

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irena Hočevar

Mentorica: doc. dr. Urša Golob

**Sponsorstva in donatorstva kot odraz družbene odgovornosti v
Poslovni skupini Sava**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a IRENA HOČEVAR, z vpisno številko 21019121,
rojen/-a 6. 2. 1983 v kraju JESENICE, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
SPONŽORSTVA IN DONATORSTVA KOT ODRAŽ
DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V POSLOVNI SKUPINI SAVA

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 14. 2. 2008

Podpis avtorja/-ice: Irena Hočevar

Sponsorstva in donatorstva kot odraz družbene odgovornosti v Poslovni skupini Sava

Sponsorstva in donatorstva so v mnogih slovenskih podjetjih razumljena kot poglavitni in najvidnejši del družbene odgovornosti podjetij. Po opredelitvah in umestitvi koncepta družbene odgovornosti v teoriji s pomočjo študije primera Poslovne skupine Sava razlagam trenutno stanje na področju sponzorstev, donatorstev in družbene odgovornosti v Sloveniji ter iščem razloge zanj. Za ozko, lahko bi rekli celo napačno razumevanje so krivi predvsem mediji in zmeda pri definicijah pojmov, ki so povezani z družbeno odgovornostjo. Vsebina družbeno odgovornih aktivnosti je relativna glede na prostor in čas, problematično je tudi poročanje o družbeni odgovornosti. Podjetja se zavedajo nujnosti družbeno odgovornega ravnanja, ki je edina možnost za njihov dolgoročen obstoj. Počasi spoznavajo tudi mesto sponzorstev in donatorstev znotraj družbene odgovornosti ter nujnosti povezave med dejavnostjo podjetja in projekti, ki jih podpirajo. Sponzorske in donatorske aktivnosti pa se še vedno izvajajo preveč razpršeno in s tem onemogočajo večjo prepoznavnost podjetij kot družbeno odgovornih ter ne pripomorejo k izgrajevanju ugleda.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, sponzorstva, donatorstva.

Sponsorship and donations as a part of the corporate social responsibility in the Sava Group

Many Slovenian companies understand sponsorship and donations as being the principal and most obvious part of the corporate social responsibility. After defining and classifying the concept of social responsibility in theory, I make use of a case study of Sava Group to substantiate the current state in Slovenia, and further search for reasons for such a state. I have established that in most cases the blame for narrow understanding or even misunderstanding is to be put on the media as well as on the confusion as to the definitions of notions that are connected with the corporate social responsibility. The subject matter of the socially responsible activities is relative due to space and time; problems arise also with reporting of corporate social responsibility. Companies are well aware of the importance of their corporate social responsibility, which is the only option for their long term existence. Gradually, they become aware of the position that sponsorships and donations have within their corporate social responsibility, and the necessity to form a link between their business and projects they support. Sponsorship and donations are still too diversified, thereby impeding the companies to promote their image of a socially responsible entity, and to enhance their corporate image.

Key words: corporate social responsibility, sponsorship, donations.

Vsebinsko kazalo

Vsebinsko kazalo	4
1. Uvod	5
2. Družbena odgovornost podjetij	7
2.1 Diskurz družbene odgovornosti podjetja	8
2.1.1 Razumevanje in opredelitve družbene odgovornosti podjetij	9
2.1.2 Področja družbene odgovornosti podjetij	13
2.1.3 Kritični pogled na družbeno odgovornost podjetij	15
2.2 Družbena odgovornost in koncept podjetja kot dobrega državljana – corporate citizenship	17
2.3 Družbena odgovornost podjetij, marketing, korporativno komuniciranje in ugled podjetja	18
2.3.1 Družbena odgovornost podjetij kot del marketinga	18
2.3.2 Orodja družbene odgovornosti podjetij v marketingu	20
2.3.3 Komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij	23
2.3.4 Družbena odgovornost in ugled podjetja	24
3. Sponzorstva in donatorstva kot del družbene odgovornosti podjetja	27
3.1 Opredelitev sponzorstev in donatorstev	27
3.1.1 Sponzorstva in donatorstva v odnosih z javnostmi	28
3.1.2 Sponzorstva in donatorstva v tržnem komuniciranju	29
3.2 Sponzorstva in donatorstva: družbena odgovornost v skupnosti	30
4. Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji	36
4.1 Vloga sponzorstev in donatorstev v slovenskih podjetjih	39
5. Sponzorstva in donatorstva kot odraz družbene odgovornosti v Poslovni skupini Sava	41
5.1 Uvod	41
5.2 Hipoteze	42
5.3 Metodologija	43
5.4 Rezultati in diskusija	45
5.4.1 Razumevanje družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta	45
5.4.2 Družbena odgovornost in ugled podjetja	53
5.4.3 Motivi za družbeno odgovorno delovanje podjetja	56
5.5 Ugotovitve in zaključki	58
5.6 Omejitve raziskovanja	61
6. Sklep	62
7. Literatura in viri	65
8. Kazalo slik in tabel	74
Priloge	75
Priloga A: Okviren vprašalnik intervjujev	75
Priloga B: Intervjuji	76

1. Uvod

Polis v Atenah za časa Aristotela ni bil voden kot sodobne korporacije, vendar je cenil odličnost značaja in učil mlade državljane, da povežejo osebno blagostanje z dobrim družbe (Shaw in Post 1993: 746). Tudi podjetja se morajo zavedati, da sta njihov dolgoročen uspeh in obstoj odvisna od dobrega sodelovanja z vsemi deležniki. »Gospodarske organizacije so postale neločljiv del vsake družbe, zato sčasoma dozoreva spoznanje, da je njihova odgovornost do širše družbe in okolja približno enako velika kot do delničarjev« (Handy v Stojanov 2007: 8). Podjetja morajo ljudem dokazati, da koristijo tako njim kot okolju, zaposleni in ljudje zunaj podjetja pa morajo biti prepričani, da podjetje deluje častno in na pošten način (Stojanov 2007: 9).

