predstavljajo identiteto Novartisa, so opredeljeni v njihovem Kodeksu ravnanja in Politiki družbene odgovornosti. Hkrati Novartis spoštuje tudi *Globalni dogovor Združenih narodov*, ki zajema 10 načel s področja človekovih pravic, dela, varstva okolja in antikorupcije ter vključuje njihove bistvene vrednote v svoje vsakdanje postopke.

Novartisov Kodeks ravnanja postavlja standarde obnašanja v skladu z etiko in opredeli individualne odgovornosti družabnikov. Novartis se kot etično, družbeno in ekološko odgovorna organizacija zaveda, da je poslovni uspeh odvisen od trajnega zaupanja ključnih deležnikov, kot so zaposleni, trgovski partnerji, vladne ustanove in javnost in Kodeks ravnanja je temelj, na katerem se gradi in ohranja tovrstno zaupanje.

Kodeks ravnanja se nanaša na naslednja področja:

- obveznosti posameznika,
- diskriminacijo,
- nasprotja interesov,
- različne vrste podkupovanja in darila,
- trgovanje z notranjimi informacijami,
- omejevanje konkurence, spoštovanje zakonodaje,
- uporabo in zaščito družbenega premoženja in informacij.

Od vseh zaposlenih se pričakuje, da bodo upoštevali zakonodajo in ravnali po visokih etičnih načelih ter opravljali svoje delo v skladu z dobro poslovno prakso. Novartis se prav tako zavzema za poštene delovne standarde, varovanje zdravja in okolja.

Kodeks ravnanja morajo izvajati vse Novartisove družbe, torej se po njem ravna tudi podjetje Lek d.d.

Politika družbene odgovornosti Novartisa opredeljuje vse odgovornosti podjetja. Novartis si prizadeva delovati usklajeno na gospodarskem in družbenem področju ter hkrati čim manj obremenjevati okolje. V svoji politiki družbene odgovornosti jasno opredelijo standarde, ki jih želijo kot družbeno odgovorno podjetje upoštevati in izvajati.

- Novartisove najpomembnejše vrednote temeljijo na človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah vsakega posameznika, ki vključujejo pravico do zasebnosti, svobodo izražanja, pravico do zbiranja in združevanja, prepoved diskriminacije in pravico biti slišan.
- Kadrovska politika in praksa temeljita na poštenosti, odprtosti in vzajemnem spoštovanju, saj se v Novartisu zavedajo da so njihovi zaposleni ključ do uspeha. Tako zaposlenim omogočajo pošteno plačilo za pošteno delo, nudijo delovne izzive in možnost osebnega razvoja, spoštujejo kulturne razlike, ne dovoljujejo nikakršnih diskriminacij ter spodbujajo konstruktiven dialog med delodajalcem in delojemalcem.
- Glede na to da želi biti Novartis v vodilnem položaju na področju varovanja zdravja, zagotavljanju varnosti in varstvu okolja, imata zdravje in varnost zaposlenih, članov lokalne skupnosti, kupcev in ostalih uporabnikov, pa tudi skrb za čisto okolje, najvišjo prioriteto pri vsem delovanju. Novartis si prizadeva smotrno izkoriščati naravne vire in čimbolj zmanjšati vplive svojega delovanja na okolje, z generiko pa omogoča večjo dostopnost zdravil širšemu krogu prebivalstva in tako izboljšujejo življenjski standard.
- Novartis skrbi za pričakovanja in pomisleke svojih deležnikov, saj se zavedajo njihovega zanimanja za vedenje podjetja v družbi ter za posledice poslovanja na zdravje, varnost in okolje. Aktivno prisluhne vprašanjem svojih deležnikov in jim omogoča dostop do relevantnih informacij.
- Novartis načela družbene odgovornosti vključuje v svoje poslovne strategije. Zaposlenim zagotavljajo ustrezne informacije in izobraževanje, da ti lahko razvijajo zavest in se opredeljujejo za družbeno odgovorno

ravnanje, tako da vsi zaposleni v podjetju delujejo skladno s smernicami in pravili družbene odgovornosti, ki veljajo na njihovih področjih operativne odgovornosti. Prav tako daje Novartis prednost tistim poslovnim partnerjem, dobaviteljem in pogodbenikom, ki se prav tako zavedajo pomembnosti družbenih in okoljevarstvenih odgovornosti.

Namen upravljanja družbene odgovornosti je, da se načela dejansko uvede v poslovanje. Zgoraj omenjena navodila in načela veljajo za vse zaposlene v skupini Novartis, v vseh državah, družbah in predstavništvih. Politiko družbene odgovornosti podjetje prevaja v vsakodnevno delovanje tako, da deluje skladno s petimi smernicami za izvajanje politike družbene odgovornosti:

1. Upravljanje družbene odgovornosti;
2. Pošteni delovni pogoji;
3. Podkupnina in darila;
4. Človekove pravice in vključenost v družbo;
5. Upravljanje s tretjimi strankami.

Upravljanje družbene odgovornosti

Smernica opredeljuje odgovornosti in upravljske postopke ter mehanizme za razreševanje konfliktov in pritožb. Definirane so odgovornosti in pristojnosti na različnih nivojih podjetja, od vrha Novartisa, do slehernega zaposlenega. Z rednim poročanjem in spremljanjem se zagotavlja napredek, zaposlenim pa omogoča pritožbe, če ravnanje ni skladno s politiko. Bistveno je, da lahko zaposleni komunicirajo z nadrejenimi brez strahu in bojazni. Načela in merila te smernice vključujejo učinkovito upravljanje, ravnanje ob konfliktu interesov, varen postopek za pritožbo, veljavnost za tretje osebe.

Pošteni delovni pogoji

Smernica se osredotoča na dobrobit zaposlenih v Novartisu. Razlaga načela in standarde plačevanja, ohranjanja razumnega delovnega časa, izogibanje prisilnem delu, prepoved diskriminacije in spoštovanje svobode združevanja zaposlenih. V Novartisu se strinjajo, da morajo biti vsi zaposleni seznanjeni s

svojimi pravicami do poštenih delovnih pogojev in imeti pravico do pritožbe in obravnavanja te pritožbe. Vodje kadrovskih služb morajo biti prav tako seznanjeni s pogoji zaposlovanja in so o morebitnih slabostih dolžni opozarjati vodstvo podjetja. O izvajanju načel in standardov te smernice se redno poroča na letni ravni.