Koncept družbene odgovornosti podjetja in njemu podobni zato tudi v praksi pridobivajo vedno večjo veljavo. Teoretiki o pomenu koncepta razpravljajo in ga nadgrajujejo že od 50. let 20. stoletja dalje, vendar si v opredelitvah pojma niso povsem enotni. Večinoma se definicije v poglavitnih delih ujemajo, vendar so za celosten pogled na družbeno odgovornost pomembne ravno razlike. Razumevanje družbene odgovornosti v slovenskem prostoru je zaradi zapuščine socialističnega režima in prehoda v samostojno demokratično republiko še toliko bolj zmedeno. V praksi kot zelo vidna v ospredje silijo sponzorstva in donatorstva, ki pa jih teoretiki skoraj vedno obravnavajo kot manjši del družbene odgovornosti. V diplomskem delu preko linearno-analitične strukture raziskujem predvsem spoznanja o pojmu družbene odgovornosti podjetij v povezavi z njegovim razumevanjem v Sloveniji. Zdi se, da je filantropija, ki se pogosto kaže preko prispevkov podjetij, aktivnost, ki jo mnogi v poslovnem svetu napačno enačijo z družbeno odgovornostjo oz. podjetjem kot dobrim državljanom (Carroll 1998: 5). Angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno razumljena kot praktično edini del družbene odgovornosti. Osnovno raziskovalno vprašanje, ki ga želim v diplomskem delu preverjati, je, v kolikšni meri so sponzorstva in donatorstva razumljena kot ključni del družbene odgovornosti tako v literaturi kot v (slovenski) praksi.

V nadaljevanju bom v poglavju o družbeni odgovornosti podjetij najprej predstavila razvoj in različne definicije pojma. Razlike v teoriji se pojavljajo predvsem zaradi socio-kulturnih razlik različnih družb. Družbena odgovornost podjetij zaradi svoje širine zahteva interdisciplinarno obravnavo, saj se dotika tako marketinga, (integriranega) tržnega komuniciranja, odnosov z javnostmi, poslovne etike ... Področja družbene odgovornosti bom opredelila na podlagi priporočil Evropske unije v Zelenem dokumentu (European

Commission 2001), predstavila pa bom tudi pomisleke o družbeni odgovornosti, ki jih izpostavijo nekateri avtorji. Poleg različnih opredelitev pojma obstaja precej alternativnih. Predstavila bom pojem podjetja kot dobrega državljana (ang. corporate citizenship), saj so v njegovem okviru pogosto opredeljena tudi sponzorstva in donatorstva oz. filantropske aktivnosti podjetij. V zadnjem delu poglavja o družbeni odgovornosti so predstavljena nekatera orodja družbene odgovornosti v marketingu ter komuniciranje o družbeni odgovornosti in njen vpliv na ugled podjetij.

V naslednjem poglavju bom opredelila sponzorstva in donatorstva, tako v luči odnosov z javnostmi kot (integriranega) tržnega komuniciranja, ter prikazala njihovo mesto znotraj družbene odgovornosti. Na koncu poglavja bom predstavila pregled sponzorstev in donatorstev v luči družbene odgovornosti podjetij in sicer glede na motive, zaradi katerih jih podjetja vključujejo v svoje programe in strategije.

Četrto poglavje je namenjeno razumevanju družbene odgovornosti v Sloveniji. Mnogi avtorji menijo, da slovenska podjetja izpostavljajo zgolj sponzorstva in donatorstva, tudi ta pa so obravnavana premalo strateško in razpršeno.

V empiričnem delu naloge bom teoretska izhodišča in spoznanja nadgradila z raziskovanjem družbene odgovornosti podjetja in mesta sponzorstev in donatorstev znotraj nje na primeru slovenske poslovne skupine. Preko študije primera Poslovne skupine Sava bom osvetlila trenutno stanje in razmišljanje o konceptih, ki jih bom predstavila v teoretičnem delu. Osredotočila se bom na t. i. pogled od znotraj in raziskala, kako podjetje preko svojih publikacij in drugih sporočil komunicira o družbeni odgovornosti ter kakšno mesto pripisuje sponzorstvu in donatorstvu znotraj tega, na kakšen način vodilni v podjetju razumejo družbeno odgovornost ter sponzorstva in donatorstva in kakšen vpliv imajo družbeno odgovorne aktivnosti na ugled podjetja.

2. Družbena odgovornost podjetij

»Z vedno hitrejšim razvojem informacijske tehnologije in posledično nižjimi stroški transporta in komuniciranja ter padcem neučinkovitih gospodarskih sistemov nekdanjih komunističnih držav je liberalna miselnost na področju ekonomije dobila nove razsežnosti« (Podnar in Golob 2002: 954). Kot odgovor na nastalo situacijo se je pojavila socialna ekonomija, znotraj katere je posameznik razumljen kot individualno in hkrati socialno bitje, medtem ko ga neoliberalizem (zlasti mikroekonomija) vidi zgolj kot individualista in se osredotoča le na njegova individualna dejanja (Podnar in Golob 2002). Čeprav se posameznik pogosto res odloča na podlagi lastnih interesov in zadovoljuje lastne potrebe, pa je vendarle vpet v družbeno okolje in je v določenih primerih pripravljen zadovoljiti potrebe drugih ali pa se odločati na podlagi skrbi za širšo dobrobit.

Posamezniki so svoja pričakovanja in vrednote prenesli tudi na področje delovanja podjetij, ki so se pod vedno večjimi pritiski in trenutnimi razmerami v družbi primorana vesti družbeno odgovorno. »Korporacije so se zavedle družbenih pritiskov in začele pospešeno premišljevati o družbeni odgovornosti, ki jo je kot odgovor na družbeno dogajanje ponudila teorija« (Golob 2006: 3). Od podjetja kot družbene entitete se pričakuje, da bo ravnalo in delovalo po določenih etičnih kriterijih, ki niso nujno zakodirani v zakonske obveze podjetja, temveč izhajajo iz pričakovanj v družbi.

»Ideja o družbeni odgovornosti podjetij temelji na ekonomski teoriji o eksternalijah, ki pravi, da podjetja izvajajo svojo aktivnost in pri tem povzročajo določene stroške oziroma posledice – na okolju, pri zaposlenih in v lokalnih skupnostih, meni sociolog dr. Andrej Rus. Vedno večji je pritisk, naj podjetja stroškov, ki jih povzročajo, ne prelagajo na družbo, temveč jih nosijo sama« (v Repovž 2004: 8). Idejo o sorazmernosti med močjo podjetja in njegovo odgovornostjo, ki iz moči pravzaprav izvira, Davis (1975: 20–21) nadgradi s pogledom, ki pravi, da je družba podjetjem zaupala resurse, s katerimi imajo pravico upravljati in jih uporabljati, vendar v skladu s pričakovanji družbe. Podjetje vidi kot nekakšnega pooblaščenca, upravitelja družbenih resursov, zato deluje v skladu z interesi vseh, ne samo nekaterih skupin deležnikov (Davis 1975: 21). Nacionalne države zaradi ekonomske globalizacije slabijo, večja pa se moč podjetij.