Podkupnina in darila

Smernica se ukvarja s poslovno etiko in podrobneje opredeljuje standarde poštene tržne prakse, ki jo Novartis uveljavlja na tržiščih po vsem svetu. Ta smernica prepoveduje podkupovanje, kjer pa je dovoljeno se smejo dajati le manjša darila in nagrade, ki po kodeksu niso opredeljena kot podkupovanje. Vse mora biti ustrezno dokumentirano. Uveljavljanje in izvajanje te smernice je naloga vseh zaposlenih, smernica se še posebej nanaša na področje prodaje in marketinga, vodje oddelkov pa morajo biti ustrezno usposobljeni za svetovanje podrejenim kaj je sprejemljivo in kaj ne.

Človekove pravice in vključenost v družbo

Smernica naslavlja težave pri upravljanju z vladami in uradi določenih držav, ki lahko kršijo človekove pravice. Novartis se zavzema za podporo in zaščito mednarodno sprejetih človekovih pravic in tako zagotavlja civilne in politične svoboščine (spoštovanje neodvisnosti narodov, lokalnih skupnosti in narodnostnih manjšin...), kot tudi ekonomske, socialne in kulturne človekove pravice in svoboščine in v mejah svojih zmožnosti in s svojimi sredstvi na različne načine prispeva k primernemu živlenskemu standardu ter gospodarski in splošni blaginji. Novartis se politično ne udejstvuje in vedno deluje skladno z zakonodajo.

Upravljanje s tretjimi osebami

Smernica zastavlja kriterije po katerih Novartis izbira dobavitelje in ponudnike storitev ter postavlja pogoje po katerih morajo pogodbeniki, dobavitelji in ostale tretje osebe delovati skladno združbeno odgovornostjo Novartisa. Ta smernica na tretje osebe naslavlja tudi družbene in okoljske vrednote Globalnega dogovora Združenih narodov. Smernica določa, da je družbena odgovornost

tretjih oseb, poleg cene in kvalitete, pomemben element pri izbiranju sodelovanja s tretjimi osebami. Novartis od tretjih oseb s katerimi sodeluje pričakuje:

- da se vedno držijo zakonov in drugih določil povezanih z zaščito okolja, varnostjo, zdravstvom, delom in zaposlovanjem,
- da uredijo sisteme upravljanja (pravila, načrte, ocenjevalne postopke), ki so oblikovani tako, da izpolnjujejo te zahteve in zagotavljajo sporazumno poslovanje ter nadaljnje izboljšave.

Predvsem v zadnjih nekaj letih Novartis med svojimi sodelavci še bolj intenzivno izvaja programe izobraževanja s področja etike, medtem ko so tečajji poznavanja Novartisovega kodeksa ravnanja, družbene odgovornosti in nasprotja interesov, za vse zaposlene v skupini Novartis obvezni.

4.3 Odnosi z lokalno skupnostjo¹¹

Poslanstvo podjetja Lek d.d. je skrbeti za zdravje in izboljševati dolgoročno kakovost življenja. Zavedajo se, da Lek ne pomeni le razvoj, proizvodnja in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov, ampak tudi odgovornost pri omogočanju razvoja zdravega in varnega življenjskega okolja. Lek se dejavno vključuje v življenje širše in lokalne skupnosti ter s tem poskuša prispevati k reševanju družbenih težav, saj so v Leku prepričani, da je to njihova dolžnost. S pokroviteljstvi in donacijami podpirajo dejavnosti, organizacije in posameznike, ki skrbijo za kakovost življenja. Lek v okviru odnosov s skupnostjo aktivno deluje predvsem na naslednjih področjih:

- humanost,
- odgovornost do mladih,
- kultura in umetnost,
- znanje,
- šport.

¹¹ Vir: www.lek.si (18.04.2006)

Humanost

Lek si prizadeva bogatiti življenje skupnosti v kateri deluje, še posebej pa njenih najšibkejših članov. V okviru organizacije skupnih dogodkov, kakršen je na primer Novartisov Dan sodelovanja s skupnostmi, obdaruje različne ustanove, ter jim ponuja svojo pomoč. Zavzema se za preventivno ravnanje ter tako članom svoje lokalne skupnosti ponuja možnost preventivnih zdravstvenih pregledov.

Lek pa ne deluje le v Sloveniji, ampak tudi drugod po svetu, zato Lek dolgoročno razvija svojo humanitarno naravnost v vseh državah, kjer je prisoten in tako utrjuje svoj položaj na trgu in v smislu odgovornega korporativnega državljana. Lek na Poljskem podpira več humanitarnih, kulturnih in športnih aktivnosti, sodeluje s poljsko gorsko reševalno službo, V Romuniji je z donacijo prispeval k učinkovitejšem zdravljenju v otroških bolnišnicah, Lek je pomagal pri odpravi posledic poplav, ki so leta 2001 zajele Poljsko in 2002 Češko.

Kot farmacevtska družba, ravna Lek humano in nudi pomoč poleg svojim lokalnim skupnostim, tudi območjem, ki jih prizadenejo naravne nesreče ali vojne.

Odgovornost do mladih

V Leku se zavedajo, da so otroci in mladi najbolj občutljiv del družbe in hkrati tisti del, v katerem se zrcali prihodnost družbe, zato do te populacije čutijo še posebno odgovornost. Lek namenja sredstva projektom, ki opozarjajo na nevarnosti sodobnega sveta in spodbujajo zdrav način življenja ter se posebej podpirajo organizacije, ki pomagajo otrokom v življenjski stiski. Tako je Lek dolgoletni partner slovenskega odbora za UNICEF, sodeluje s Slovensko filantropijo in z Zvezo prijateljev mladine Slovenije in v okviru akcije Pomežik soncu omogoča otrokom letovanja na morju, podpira pa tudi mnogo drugih organizacij in posameznikov, ki pomagajo otrokom. V Leku so oblikovali tudi poseben program, imenovan Dan smeha, v okviru katerega so obiskovali otroke med zdravljenjem v bolnišnicah, zdravstvenim ustanovam pa pomagali do boljše opreme. Lek praznuje tudi Dan otroka in obdaruje otroke v socialnih ustanovah. Ob vsem tem pa ne zanemarjajo vzgoje in izobraževanja otrok, raziskovalne dejavnosti, kulture in športa.

Kultura in umetnost

V Leku menijo, da kultura in umetnost bogatita življenje in verjamejo v moč kulturnega povezovanja in sožitja, ki temelji na kulturni različnosti, zato so zelo naklonjeni gostovanju slovenskih umetnikov v tujini in umetniškim predstavitev gostov iz tujih držav, še zlasti iz tistih, v katerih delujejo Lekova podjetja. Lek je med prvimi partnerji Slovenske filharmonije, pokrovitelj Mednarodnega grafičnega bienala, Akademije za likovno umetnost in Festivala Ljubljana.

To, da Lek podpira kulturno dejavnost, potrjujejo tudi razstave umetniških del v Galeriji Lek, ki se nahaja v avli poslovne stavbe in Lekov muzej, kjer si je mogoče ogledati farmacevtsko-medicinsko zbirko Bohuslava Lavičke, ki je bila razglašena za kulturni spomenik državnega pomena in je v lasti delniške družbe Lek.

Znanje

Znanje je temelj prepričanja in uresničevanja Lekovega poslanstva. V Leku veliko sredstev namenjajo tudi podpori izobraževalne in raziskovalne dejavnosti, saj so mnjenja, da znanje in njegovo pridobivanje bistveno prispevata k ustvarjanju kakovostnega življenja. Lek je tesen partner in sodelavec Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru, podeljujejo pa tudi štipendije mladim znanstvenikom in strokovnjakom ter jim omogočajo pridobivanje vrhunskega znanja v mednarodnih izobraževalnih ustanovah.

Šport

Tudi šport pomembno prispeva k razvoju zdravega in kakovostnega življenja. Lek se zavzema za športne dosežke, ki so plod dobre pripravljenosti športnikov in dejavno podpira šport, slovenske olimpijce in paraolimpijce. V želji spodbujanja olimpijskega duha in zdravega načina življenja Lek nadaljuje z dolgoletnim pokroviteljstvom Olimpijskega komiteja Slovenije, posebno skrb posvečajo tudi mladim športnikom (Šolska košarkarska liga, osebni sponzor mladega atleta in košarkarice), prisotni so v alpskem smučanju (Kranjska Gora) in ženski košarki (ŽKD Ježica), k športnemu duhu pa Lek prispeva tudi na lokacijah, na katerih deluje in skrbi za razvoj lokalnih skupnosti in njihove ustvarjalnosti. Zato so tudi pokrovitelji kluba hokejistov na travi Lek Lipovci, v Lendavi pa podpirajo mladega igralca tenisa Zorana Goluboviča.

4.3.1 Dejavnosti Leka na področju odnosov z lokalno skupnostjo¹²

Za družbeno odgovornost in odnose z lokalno skupnostjo v Leku skrbi oddelek za odnose z javnostmi, ki ga imenujejo Korporativno komuniciranje. Oddelek korporativnega komuniciranja je samostojna enota, ki poroča neposredno vodstvu družbe, upravi.

S pregledom spletnih strani podjetja in predvsem tam objavljenih sporočil za javnost, sem ugotovila katerih dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi se v Leku poslužujejo, svoje ugotovitve pa preverila še v pogovoru s članico uprave, go. Ksenijo Butenko Černe.

Skrb za okolje

Ena od dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi, ki ji v podjetju Lek v teoriji namenjajo precej pozornosti, je skrb za okolje. O tem, kako je v praksi, bom govorila v nadaljevanju. S sprejeto okoljsko politiko, kot sestavnim delom poslovnega vodenja in organizacijske kulture podjetja se Lek, kot navajajo na svoji spletni strani, zavezuje k odgovornemu odnosu do okolja. Zavedajo se, da je skrb za zdrav in varen življenjski prostor tudi temeljni pogoj za izvajanje dejavnosti podjetja in njihov razvoj, zato je visoka okoljska zavest eden osnovnih elementov kulture ne le zaposlenih, temveč tudi deležnikov Leka. Tako si v Leku prizadevajo, da bi njihovo okoljsko politiko upoštevali in spoštovali tudi Lekovi delničarji, dobavitelji, kupci, lokalne skupnosti, okoljske organizacije in pristojne državne ustanove. V Leku težijo k preprečevanju vseh vrst onesnaženja ter k zmanjševanju okoljskih, zdravstvenih in varnostnih tveganj, ki bi lahko prizadela okolje, zaposlene in prebivalstvo. Hkrati si prizadevajo za gospodarno ravnanje z energijo in surovinami ter racionalno porabo drugih naravnih virov.

Za uresničevanje celovitega pristopa do okolja v Leku uvajajo elemente okoljskega upravljanja. Okoljsko poslovanje spremljajo z okoljskimi kazalci (za

¹² Informacije o Lekovih dejavnostih z lokalno skupnostjo sem povzela iz pogovora s članico uprave Ksenijo Butenko Černe, Lekove spletne strani www.lek.si (18.10.2006) in Lekovih letnih poročil.

uporabo vodnih virov, za ravnanje z odpadki, za emisije v ozračje in za porabo energije), ki so razdeljeni v tri skupine:

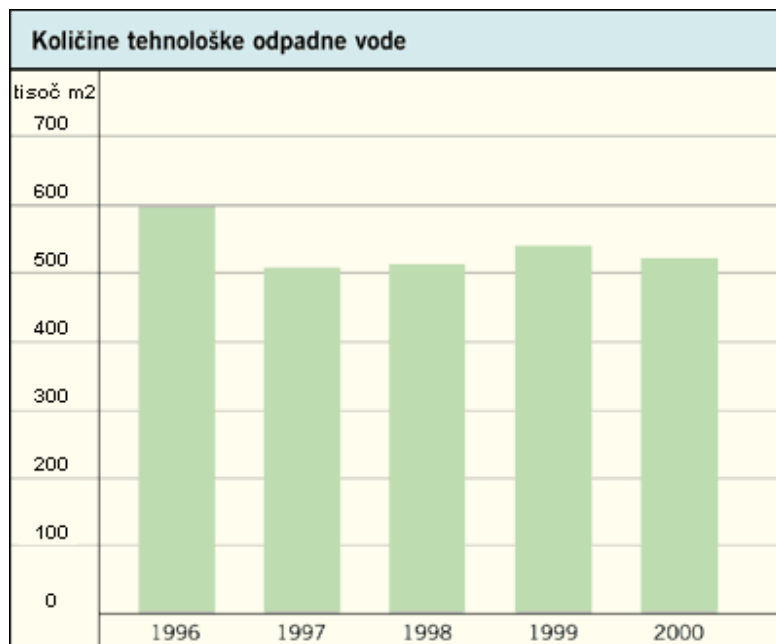
- zunanje zahtevano nadzorovanje, ki ga izvajajo zunanje pooblašene ustanove,
- nadzorovanje polutantov za interno informatiko, ki ga izvaja laboratorij oddelka Varstvo okolja,
- pregled količinskih in vrednostnih kazalcev materialov in energentov.

Viri podatkov za našteje kazalce se vodijo v registru okoljskih vidikov posamezne lokacije, letno delovanje na področju ravnanja z okoljem pa se spremlja v obliki preglednice imenovane *Okoljski kazalci Leka d.d.*, ki vključuje fizične in ekonomske kazalce za vsako lokacijo posebej in skupaj za družbo Lek.