Korporacijski svet danes še naprej narašča v moči in postaja dejavnik, kakršnega doslej nismo poznali. Razvija in poseduje večino najsodobnejše tehnologije, inovacij in zaposluje milijone. Ta razsežnost in nedvomna moč pa mora biti uravnotežena z ustrežno odgovornostjo, ki je še toliko pomembnejša v

razmerah, ko države po vsem svetu slabijo svojo socialno vlogo in na neki način iščejo ustrezne partnerje, ki bi jim na tem mestu lahko pomagali (Jančič 2004: 891).

Bistvo debate o družbeni odgovornosti podjetja je ideja, da gre pravzaprav za prostovoljno iniciativo podjetja. To pomeni, da lahko podjetja prosto izbirajo oz. zavračajo odgovornosti do svojih deležnikov. Družbena odgovornost podjetij je tista prava odgovornost, če ne temelji le na ekonomski obvezi do delničarjev, temveč v razmerju do družbe temelji na nekaterih etičnih predpostavkah (Matten in Moon 2004: 5).

Družbena odgovornost se izrazito veže na spremembe v družbi, kar pomeni, da ne more biti univerzalna, temveč vedno odvisna od prostora in časa, v katerem deluje podjetje. Določeno delovanje podjetja je torej družbeno odgovorno le v okviru časa in prostora ter značilnosti vpletenih (Sethi 1979: 64). »Kljub večanju mednarodne poenotenosti v organizacijskih strukturah in vedenju sta raznolikost držav in njihove posebnosti ostale ključne za razumevanje posameznih organizacij« (Bennett 1998: 462).

Pri svojem razmišljanju o družbeni odgovornosti si Bowie (v Podnar in Golob 2002: 964) zastavi zanimivo vprašanje: ali je profit prvi cilj podjetja ali pa naj bo samo rezultat doseganja drugih ciljev podjetja (npr. zagotavljanja dela zaposlenim, zagotavljanja najboljših izdelkov kupcem itd.). Dejstvo je, da podjetje edino preko doseganja drugih ciljev dolgoročno dosega dobiček. Tudi podjetja, ki dobička ne dosegajo, lahko poslujejo družbeno odgovorno (etično, pošteno itd.), vendar pa svojih programov družbene odgovornosti ne morejo uresničevati v delih, ki zahtevajo finančna sredstva, med njimi tudi sponzorstev in donatorstev.

2.1 Diskurz družbene odgovornosti podjetja

Opredelitve pojma družbene odgovornosti podjetja niso enotne in se zaradi narave koncepta razlikujejo zaradi socio-kulturnih in časovnih razlik. Začetki koncepta družbene odgovornosti segajo v začetek 50. let 20. stoletja, zato je predvsem teoretsko v literaturi precej razdelan. Eno izmed opredelitev področij družbene odgovornosti, ki bo podrobneje predstavljena, lahko povzamemo po smernicah Evropske unije o družbeno odgovornem ravnanju podjetij v Zeleni knjigi (European Commission 2001). V pregledu literature so pogosti tudi pomisleki o družbeni odgovornosti, ki se nanašajo predvsem na vprašanja o upravičenosti stroškov za izvajanje družbeno odgovornih programov in povečevanje moči podjetij v družbi.

2.1.1 Razumevanje in opredelitve družbene odgovornosti podjetij

Pojem in sam konstrukt družbene odgovornosti kljub začetkom, ki segajo v 50. leta 20. stoletja, nima enotne opredelitve. Definicije in razumevanje imajo sicer precej skupnih točk, obenem pa tudi pomembne razlike. Precej pojmov¹ si deli področje, ki ga razumemo pod družbeno odgovornostjo podjetij, nekateri pa so zgolj sopomenke. Zaradi naštetega je otežena predvsem operacionalizacija pojma družbene odgovornosti podjetij.

V enem izmed svojih člankov Archie B. Carroll (1999) raziskuje 50 let razvoja pojma družbene odgovornosti podjetja, pri čemer upošteva predvsem vire ameriškega izvora. Začetek postavi v leto 1953, z izidom knjige Družbena odgovornost podjetnika Howarda R. Bowena. Bowen je izhajal iz stališča, da imajo večja podjetja veliko moči in s svojim delovanjem vplivajo na posameznika in družbo. Menil je, da podjetja morajo upoštevati vrednote in želje družbe. 60. leta je zaznamovalo iskanje definicije pojma družbene odgovornosti. Izstopajoči avtor je Keith Davis, ki je družbeno odgovornost opredelil kot tiste odločitve in delovanje podjetnikov, ki nimajo izključno ekonomskih ali tehničnih interesov. Dolgoročno družbeno odgovorno poslovanje podjetju lahko prinese tudi pozitivne ekonomske rezultate. Leta 1963 je Joseph W. McGuire v svojem delu Posel in družba poudaril, da družbena odgovornost podjetja sega preko ekonomskih in pravnih obveznosti podjetja. Podjetje bi se moralo zanimati za politiko, dobrobit družbe, za izobraževanje in zadovoljstvo delavcev. Delovalo naj bi pošteno, prav tako kot zgleden državljan (Carroll 1999). Keith Davis in Robert Blomstrom (v Carroll 1999: 272) sta povzela dotedanje ugotovitve v definicijo: »Družbena odgovornost se nanaša na dolžnost, da pri odločitvah in dejanjih upoštevamo družbo kot celoto. Podjetja so družbeno odgovorna, ko upoštevajo potrebe in želje tistih, na katere poslovanje podjetja vpliva, pri tem pa nimajo zgolj ozkih ekonomskih ali tehničnih interesov«.

Leta 1970 je Morrell Heald poudaril, da mora koncept družbene odgovornosti postati del politike oz. strategije podjetja. Harold Johnson je v svojem delu predstavil različne poglede na družbeno odgovornost. Opozarja na raznovrstnost interesov, ki jih imajo različni deležniki, npr. delničarji, zaposleni, dobavitelji, lokalna skupnost, državljan. S tem se je že takrat (1971) približal deležniški teoriji. Poleg tega se je zavedal, da se družbena odgovornost

¹ Poleg pojma družbene odgovornosti podjetij se v teoriji pogosto pojavita še dva alternativna pojma:

- družbeno delovanje podjetja (corporate social performance) in
- podjetje kot (dober) državljan (corporate citizenship), ki ga bom podrobneje predstavila v poglavju 2.2.