Lek je od leta 1993 do leta 2000 samo za neposredne ekološke naložbe namenil več kot 46,8 milijonov švicarskih frankov, Leta 2001 so za okolje namenili 3,2 % vseh prihodkov, sicer pa v povprečju za te namene porabijo do 2% prihodkov. Čistilna naprava Lendava, katere večinski naložbenik in soustanovitelj je Lek d.d., je namenjena čiščenju industrijskih in komunalnih odpadnih voda na območju občine Lendava, kjer ima podjetje tudi svoj obrat. Čistilna naprava vpliva na zmanjšanje obremenitev vodotoka Ledava, njena zmogljivost pa znaša 7.000 populacijskih enot (PE) za občino Lendava in 22.000 PE za Lek, zasnovana pa je tako, da je možna dograditev za 45.000 PE. Vrednost naložbe iz leta 2001, ki je znašala 950 milijonov SIT, je pretežno zagotovil Lek d.d., ki bo skrbel tudi za ustrezno delovanje sistema v skladu z okoljevarstvenimi predpisi. Med pomembnejšimi okoljskimi dosežki Leka naj omenim še, da so leta 2002 v Mengšu uredili skladišče za kemikalije, količina odpadkov za odlaganje se je zmanjšala za polovico, izgube vode pa za 10 %, V Lendavi pa se je poraba vode iz lastnega zajetja zmanjšala za 12%, merjeno na posamezno enoto izdelka, količina flotacijskega blata pa za 33%.

Diagram na sliki 4.1. prikazuje postopno zmanjševanje količine odpadne tehnološke vode, ki jo družba Lek v Sloveniji odvaja v čistilne naprave.

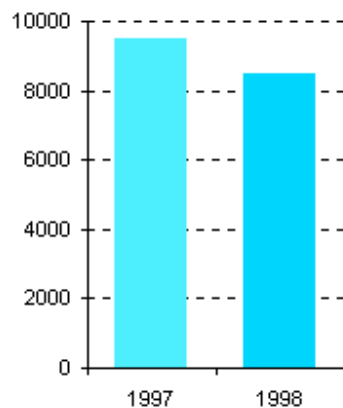
Slika 4.3.1.1: Količine tehnološke odpadne vode Leka d.d.



Vir: Letno poročilo 2000, Lek d.d.

Za odstranjevanje industrijskih odpadkov podjetje Lek skrbi samo. S sežigom pri visokih temperaturah in čiščenjem dimnih plinov, zagotavljajo za okolje neoporečno izgorevanje organskih odpadkov, vse pa je pod nadzorom pooblašene strokovne ustanove in pristojnega ministrstva. Zaradi racionalizacije tehnoloških procesov, se količina s sežigom odstranjenih odpadkov kljub povečanju proizvodnje izdelkov, zmanjšuje. Diagram na sliki 4.2. prikazuje 13% zmanjšanje količine odpadkov v letu 1998, za prihodnja leta pa žal nisem uspela dobiti ustreznih podatkov.

Slika 4.3.1.2: Industrijski odpadki (v tonah) Leka d.d.



Vir: Letno poročilo 1998, Lek d.d.

Lekova okoljska politika, kot izhodišče sistema za ravnanje z okoljem v podjetju, zajema vse elemente, ki jih zahteva standard ISO 14001 – mednarodni standard za sistem ravnanja z okoljem. Sistem družbe Lek je julija 2001 certificiral Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Dnevi odprtih vrat

Lek med svoje dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi prišteva tudi dneve odprtih vrat. Dan odprtih vrat naj bi v Leku organizirali, kot pravijo, vsaj enkrat letno, na različnih lokacijah po Sloveniji. Namen organizacije dni odprtih vrat je izgradnja trdnih, dolgoročnih odnosov z lokalno skupnostjo, ki temeljijo na odprti komunikaciji, zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Obiskovalce in različne javnosti, katerim so dnevi odprtih vrat namenjeni, skušajo v Leku na poljuden in hkrati strokoven način seznaniti s principi njihovega poslovnega, ekološkega in družbeno odgovornega ravnanja. Zlasti tistim obiskovalcem, ki prihajajo neposredno iz okolja, kjer deluje Lekov obrat, želijo čimbolj poljudno prikazati svoje delovanje in željo po vključevanju v lokalno skupnost ter predstaviti, kakšne so koristi medsebojnega sodelovanja tako za lokalno skupnost kot za podjetje.

V Leku so s postopkom in načinom organizacije takšnega dogodka dobro seznanjeni. Pri organizaciji dneva odprtih vrat sodeluje kar precejšnje število ljudi,

koordinacija je v rokah oddelka Korporativnega komuniciranja, ki dogodek v tesnem sodelovanju z vodstvom posamezne lokacije načrtuje, izvede in tudi oceni. Na lokaciji dneva odprtih vrat morajo v vlogi komunikatorjev sodelovati prav vsi, ki pridejo v kakršen koli stik z obiskovalci. Pomembna je tako prijaznost vratarja ali receptorja, kot tudi vseh ostalih, ki obiskovalce sprejemajo, vodijo in jim predstavljajo Lekov obrat. Po končani izvedbi dneva odprtih vrat se ocenijo zadovoljstvo posameznih ciljnih skupin s podanimi vsebinami, število udeležencev dneva odprtih vrat, zastopanost posameznih javnosti in opravijo medijske analize. Temeljito vsestransko vrednotenje Leku pomaga pri načrtovanju podobnih dogodkov v prihodnosti, saj kot pravijo, kjer je potrebno, pripravijo izboljšave, dobro sprejete vsebine obdržijo in jih še nadgradijo, upoštevajo pa tudi kritike in predloge udeležencev.

Žal pa sem po pregledu podatkov, ki so bili dostopni meni oziroma sem jih imela jaz na voljo, ugotovila, da je bil v Leku dan odprtih vrat organiziran nazadnje (in le enkrat) oktobra 2004 v Lendavi. Lek ima torej v teoriji dneve odprtih vrat, kot dejavnost odnosov z lokalno skupnostjo, dobro zastavljeno, vendar je škoda, da se jih tudi dejansko ne poslužujejo in jih izvajajo tako kot omenjajo v teoriji ter tako, kot pravijo, dolgoročnih in trdih odnosov s svojo lokalno skupnostjo, vsaj na tak način, ne gradijo.

Na dnevu odprtih vrat v Lendavi, 15. oktobra 2004, so imeli obiskovalci možnost spoznati proizvodni obrat v Lendavi, kjer Lek proizvaja učinkovine za njihov trenutno vodilni in najbolj prodajan izdelek Amoksiklav. Dneva odprtih vrat se je udeležil tudi župan občine Lendava in mnogi ostali prebivalci, na osrednjem dogodku pa je direktor Proizvodnje Lek Lendava, dr. Aleš Rokavec govoril o Lekovi vlogi varovanja okolja ter poudarjal pomembnost dolgoročnih odnosov med lokalno skupnostjo, v tem primeru občino Lendava, in Lekom. Posebno pozornost so ob tokratni organizaciji dneva odprtih vrat namenili tamkajšnjim osnovnošolcem in srednješolcem, katerim so pripravili krajša dopoldanska izobraževanja, jih odpeljali na čistilno napravo Lendava, kjer so se lahko spoznali s postopki čiščenja odpadnih voda in jih popeljali skozi obrat za proizvodno farmacevtskih učinkovin v Trimlinih. Obenem pa je Lek to priložnost izkoristil tudi

za izvedbo dela svoje letne dobrodelne akcije, kjer bodo razdelili več kot tisoč osebnih računalnikov, in podaril računalnike osnovnim šolam v Lendavi, Gasilski zvezi, Speedway Teamu in Varstveno delovnemu centru.

Sponzorstvo

Sponzorske aktivnosti se v Leku redno načrtujejo v skladu z letnim gospodarskim načrtom. Kot farmacevtska družba, večino sredstev namenjajo za zdravstvene in humanitarne namene, kot sem že omenila pa so v smislu sponzoriranja prisotni tudi na področju športa, kulture in izobraževanja.

Lek namenja posebno pozornost tudi otrokom in že vrsto let sodeluje z Zvezo prijateljev mladine, kjer sponzorira njihove projekte. Tako je Lek velik sponzor projekta Pomežik soncu, ki omogoča letovanja otrokom iz revnih družin ter akcije Sončkov živžav, ki so ga lansko in letošnje poletje tudi gostili v svojem hotelu v Kranjski Gori. Od leta 1999 do danes je bilo v okviru projekta Pomežik soncu zbranih 248 milijonov SIT, kar je omogočilo brezplačno letovanje več kot 5800 otrokom, velik delež zbranih sredstev je prispevala tudi družba Lek, ki hkrati skrbi tudi za večjo prepoznavnost in uspešnost akcije. Lek pa je letos oktobra, v okviru slovenskega tedna otroka, že drugič gostil tudi novinarsko konferenco, katere glavni namen je bil opozarjanje javnosti, da ima vsak otrok pravico do drugačnosti in nediskriminacije.

Poleg tega si Lek kot družba usmerjena v zdravstvo prizadeva pomagati slovenskim zdravstvenim ustanovam ter podpira različne projekte povezane z zdravjem in zdravstvom. Lek je bil glavni pokrovitelj Schrottovih dni, enega najpomembnejših srečanj zdravnikov družinske medicine v Sloveniji, ki je potekalo letos marca, prav tako je glavni pokrovitelj projekta Društva študentov medicine, Srce moja skrb, katerega cilj je dolgoročno zmanjševanje obolenosti slovenskega prebivalstva za boleznimi srca in ožilja, v lanskem letu pa je bila družba Lek tudi glavni sponzor prireditve svetovnega dneva srca. Sponzorska sredstva namenjajo tudi zdravstvenim domovom in drugim zdravstvenim ustanovam, kjer se porabijo za nakup nujno potrebne medicinske opreme. Tako so v okviru akcije »Prava pot do znižanega krvnega tlaka« zdravstvenemu domu

Medvode so namenili 800.000 SIT in Zdravstvenemu domu Zagorje 1,5 milijona tolarjev, zdravstvenemu domu Lendava so za nakup opreme v dejavnosti nujne medicinske pomoči namenili prav tako 1,5 milijona tolarjev, zdravstvenemu domu Bled pa milijon tolarjev za pomoč pri nakupu novega reševalnega vozila (<http://www.lek.si/slo/predstavitev/druzbena-odgovornost/>).

Na športnem področju v smislu sponzoriranja Lek sodeluje z Olimpijskim komitejem Slovenije, s katerim ima podpisano pogodbo o sponzoriranju olimpijskih reprezentanc Slovenije v času olimpijskega cikla Atene 2004 – Peking 2008 (<http://www.lek.si/slo/predstavitev/druzbena-odgovornost/oks/>).

Leta 2003 je Lek za sponzorstva namenil okvirno 1,5 odstotka od prodajne vrednosti na nivoju poslovne skupine Lek. Lek za sponzorstva namenja predvsem denarna sredstva in redkeje svoje izdelke, zdravila pa le v sodelovanju s kakšno drugo (humanitarno) organizacijo.

Prispevki podjetja

Prispevek k udeležanju družbeno odgovorne vloge Leka v svoji lokalni skupnosti je tudi novoletna dobrodelna akcija Leka, ki je potekala v decembru 2005 in januarju 2006. V okviru omenjene akcije je Lek namenjal sredstva otroškim bolnišnicam oziroma otroškim oddelkom bolnišnic po vsej Sloveniji. Z željo popestriti čas otrok v bolnišnicah in jih spodbuditi k ustvarjalnosti so v obiskanih bolnišnicah organizirali ustvarjalne delavnice za otroke, ki so potekale pod strokovnim vodstvom, poleg tega pa so vsem obiskanim bolnišnicam podarili tudi celoletno naročnino na otroško revijo Petka, ki v otrocih z različnimi nalogami vzbudi radovednost, veselje pri reševanju nalog, branju, pisanju, slikanju in logičnem razmišljanju ter jim pomagali opremiti otroške igralne kotičke. Akcijo so začeli v splošni bolnišnici Maribor, nadaljevali v splošni bolnišnici dr. Franca Derganca v Novi Gorici, v splošni bolnišnici v Murski Soboti, na otroškem oddelku splošne bolnišnice v Slovenj Gradcu, v Izoli, na Jesenicah, v Trbovljah, Brežicah, Celju, na otroškem oddelku ptujske bolnišnice dr. Jožeta Potrča, v splošni bolnišnici Novo Mesto in jo zaključili z obiskom otrok v ljubljanski Pediatrični kliniki (<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3830/>).