podjetij s časom spreminja in je odvisna od socio-kulturnega konteksta. Pravi, da lahko na družbeno odgovorno ravnanje podjetja gledamo tudi kot na dolgoročno maksimiranje dobička. Poleg dobička ima podjetje tudi vrsto drugih ciljev, ki jih izpolnjuje glede na pomembnost posameznega za podjetje. Vseeno pa se pojavi vprašanje, ali je podjetje lahko družbeno odgovorno, tudi če ne dosega dobička. Združenje za ekonomski razvoj (CED) je leta 1971 v eni izmed svojih publikacij zapisalo, da je osnovna naloga podjetij služiti potrebam družbe. Družbena pogodba med podjetji in družbo pa se z vedno večjimi zahtevami in spremenjenimi vrednotami družbe nenehno spreminja. Iz 70. let izhaja tudi misel, da je družbeno odgovorno ravnanje prostovoljno, čeprav je včasih težko ločiti med prostovoljnostjo in družbenimi normami. Sethi (v Carroll 1999: 297) je leta 1975 dejal: »Družbena odgovornost pomeni pripeljati obnašanje podjetja do tiste stopnje, kjer bo skladno s trenutno prevladujočimi normami, vrednotami in pričakovanji o njegovem delovanju«. Sredi 70. let so bile izvedene že prve raziskave o družbeni odgovornosti. Merili so npr. število vrstic, ki so bile v letnih poročilih podjetij namenjene družbeni odgovornosti, raziskovali so tudi percepcije vodstva podjetij o družbeni odgovornosti (Carroll 1999). Leta 1979 je Carroll (1979: 497–505) predlagal sistematično štiridelno klasifikacijo družbene odgovornosti podjetja, ki se tudi danes najpogosteje uporablja. Družbeno odgovornost podjetij deli na štiri ravni, ki se nadgrajujejo: ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko oz. filantropsko:

1. Ekonomska komponenta predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte in storitve in jih nato prodajajo. Tako deluje kapitalističen ekonomski sistem.
2. Drug del Carrollove definicije je pravna odgovornost, saj družba pričakuje, da bodo podjetja poslovala znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.
3. Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.
4. Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij.

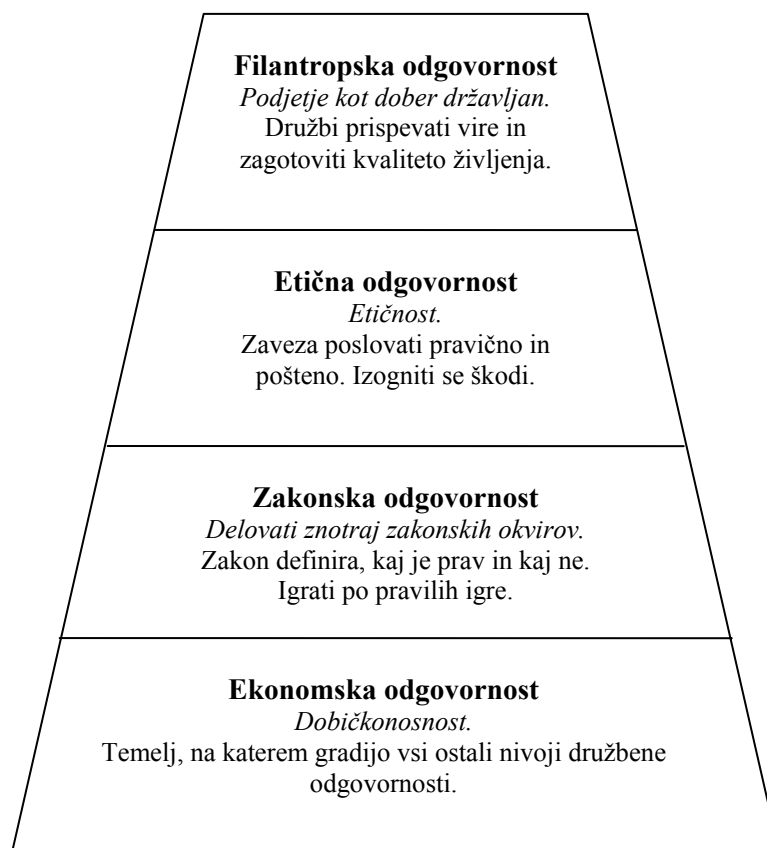
Posamezne odgovornosti lahko prehajajo iz ene skupine v drugo, saj npr. etična odgovornost sčasoma lahko postane zakonska. Podjetje družbo podpira in ji pomaga s finančnimi sredstvi, časom in znanjem (npr. zaposlenih). Kasneje Schwartz in Carroll zreducirata družbeno odgovornost na tri osnovne nivoje: ekonomskega, zakonskega in etičnega. Tridelno razumevanje družbene odgovornosti potrdijo tudi drugi avtorji (npr. Kotler in Keller 2006).

V 80. letih so se pojmu družbena odgovornost podjetij pridružili nekateri alternativni pojmi in koncepti. Sledila so predvsem spoznanja o tem, da je na družbeno odgovornost

podjetij potrebno gledati kot na proces in da tudi v teoriji družbene odgovornosti in nasploh delovanja podjetja lahko upoštevamo Maslowovo hierarhijo potreb. Diskrecijska oz. filantropska odgovornost podjetij spada v sam vrh hierarhije podjetja, pred tem pa morajo biti izpolnjene druge potrebe, kot je npr. dobiček.

V 90. letih teorija družbene odgovornosti ni veliko napredovala, pojavili pa so se alternativni koncepti kot so: družbeno odgovorno delovanje (corporate social performance), deležniška teorija, poslovna etika, koncept podjetja kot dobrega državljana ... Carroll (1991) je spremenil svojo obliko modela družbene odgovornosti podjetij v piramido, s čimer je poudaril težo vsake izmed odgovornosti (glej sliko 2.1.1.1).

Slika 2.1.1.1: Piramida družbene odgovornosti podjetij



Vir: Carroll 1991: 42.

De Bakker in drugi (2005: 283–317) so razvoj pojma in konstrukta družbene odgovornosti podjetij razdelili v tri poglede:

1. progresivni pogledi (literatura in koncept družbene odgovornosti podjetij se je razvijal progresivno, preko konceptualnih nejasnosti, pojasnitev temeljnih konceptov in odnosov ter testiranja teorije - gre torej za napredovanje skozi čas);
2. raznovrstni pogledi (konstrukt družbene odgovornosti se ne razvija linearno, kot zagovarja progresiven pogled, temveč se vedno znova pojavljajo novi konstrukti, ki ne vodijo k razvoju pojma),
3. normativni pogledi (napredka zaradi normativnega značaja literature ni, ali je sploh nemogoč).

Lantos (2001) družbeno odgovornost razdeli na tri sklope: etičnega, altruističnega in strateškega. Pravi, da so si ti med seboj nasprotujoči. Altruistična družbena odgovornost v nasprotju z etično po njegovem mnenju ni obvezna, temveč neobvezna in v določenih okoliščinah zaželena. Pomeni prispevek podjetja k skupnemu dobremu, pri čemer obstaja možnost, da to za podjetje predstavlja dodaten strošek. Altruistična družbena odgovornost za podjetje pomeni, da popravlja krivice, ki jih samo ni zgrešilo in do njih nima nobene moralne zaveze. Filantropsko delovanje podjetju na dolgi rok prinese uspeh, vendar ne v denarni obliki, temveč gre lahko npr. za večji ugled (Lantos 2001).

Matten in Moon (2004) v svojem prispevku pojasnjujeta razlike v razlagi pojma družbene odgovornosti podjetij preko družbeno-ekonomskih razlik in sistemov v evropskih državah in ZDA. Pravi, da družbena odgovornost tudi v Evropi, sicer pod drugimi imeni in oznakami, obstaja že kako stoletje. Razlika med ZDA in Evropo je predvsem v vlogah držav pri urejanju socialnih razmer, od koder tudi izhaja različno razumevanje družbene odgovornosti podjetij. V Evropi je v primerjavi z ZDA veliko večji del družbene odgovornosti podjetij določen z zakonodajo in drugimi pravili (implicitna družbena odgovornost), obenem veliko družbenih problemov preko svojih sistemov tudi sama rešuje, v ZDA pa za ista področja lahko skrbijo podjetja sama (eksplicitna družbena odgovornost). V evropskih državah je eksplicitna družbena odgovornost prisotna predvsem pri filantropskih odgovornostih (sem spadajo tudi sponzorstva in donatorstva) (Matten in Moon 2004).

EksPLICITNA družbena odgovornost so prostovoljne, samoiniciativne aktivnosti in strategije podjetja, za katere podjetje samo meni, da so pomembne zanj in njegove deležnike.

Implicitno družbeno odgovornost pa sestavljajo vrednote, norme in pravila, ki se zrcalijo v zahtevah do podjetja "od zunaj". Gre za formalne (npr. zakonodaja) in neformalne institucije, ki podjetjem pripisujejo del odgovornosti do družbe (Matten in Moon 2004).

Izhodišče vseh je ugotovitev, da je podjetje družbena institucija in da nujno deluje v družbenem kontekstu. Večinoma se vsi pristopi implicitno ali eksplicitno zavedajo moči, ki jo ima podjetje v družbi. Sinteza pristopov oblikuje dve glavni usmeritvi, ki nista povsem na nasprotnih polih, temveč v veliki meri prepleteni. Prva temelji na etiki, druga je socio-ekonomska.

2.1.2 Področja družbene odgovornosti podjetij

Družbeno odgovornost, kot jo opredeljuje Evropska komisija (European Commission 2001) v Zelenem dokumentu, delimo na notranjo in zunanjo dimenzijo. Notranja zadeva notranje deležnike podjetja (zaposlene), zunanja pa odgovornost do zunanjih deležnikov (npr. lokalne skupnosti, dobaviteljev ...).

V **notranjo dimenzijo** družbene odgovornosti so primarno vključeni zaposleni. Povezana je s področji, kot so upravljanje s človeškimi viri, zdravje in varnost pri delu, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanjem z naravnimi viri v proizvodnji.

1. Upravljanje s človeškimi viri

Učinkovito upravljanje s človeškimi viri pomeni, da organizacija pri svojem delovanju nenehno skrbi in zagotavlja zaposlenim enake možnosti zaposlovanja ne glede na spol, starost, etično pripadnost, posebne potrebe itd. Zaposlenim mora zagotavljati stalno izobraževanje in usposabljanje; uravnavati razmerje med delom, družino in prostim časom; zagotavljati rekreacijske prostore; skrbeti za komunikacijo z zaposlenimi; omogočati normalne pogoje za delo ...

2. Zdravje in varnost pri delu

Posledice poškodb pri delu ter poklicnih bolezni zmanjšujejo blaginjo države in povzročajo invalidnost predvsem pri aktivni populaciji. Varnost in zdravje pri delu določajo načela, pravila in dejavnosti, ki morajo posamezniku omogočiti uspešno opravljanje poklicnega dela s polnim delovnim učinkom, brez ogrožanja njegovega zdravja od prvega delovnega dne pa do konca delovne dobe. Področje zdravja in varnosti pri delu je pravno regulirano, v Sloveniji v okviru Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, s sektorjem Varnost in zdravje pri delu in z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu.

3. Prilagoditve spremembam

Zamenjava delovnega mesta, ki je lahko posledica zaprtja bodisi zmanjšanja števila zaposlenih, povzroča skrb med zaposlenimi in ostalimi deležniki. Takšne in podobne spremembe lahko v skupnosti povzročijo ekonomsko, socialno ali politično krizo. Družbeno odgovorno podjetje naj bi upoštevalo interese vseh vpletenih pri spremembah v podjetju in se jim tako lažje prilagodilo. Podjetje je tako odgovorno za izobraževanje in prestrukturiranje zaposlenih.

4. Upravljanje z vplivi na okolje in naravnimi viri

Področje upravljanja z naravnimi viri in vplivi na okolje pri nas ureja Zakon o varstvu okolja. Cilji varstva okolja so zlasti: preprečitev in zmanjšanje obremenjevanja okolja, ohranjanje in izboljšanje kakovosti okolja, trajnostna raba naravnih virov, zmanjšanje rabe energije in večja uporaba obnovljivih virov energije, odpravljanje posledic obremenjevanja okolja, izboljšanje porušenega naravnega ravnovesja in ponovno vzpostavljanje njegovih regeneracijskih sposobnosti, povečevanje snovne učinkovitosti proizvodnje in potrošnje ter opuščanje in nadomeščanje uporabe nevarnih snovi.

Zunanja dimenzija družbene odgovornosti se posveča ustvarjanju dobrih odnosov z zunanjimi deležniki (lokalno skupnostjo, dobavitelji, poslovnimi partnerji, potrošniki).

1. Lokalna skupnost

Pomemben del družbene odgovornosti podjetja je tudi njihovo sodelovanje z lokalno skupnostjo. Na eni strani iz lokalne skupnosti ponavadi prihaja največ zaposlenih, po drugi strani pa je podjetje težko uspešno brez podpore lokalne skupnosti, ravno tako podjetje mora skrbeti za okolje, v katerem deluje. Podjetje za lokalno okolje skrbi z donacijami, sponzorstvi, s sodelovanji v projektih lokalne skupnosti, podporo humanitarnih in kulturnih delavnosti, skrbi za zaposlene in njihove družine, socialno marginalizirane, prav tako pa tudi za naravno okolje ...

2. Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki

Dobro in družbeno odgovorno sodelovanje lahko zmanjšuje negotovost poslovanja, znižuje stroške in dviguje kakovost. Podjetja za svoj obstoj morajo upoštevati tudi želje in potrebe potrošnikov ter jim zagotavljati kvaliteto, varnost in zanesljivost proizvodov in storitev na učinkovit, etičen in ekološko ozaveščen način.

3. Človekove pravice

Človekove pravice so zelo kompleksen del družbene odgovornosti, saj vsebujejo politične, pravne in moralne dileme. Poleg nacionalnih, mednarodnih in EU predpisov jih obravnavajo številni kodeksi in predpisi. Podjetja se srečujejo s problemi, katera pravila

morajo poleg zakonsko določenih še uvesti, predvsem pri poslovanju z mednarodnimi partnerji držav, kjer področje človekovih pravic ni ustrezno regulirano. Evropska unija mora skrbeti za uveljavljanje in upoštevanje predpisov s področja dela, varstva okolja in človekovih pravic.

4. Globalni okoljski vidiki

Podjetja morajo več skrbi posvetiti zmanjšanju izrabe naravnih virov in onesnaževanja, saj njihovo delovanje ne vpliva le na lokalna okolja, temveč lahko učinkuje na širše okolje, tudi globalno. Podjetja morajo upoštevati določene standarde, ki so sprejeti ne le v nacionalnih okvirih, temveč tudi na mednarodni ravni.

V okviru zunanje odgovornosti se kaže pomen sponzorstev in donatorstev kot dela družbene odgovornosti podjetij. Neposredno so omenjena v delu, ki opredeljuje lokalno skupnost, vežejo pa se tudi na ostale točke zunanje odgovornosti.

2.1.3 Kritični pogled na družbeno odgovornost podjetij

Najbolj pogosta kritika družbene naravnosti podjetij je, da gre za neupravičene stroške, saj bi denar, ki je namenjen družbeno odgovornemu delovanju, lahko razdelili med delničarje, zaposlene ipd. Friedmanova zabloda (Smith v Jančič 2004: 893) iz sedemdesetih let govori o tem, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov/delnicarjev. Vse, kar podjetje počne v korist etičnosti, je po njegovem mnenju kraja profita lastnikom, potrošnikom in nenazadnje zaposlenim. Podjetje zato ne more oz. ne sme biti družbeno odgovorno. Friedman spregleda, da etično in družbeno relevantne poslovne odločitve zadevajo številne ljudi, skupine in institucije, ki lahko povratno vplivajo na dobrobit podjetja. Poleg tega pa je podjetje zavezano in odgovorno vsem deležnikom in ne le delničarjem. »Londonski Economist, ki je izrazit reprezentant liberalnih ekonomskih stališč, se norčuje in skoraj jezi. Družbeno odgovornost podjetij ima za modno norost. /.../ Lahko je biti človekoljub na račun drugega, torej delničarjev, ki zaradi programov družbene odgovornosti podjetij dobijo manjše dividende, kot bi jih lahko. Družbena odgovornost podjetij je bila lansirana zato, ker so vlade pri opravljanju svoje naloge odpovedale« (Repovž 2004: 9).

Obstaja tudi strah, da bi podjetja z družbeno odgovornim delovanjem pridobila še več moči v družbi. Nasprotniki družbene odgovornosti podjetij oporekajo podjetjem zmožnost reševanja širših družbenih problemov, saj si tako posledično še dodatno povečujejo že tako veliko družbeno moč (Jančič 2004: 894).

»Motivov za družbeno aktivnost podjetij je več, najpomembnejši pa so zagotovo ekonomski. Na prvem mestu je zaščita ugleda podjetja v javnosti. Ekonomist Michael Porter s harvardske Business School na družbeno odgovornost podjetij gleda kot na defenzivno prizadevanje, piarovsko igro, v kateri podjetja reagirajo na kritike in pritisk aktivistov« (Repovž 2004: 9). Roberts (v Golob 2006: 87) opozarja, da je veliko poskusov, kjer je družbena odgovornost zgolj v funkciji izgrajevanja ugleda, njeno delovanje pa je v domeni odnosov z javnostmi, dejavnosti so zgolj navidezne in komunicirane s pomočjo različnih etičnih kodeksov ali drugih oblik družbenih in okoljskih poročil. Ta način delovanja poimenuje "etika narcisa", ki je po njegovem še vseeno boljša od popolne samozaverovanosti in obsedenosti s profitom in lastnim interesom. »V strukturi delovanja podjetij vse preveč pogosto ne spreminjajo ničesar, ampak poskušajo vzpostaviti imidž odgovorne firme, ne da bi se tako tudi zares obnašala. Gre bolj za samopromocijo kot za dejansko prevzemanje odgovornosti« (Repovž 2004: 9).

Nekateri opažajo, da so za družbeno dimenzijo svojega delovanja najbolj vnete prav družbe, ki se ukvarjajo s potencialno škodljivo dejavnostjo, npr. s pridobivanjem nafte ali proizvodnjo tobaka in njegovih izdelkov (Repovž 2004: 9). Tako družbi želijo upravičiti svoje dejavnosti in ji za nastalo "škodo" poplačati v drugačnih oblikah.

Kritični pogledi na družbeno odgovornost podjetij najpogosteje izpostavljajo vidik, da je menedžer agent delničarjev in so vse njegove odločitve podrejene maksimizaciji njihovega profita. Proti družbeni odgovornosti govorijo tudi visoki stroški družbene vključenosti podjetja, saj se mnogi družbeni cilji ne poplačajo neposredno v ekonomskem smislu. Poleg tega pa je lahko vedenje, ki ga označimo za družbeno odgovornega, le poslovna naložba ali praksa učinkovitih odnosov z javnostmi (Golob 2006: 83–86).

Najbolj pogoste kritike družbene odgovornosti podjetij so (Rojšek 2001: 39):

1. cilj podjetij je ustvarjanje dobička in povečati družbeno blagostanje preko zadostnega ekonomskega učinka;
2. stroški družbene odgovornosti lahko poslabšajo konkurenčnost podjetij;
3. podjetja nimajo kompetenc za reševanje družbenih problemov;
4. podjetja z vmešavanjem v družbene probleme le še povečajo moč, ki lahko poruši obstoječe odnose v družbi;
5. država je odgovorna za reševanje družbenih problemov.