Poleg novoletne dobrodelne akcije, so v Leku pripravili tudi letno dobrodelno akcijo, ki se je začela ob Lekovem že omenjenem dnevu odprtih vrat v Lendavi in je trajala celo leto 2004. Ker so v Leku izvedli zamenjavo celotnega informacijskega sistema z namenom modernizacije in usklajevanja z informacijskim sistemom Novartisa, so več kot tisoč osebnih računalnikov, ki so bili še vedno v dobrem stanju in niso bili primerni za odpis, podarili zainteresiranim vrtcem, šolam, fakultetam, humanitarnim organizacijam in zdravstvenim ustanovam, ki s svojim delom doprinašajo k izboljšanju kakovosti življenja. Lek je tako želel z dobrodelno akcijo prispevati k izboljšanju učnih pogojev otrok in mladih ter delovnih pogojev posameznih ustanov in združenj iz vse Slovenije. Skupno 100 osebnih računalnikov so podarili dvojezičnima osnovnima šolama Lendava 1 in 2, OŠ Miško Kranjec in dvojezični srednji šoli Lendava. Nadaljevali so z podarjanjem računalnikov na Notranjskem, računalnike so prejeli Osnovna šola Tabor Logatec, Občinski odbor Rdečega križa in Zveza prijateljev mladine iz Ilirske Bistrice, Osnovna šola Bratov Vodopivec iz Šmihela, Osnovna šola Toneta Šraja iz Nove vasi, in Talita kum, zavod za pomoč materam in ostarelim. 70 računalnikov so podarili na širšem območju Mengša, Domžal in Kamnika, med prejemniki pa so bili Zavod za usposabljanje invalidne mladine Kamnik, OŠ Preserje pri Radomljah, OŠ Mengeš, PGD Šinkov Turn, PGD Topole, OŠ Jurija Vege, Šolski center Rudolfa Maistra, OŠ Roje, Srednja šola Domžale in Društvo tabornikov Domžale. Računalnike so prejeli še Center Dolfke Boštjančič na Igu, na Koroškem pa Javni vzgojno-varstveni zavod Prevalje, Center za usposabljanje, delo in varstvo Črna na Koroškem, Varna hiša Slovenj Gradec, OŠ Muta, Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, OŠ Mislinja, OŠ Koroški jeklarji, OŠ Juričevega Drejčka, OŠ Franja Goloba in Srednja zdravstvena šola Slovenj Gradec. Akcijo so zaključili s predajo računalnikov Mladinskemu domu Malči Beličeve v Ljubljani. Več kot 150 prejemnikom iz vseh slovenskih regij je bilo v okviru akcije podarjenih okrog tisoč namiznih in prenosnih osebnih računalnikov (<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3714/>).

Poleg donacije opreme je Lek v letu 2005 daroval tudi finančna sredstva za nakup opreme, in sicer 3 milijone tolarjev centru za transplantacijo v Pediatrični kliniki za nakup sistema za prezračevanje ter meni neznano vsoto denarnih sredstev Društvu za zdravje srca in ožilja za nakup dveh avtomatskih defibrilatorjev s katerima lahko tudi laiki nudijo prvo pomoč bolnikom s srčnim infarktom in jim rešijo življenje (<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/arhiv/2005/>).

Pri sodelovanju z lokalnimi skupnostmi pa v družbi Lek niso pozabili na starejše člane skupnosti, saj Lek sodeluje tudi pri projektu »Tudi starejši vadimo«, ki uvaja nov pristop k vadbi za starostnike. Lek je glavni pokrovitelj projekta, v katerega so vključeni za sedaj trije domovi za starejše, Ljubljana Fužine, Ljubljana Šiška in dom za starejše na Ptuju, cilj projekta pa je razviti modelne oblike vadbe, ki jih bo mogoče na enostaven način prilagoditi različnim pogojem za vadbo v posameznih domovih za starejše osebe. V okviru projekta je junija letos v Lekovi poslovni stavbi potekal tudi 1. mednarodni simpozij z naslovom Vadba za starejše osebe z zmanjšano mobilnostjo.

Dan sodelovanja z lokalno skupnostjo

Vsako leto se več tisoč Novartisovih zaposlenih po svetu združi s skupnim ciljem – pomagati lokalnim skupnostim. Dan sodelovanja z lokalno skupnostjo je namenjen obeležju združitve podjetij Sandoz in Ciba-Geigy, s katero je nastal Novartis. Pri tem je letos kot član poslovne skupine Novartis, že drugič sodelovala tudi slovenska družba Lek. S prostovoljnim delom svojih zaposlenih so na lokacijah, kjer se nahajajo Lekovi obrati pomagali svoji lokalni skupnosti in organizirali več različnih dejavnosti: dan z otroki iz rejniških družin, ureditev okolice in trim steze, prireditev ob svetovnem dnevu medicinskih sester, kuhinjo za brezdomce, nadaljnje urejanje Lekovega vrtca, organizacijo družabnih iger v domovih za starejše, darovanje krvi in zbiranje družabnih iger ter materiala za ustvarjalne delavnice otrok v kriznih centrih. Dogodka, ki so ga pripravili skupaj z podjetjem Novartis Pharma, se je udeležilo več kot 150 Lekovih zaposlenih.

4.4 Sklepne ugotovitve

Zakaj so dobri odnosi organizacije s svojo lokalno skupnostjo tako pomembni? Večina organizacij sodeluje s svojo lokalno skupnostjo zato, ker so prišle do spoznanja, da jim močna skupnost omogoča postati še močnejša organizacija. Podjetja imajo v skupnosti vedno nek delež, hkrati pa skupnost predstavlja tudi enega večjih deležnikov podjetja, kar za podjetje pomeni še dodatno spodbudo za sistematičen odnos z lokalno skupnostjo.

Preden ocenim Lekove odnose z lokalno skupnostjo, moram najprej opredeliti Lekovo lokalno skupnost. Ker je Lek podjetje, ki ima svoje obrate v več krajih po Sloveniji ter hkrati tudi družbe in predstavništva v tujini, govorimo o več lokalnih skupnostih. V Sloveniji je sedež družbe v Ljubljani, sicer pa ima Lek svoje obrate še v Lendavi, Mengšu in Prevaljah, kar pomeni, da ima družba Lek v Sloveniji vsaj štiri območja, kjer se oblikujejo lokalne skupnosti podjetja. Opazila pa sem, da podjetje svoje dejavnosti, ki naj bi jih sicer izvajalo v okviru lokalne skupnosti, razširja na celotno področje Slovenije. Razlog pa je po mojem mnenju v tem, da je Slovenija razmeroma majhna država, z majhnim številom prebivalstva, družba Lek pa eno izmed večjih in uspešnejših slovenskih podjetij. Tako lokalno skupnost družbe Lek predstavlja pravzaprav celotna Slovenija, podrobneje pa Ljubljana, Mengeš, Lendava in Prevalje,

Kot sem v nalogi že omenjala, je stopnja družbene odgovornosti podjetja odvisna od tega, katere in koliko odgovornosti oziroma dejavnosti družbene odgovornosti, podjetje zaznava kot pomembne in jih kot take uvršča v svojo politiko družbene odgovornosti ter nenazadnje kako potem to politiko družbene odgovornosti prenaša v prakso. Praktično izvajanje družbene odgovornosti sem v svoji nalogi pokazala na primeru odnosov izbranega podjetja s svojimi lokalnimi skupnostmi in ugotovila, da se družba Lek izmed dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo, ki jih omenja Harrisonova (2000) in Cutlip (2001), ki sem jih v nalogi že naštevala poslužuje sledečih: skrb za okolje, prispevki organizacije v obliki finančnih in materialnih sredstev ter prostovoljnih dejavnosti zaposlenih v podjetju, sponzorstvo, vključevanje v projekte lokalnih skupnosti in v zelo majhni meri tudi

organizacija dni odprtih vrat ter možnost uporabe prostorov, ki so v lasti podjetja. Pri tem pa je družba Lek, kot farmacevtsko podjetje, usmerjena predvsem na področje zdravstva in varovanja zdravja ter podpira predvsem projekte, ki so s tem povezani.

Glede na dejavnost, s katero se družba Lek ukvarja, namenjajo posebno skrb okolju. Žal pa Lek za javnost nima na voljo ažurnih podatkov, saj je najnovejši podatek o količini odpadne vode, ki nastane pri proizvodnji v Leku iz leta 2000, podatek o količini industrijskih odpadkov, ki nastanejo pri proizvodnji pa je še dve leti starejši, iz leta 1998. Podatki, ki so na voljo sicer kažejo na to, da je Lek iz leta v leto okolju prijaznejše podjetje, vendar ne morem z gotovostjo trditi, da se je to ponavljalo tudi v zadnjih šestih letih. Preglednica, imenovana Okoljski kazalci Leka d.d., kjer se spremlja letno delovanje na področju ravnanja z okoljem pa prav tako kaže, da ni namenjena širši javnosti oziroma niti tistim, ki bi za njeno vsebino pokazali dodatno zanimanje.

Pri dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo imenovano prispevki organizacije, se Lek bolje izkaže. V preteklih letih je Lek redno organiziral dobrodelne akcije. Obiskovali so otroke v bolnišnicah in jim popestrili dneve z različnimi delavnicami, podarjali pa so tudi računalnike, ki jih niso več potrebovali in bi jih sicer lahko prodali, pa so jih raje podarili tistim organizacijam in ustanovam, ki prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja, za kar se poteguje tudi Lek. Lek se je v preteklih letih izkazal tudi kot večkratni donator finančnih sredstev za nakup nujno potrebne medicinske opreme in organiziral celo svoj dan sodelovanja z lokalnimi skupnostmi, kjer so se Lekovi zaposleni prostovoljno pomagali članom in organizacijam v lokalnih skupnostih. Res, da se je prostovoljcev izmed vseh zaposlenih zbralo le dobrih 5 odstotkov, vendar moramo upoštevati, da se je stvar odvijala med delovnim časom, podjetje pa mora ves čas nemoteno funkcionirati.

Sponzorstvo in sodelovanje Leka s projekti lokalnih skupnosti, je po moji oceni dobro, saj Lek hkrati sodeluje pri več projektih, predvsem pa, kot sem že omenila, pri tistih, ki izboljšujejo kakovost življenja, kar je tudi poslanstvo družbe same. Na tem mestu moram ponovno omeniti neažurnost in netočnost podatkov,

predvsem ko gre za sponzorska sredstva. V Leku, kot kaže, določenih podatkov ne objavljajo za širšo javnost ali pa gre zgolj za nevestnost oseb oziroma oddelkov, ki so za posredovanje teh informacij zadolženi.

Popolno razočaranje v smislu sodelovanja z lokalno skupnostjo pa so Lekovi dnevi ali bolje dan odprtih vrat. V Leku trdijo, da dneve odprtih vrat organizirajo redno, vsako leto in na različnih lokacijah. Po mojih podatkih je bil dan odprtih vrat organiziran le enkrat, v Lendavi, leta 2004. To pomeni, da dnevi odprtih vrat niso organizirani na različnih lokacijah, ampak do sedaj le na eni, niso organizirani letno, ker smo že leta 2006, še manj pa redno, saj je bil organiziran le en dan odprtih vrat. Res škoda, kajti zdi se, da se v Leku pomembnosti dneva odprtih vrat kot dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo zavedajo in tudi vedo kako tak dan organizirati.

Poleg že omenjenih ugotovitev o tem katerih dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo se podjetje poslužuje in v kolikšni meri, se mi zdi primeren kriterij za ugotavljanje družbene odgovornosti podjetja in uspešnost izvajanja odnosov z lokalno skupnostjo tudi mnenja avtorjev, ki sem ga že omenjala v teoretičnem delu naloge. Strinjam se, da bi morali biti odnosi z lokalno skupnostjo bolj organizacijsko vedenje oziroma »stanje duha« in ne le nek postopek, ki ga podjetje opravlja že zgolj iz navade. Za družbo Lek lahko rečem, da le delno izpolnjuje ta kriterij. Odnosov Leka z lokalnimi skupnostmi ne morem označiti za organizacijsko vedenje, ker je v njihovem izvajanju še vedno najti dosti pomanjkljivosti pa tudi sicer opažam, da v podjetju nimajo takšnega pomena, da bi jih lahko označili za »stanje duha« organizacije. Dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi v Leku še niso dosegle primerne stopnje pomembnosti za takšno označitev.

ZAKLJUČEK

Družbena odgovornost je eden od ključnih dejavnikov graditve uspešnega in uglednega modernega podjetja. Biti podjetje, ki skrbi za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj, pomeni preživeti v dobrih in slabih časih. Družbena odgovornost je s tem tudi del moderne razvojne vizije podjetja, ki jo vključujejo načela celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti. Mnoga podjetja gredo tako dlje od zgolj skrbi za dobiček in upoštevanje obveznih predpisov, na zmanjševanje negativnih družbenih in okoljskih vplivov ter svojo korporativno blagovno znamko krepijo z lastno dodano vrednostjo za širše koristi družbene skupnosti. Koncept družbene odgovornosti je postala pomembna prvina sodobnega podjetniškega upravljanja.

Tudi učinkoviti odnosi z ožjo in širšo lokalno skupnostjo, v kateri organizacija deluje, so temeljnega pomena za doseganje dolgoročne poslovne uspešnosti. Razumevanje vidikov in posledic vplivov organizacije na naravno in družbeno okolje je ključ za doseganje družbene odgovornosti podjetij. Sodobna družba ugleda podjetij ne meri samo po finančni uspešnosti, vse pomembnejše postaja tudi uresničevanje koncepta »dobrega korporativnega državljana«.