2.2 Družbena odgovornost in koncept podjetja kot dobrega državljana – corporate citizenship

Koncept podjetja kot dobrega državljana je soroden konceptu družbene odgovornosti podjetja, po nekaterih razlagah celo identičen. Koncept ima podobno kot družbena odgovornost podjetja več opredelitev. Skupaj z množico drugih alternativnih poimenovanj družbene odgovornosti se je pojavil v 80. letih 20. stoletja (Carroll 1999). Pojem se je uveljavil zlasti v ZDA, predvsem v menedžerski literaturi in praksi.

Nekateri avtorji (Panapanaan 2003: 141) koncept podjetja kot dobrega državljana razumejo predvsem v smislu odnosov z lokalnimi skupnostmi, še posebej sponzorstev, donatorstev oz. dobrodelnosti. Lokalna skupnost naj bi zaradi vključevanja podjetij v skupnost in pomoči pri njenem razvoju legitimizirala delovanje podjetja v skupnosti. Tudi Carroll (1991) podjetje kot dobrega državljana vidi v filantropski oz. diskrecijski odgovornosti podjetij. Lahko sklepamo, da pojem podjetja kot dobrega državljana razume kot del družbene odgovornosti podjetja. V kasnejšem članku (Carroll 1998) pojma družbena odgovornost in podjetje kot dober državljan enači. Podobno razmišlja tudi Davis (1975: 23), ki pravi, da naj podjetja družbi pomagajo pri problemih, za katere niso neposredno odgovorna, vendar imajo lahko posredne koristi prav tako kot državljan. Podjetja morajo izpolnjevati svojo državljansko vlogo ter prepoznavati in reševati družbene probleme.

Matten in Crane (2005: 166–179) sta v svojem prispevku poskušala rešiti nejasnosti pojma podjetja kot dobrega državljana. Ločita med t. i. omejenimi pogledi v smislu filantropskih aktivnosti podjetij oz. Carrollove četrte stopnje družbene odgovornosti in enakovrednimi pogledi, ki se enačijo z razlago družbene odgovornosti podjetja. Dileme med pojmom podjetja kot dobrega državljana in družbeno odgovornostjo podjetja skušata rešiti z razširjenim pogledom, ki po njunem mnenju presega koncept družbene odgovornosti. Razumevanje koncepta podjetja kot državljana razložita s pomočjo liberalne koncepcije državljanstva v politični ekonomiji, ki ima socialne, civilne in politične pravice. Zaradi umikanja države in globalizacije ter velike moči podjetij, še posebej nadnacionalnih, naj bi podjetja prevzela nekatere vloge države in s tem zagotavljala državljanom pravice. Prisotna so v vseh sferah posameznikovega življenja. Podjetje do neke mere preko filantropskih aktivnosti (donatorstva ter pomoč deprivilegiranim skupinam in posameznikom) skuša državljanom zagotavljati socialne pravice (Matten in Crane 2005).

Družbena odgovornost podjetja in koncept podjetja kot dobrega državljana sta v nekaterih razlagah zgolj sopomenki, z izjemo razširjenega pogleda Mattena in Crana (2005)

pa so podjetja v luči dobrih državljanov substituti državi, katere vloga se zmanjšuje. V ostalih razlagah je koncept podjetja kot dobrega državljana del filantropske družbene odgovornosti (Davis 1975, Carroll 1998, Panapanaan 2003), ki zajema tudi sponzorstva in donatorstva.

2.3 Družbena odgovornost podjetij, marketing, korporativno komuniciranje in ugled podjetja

Opredelitve in kritike pojma družbene odgovornosti podjetja že nakazujejo dileme o družbeni odgovornosti tudi znotraj marketinške discipline. Upravljavski vidik marketinga družbeno odgovornost vidi kot enega izmed marketinških orodij, do katerega so kritiki skeptični. Celovito obravnavanje marketinga pa družbeno odgovornost vidi kot usmeritev in zato poudarja predvsem strateškost in dolgoročnost orodij in programov. Pri komunikaciji o družbeni odgovornosti, ki vpliva tudi na ugled, se podjetja glede na marketinško usmerjenost zopet srečujejo z dvoreznostjo. Deležniki komuniciranje o družbeni odgovornosti lahko sprejmejo pozitivno, kar se pokaže s povečanjem ugleda, ali negativno, v primeru, da gre zgolj za orodje tržnega komuniciranja z neposrednim ciljem povečevanja prodaje in ne za celovito politiko podjetja.

2.3.1 Družbena odgovornost podjetij kot del marketinga

»Marketinški odnosi, celostni marketing, družbeni marketing, humanistični marketing, razsvetljeni marketing, ekološki in etični marketing, vse to so pojmi, ki skušajo marketinški koncept približati družbeni relevantnosti« (Jančič 2004: 899).

Marketinški strokovnjaki so odgovorni za ukvarjanje z različnimi javnostmi oz. deležniki v okolju, zato so ravno oni tisti, ki bi morali biti najbolj zainteresirani in ključni dejavniki v opredeljevanju in udejanjanju družbene odgovornih aktivnosti podjetja (Lantos 2001: 595). Teoretiki (Kotler in Levy 1969, Feldman 1971, Lazer 1973, Sweeney 1972, Jančič 1996) s področja marketinga so koncept družbene odgovornosti sprejeli za svojega z utemeljitvijo, da je marketing prva povezava podjetja z družbo, zato se z njim lahko upravičeno ukvarjajo. Med prvimi sta marketing poskušala aplicirati na družbeno področje Kotler in Levy (v Golob 2004: 880–881), hkrati pa v teorijo marketinga vpeljati družbeni vidik. Marketing tako ni več zadovoljevanje potreb atomiziranega potrošnika na kratek rok, ampak postanejo pomembni učinki na celotno družbo v daljšem časovnem obdobju. Družbeni marketing kot novo paradigmo so si avtorji razlagali različno, večinoma pa še vedno precej

utilitaristično. Družbena odgovornost oz. njeno promoviranje je ponekod postalo marketinško orodje za ustvarjenje profita, podobno kot vsa ostala marketinška orodja. Po besedah Podnarja in Golobove (2002) lahko govorimo o družbeni odgovornosti kot načrtnemu gradniku konkurenčne prednosti podjetja. Tudi nekateri drugi avtorji (Crane in Desmond) se strinjajo, da v takšnih marketinških praksah ne gre le za moralni motiv, temveč za pokrivanje segmenta potrošnikov, ki so bolj občutljivi na družbena vprašanja (Golob 2004: 880–882).