Politika družbene odgovornosti podjetja Lek d.d. je dobro opredeljena in temeljito načrtovana. Razlog za to je nedvomno v tem, da je Lek od leta 2002 del poslovne skupine Novartis, kar pomeni, da prevzame oziroma še vedno prevzema tudi njihovo politiko družbene odgovornosti, ki je vsekakor uspešna. Novartis namreč sprejema svojo družbeno vlogo kot korporativni državljan, kjer gre za razširjen koncept družbene odgovornosti, ki priznava tudi politično vlogo korporacije v družbi. Glede na dobro razvito politiko družbene odgovornosti in dejstvo, da zaposleni dejansko so seznanjeni z njo, saj so vsi prejeli ustrezno gradivo, posamezniki, ki delajo na področjih, kjer je družbeno odgovorno ravnanje še pomembnejše, pa so se udeležili tudi seminarja o družbeni odgovornosti podjetja Lek, lahko zaključim, da bi bili odnosi z lokalnimi skupnostmi družbe Lek lahko bolje razviti in na določenih področjih še

uspešnejši. V podjetju pri sodelovanju s svojimi lokalnimi skupnostmi sicer uporabljajo večji del dejavnosti, ki jih omenjajo tudi teoretiki, vendar nepopolno. Najbolje se podjetje izkaže pri dejavnostih sponzoriranja in ostalih prispevkov organizacije, saj so akcije v okviru teh dveh dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi tudi najbolj zastavljene in izvedene. Popolno nasprotje temu pa predstavlja dejavnost, ki je pri odnosih z lokalno skupnostjo ključna – dan odprtih vrat, saj se s tem v bistvu podjetje skupnosti predstavi. Ostale dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi pa so zmerno zastopane, v skladu s smiselnostjo in možnostjo izvajanja.

Ne trdim, da se v Leku ne zavedajo pomembnosti okolja v katerem delujejo in s svojimi lokalnimi skupnostmi sploh ne sodelujejo, ampak, da je družba Lek še v procesu doseganja prave vloge korporativnega državljana. Dobro razvito in načrtovano politiko družbene odgovornosti so prevzeli od družbe Novartis, kako pa jo bodo uporabljali v praksi, morajo pokazati sami, v svojih lastnih lokalnih skupnostih. Vendar menim, da so s tako dobro teoretično podlago, na dobri poti k doseganju uspešnih odnosov z lokalno skupnostjo ter da odnosi z lokalnimi skupnostmi v Leku lahko prerastejo v organizacijsko vedenje oziroma »stanje duha«.

SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV

Literatura

1. Adkins, Sue (1999): *Cause Related Marketing, Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth Heinemann.
2. Baskin, Otis in Craig Aronoff (1992): *Public Relations: The Profession and the Practice*. ZDA: Wm. C.. Brown Publishers.
3. Black, Sam (1993): *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page Limited.
4. Bowie, Norman (1991): New Directions in Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* 13(4), 56-65.
5. Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 13(4), 39-48.
6. Carroll, Archie B. in Ann K. Buchholtz (2003): *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. ZDA: Thomson South-Western.
7. Crane, Andrew in Dirk Matten (2004): *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
8. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (2000): *Effective Public Relations, Eight Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Daft, Richard L. (1994): *Management, Third edition*. ZDA: The Dryden Press.
10. Gower, Karla K. (2003): *Legal and Ethical Restraints on Public relations*. ZDA: Waveland Press, Inc.
11. Grunig, James E. in Larissa A. Grunig (1992): Models of Public Relations and Commuunication. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 285-325. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Fort Worth in drg.: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

13. Harrison, Shirley (2000): *Public Relations: An Introduction*. London: Thomson Learning.
14. Hunt, Todd in James E. Grunig (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založbe Slovenije.
15. Jančič, Zlatko (2002): Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 4(12), 4-7.
16. Jefkins, Frank (1993): *Planned Press and Public Relations*. Glasgow: Blackie Academic & Professional, An Imprint of Chapman & Hall.
17. Jefkins, Frank (1998): *Public Relations*. London: Pitman Publishing.
18. Johnson, Gerry in Kevan Scholes (1997): *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
19. Kitchen, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
20. L'Etang, Jacque (1994): Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics* 13(2), 111-123.
21. Lukas, John M. (1995): *Responsibility*. Oxford: Clarendon Press.
22. McIntosh, Malcom, Deborah Leipziger, Keith Jones, Gill Coleman (1998): *Corporate Citizenship*. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.
23. Newsom, Doug, Judy Vanslyke Turk in Dean Kruckeberg (2000): *This is PR: The Realities of Public Relation*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
24. Nickels, William G. in Marian Burk Wood (1997): *Marketing: Relationships, Quality, Value*. New York: Worth Publishers Inc.
25. *Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper* (2001) Brussels: European Commission. Dostopno na http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf (21. september 2006).
26. Schwartz, Mark S. in Archie B. Carroll (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 503-530.

27. Sharma, Sanjay in Mark Starik (2004): *Stakeholders, the Environment and Society*. ZDA: Edward Elgar Publishing Inc.
28. *Slovar slovenskega knjižnega jezika, druga knjiga, I-Na* (1975), Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. *Slovar slovenskega knjižnega jezika, tretja knjiga*, Ne-Pren (1979), Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. *Slovar slovenskega knjižnega jezika, četrta knjiga*, Preo-Š (1985), Ljubljana: Državna založba Slovenije.
31. Steiner, George A. in John F. Steiner (2003): *Business, Government and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases, Tenth edition*. New York: McGraw-Hill.
32. Strohsack, Boris (1979): Odgovornost, nekatera temeljna pravna vprašanja. *Teorija in praksa* 19(5-6), 677-687.
33. Sudar, Josip (1984): *Promotivne aktivnosti udruženog rada na tržištu*. Zagreb: »Informator«, Izdavačka kuća.
34. Theaker, Alison (2001): *The Public Relations Handbook*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
35. Thorne McAlister, Debbie, O.C. Ferrell in Linda Ferrell (2005): *Business and Society: A strategic Approach to Social Responsibility*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
36. Utting, Peter (2000): *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
37. Waddock, Sandra (2006): *Leading Corporate Citizens*. New York: McGraw-Hill Irwin.
38. Wartick, Steven L. in Donna J. Wood (1998): *International Business & Society*. Massachusetts, ZDA: Blackwell Publishers inc.
39. Wilcox, Dennis L., Phillip H. Ault in Warren K. Agee (1997): *Public Relations: Strategies and Tactics*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

40. Žerovnik, Angelca (1999): Odgovornost, ena od etičnih ravni. *Dvatisoč* 1999(122-123), 175-185.

Ostali viri

1. Lek d.d., dostopno na <http://www.lek.si> (10. oktober 2006).
2. Novartis, dostopno na <http://www.novartis.com> (10. oktober 2006).
3. Sandoz, dostopno na <http://www.sandoz.com> (10. oktober 2006).
4. United Nations Global Compact, dostopno na <http://www.unglobalcompact.org> (10. oktober 2006).
5. Pogovor s Ksenijo Butenko Černe, članico uprave družbe Lek, v Leku v Ljubljani, 29. 5. 2006.