Šele drugačno razumevanje marketinga oz. celostno razumevanje družbene odgovornosti kot usmeritve podjetja lahko prinese več kot le lepotne popravke obstoječe marketinške paradigme. Že Sweeney (1972) piše o marketingu kot o družbenem procesu, o usmerjenosti podjetja. Marketing postane filozofija, skozi katero podjetje uresničuje svoje poslanstvo. Tudi Jančič (1996) je eden zgodnjih avtorjev, ki s konceptom celostnega marketinga prispeva k razvoju nove paradigme. »Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem« (Jančič 1999: 147). Sweeney (1972: 8) pravi, da kriteriji učinkovitosti ne izhajajo le iz vrednostnih sistemov posameznih organizacij, temveč splošnega vrednostnega sistema celotne družbe. Marketinški proces je ocenjen za učinkovitega le, če so rezultati zaželeni s strani celotne družbe. Večji ugled je lahko kvečjemu stranski produkt družbeno odgovornega ravnanja oziroma nagrada zanj (Golob 2004: 883–885).

Z vsakim izmed deležnikov mora podjetje z dejanji in ne le s tržnim komuniciranjem ali pa le z odnosi z javnostmi vzpostaviti marketinški odnos, temelječ na recipročnih temeljih. Uspešno podjetje mora postati zaželeni dobavitelj, zaposlovalec, investitor in nenazadnje sosed, skratka vreden polnega zaupanja različnih deležnikov. ... Družbeno odgovornost podjetij lahko dosežemo in uveljavimo le s popolno (celostno) marketinško naravnostjo podjetja (Jančič 2004: 898).

Družbena odgovornost podjetij mora spremljati vsak poslovni proces in biti del podzavesti vsakega sodobnega podjetja. »Sestavina vrednosti tržnih znamk so tako v očeh potrošnikov postali tudi odnosi podjetij do lastnih zaposlenih, do bližnjega in širšega okolja, do tretjega sveta, do pravzaprav vsega, česar se podjetje v svojem proizvodnem procesu dotakne« (Jančič 2004: 892).

Na kontinuumu marketinga in družbene odgovornosti lahko na eno stran postavimo podjetja, ki družbeno odgovornost razumejo kot orodje za izboljšanje imidža (marketing je razumljen kot tehnologija), na drugo stran pa podjetja, ki družbeno odgovornost razumejo kot

usmeritev in pravi razlog za aktivnosti (marketing kot družbeni proces) (Golob 2004: 886–887).

Raziskave in izkušnje podjetij kažejo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetij lahko pozitivno vpliva na povečanje prodaje in tržnih deležev, okrepi položaj tržne znamke na trgu, poveča ugled podjetja, privablja usposobljeno delovno silo, zmanjša operativne stroške ter poveča zanimanje vlagateljev in finančnih analitikov (Kotler in Lee 2005: 11).

Kotler in Keller (2006: 706–713) znotraj družbeno odgovornega marketinga govorita o treh dimenzijah: pravni, etični in družbeno odgovorni. Ugotavljata, da je družbeno odgovorno delovanje podjetij zaradi vsestranskih zahtev in pritiskov družbe za uspešno delovanje podjetja nujno. Globalizacija in sodobne komunikacijske tehnologije, med njimi še posebno internet, pa omogočajo, da slabe prakse podjetij postanejo javno obsojene. Med družbeno odgovorni marketing avtorja uvrščata tudi t. i. marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom (cause-related marketing). Gre za marketing, ki ima vsaj en neekonomski cilj, ki zadeva družbeno blagostanje. Marketing, ki rešuje družbene probleme, npr. boj proti drogam, raku alkoholu, imenujeta socialni marketing, ki ga izvajajo neprofitne ali državne organizacije in institucije.

2.3.2 Orodja družbene odgovornosti podjetij v marketingu

Pri opisovanju orodij družbene odgovornosti podjetij se sklicujem na novejšo opredelitev aktivnosti, ki sta jih v svoji knjigi natančno opisala Philip Kotler in Nancy Lee (2005). Gre predvsem za aktivnosti, ki zadevajo filantropsko raven družbene odgovornosti. Družbeno odgovornost razumeta predvsem v luči doniranja sredstev (doniranja finančnih sredstev, časa, storitev in izdelkov). Avtorja pravita: »Družbena odgovornost podjetja je zaveza, da preko diskrecijskih poslovnih praks in prispevkov izboljša družbeno blaginjo« (Kotler in Lee 2005: 3). Poudarjata predvsem nujnost dolgoročnega in strateškega izvajanja aktivnosti družbene odgovornosti. Podobno tudi Françoise (1995: 20–37) na področju korporativne filantropije² ugotavlja dva trenda: strateško planiranje izvajanja aktivnosti in globalizacijo. Kotler in Lee (2005) opisujeta šest ključnih aktivnosti, ki se med seboj lahko dopolnjujejo ali izvajajo posamezno.

² Françoise korporativno filantropijo razume širše kot Kotler in Lee, ki jo opisujeta kot eno možnih aktivnosti znotraj družbeno odgovornega ravnanja podjetja.

1. Promocije dobrodelnih namenov (ang. cause promotions)

Glavno vlogo ima prepričevalna komunikacija, ki posameznikom ali potencialnim prostovoljcem in donatorjem dvigne zavedanje in skrb o nekem družbenem problemu. Promocija dobrodelnih namenov je namenjena predvsem komuniciranju z zunanjimi javnostmi. Možni pozitivni učinki takih akcij za podjetje so: boljše pozicioniranje in preferiranje tržne znamke, povečana promet in lojalnost kupcev, zaposlenih in lokalne skupnosti. Najbolje je, da je problem povezan z delovanjem podjetja in mu veliko težo pripisujejo tudi potencialni potrošniki in drugi deležniki podjetja.

2. Marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom (ang. cause-related marketing)

Podjetje se zaveže, da bo del sredstev od prodaje prispevalo za določeno aktivnost. Ponavadi podjetje določi časovni okvir in izdelek, od prodaje katerega bo del sredstev izražen v deležu ali številki namenjen določenemu družbenemu problemu. Ta oblika aktivnosti zahteva več promocije in oglaševanja. Za marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom so najbolj primerni izdelki široke potrošnje. Uspešne akcije lahko privabijo nove kupce, zapolnijo tržne niše, s pomočjo družbeno zavednih potrošnikov se lahko poveča prodaja, ravno tako pa lahko akcija vpliva na graditev ugleda tržne znamke.

3. Korporativni socialni marketing (ang. corporate social marketing)

Podjetje podpre akcijo, s katero želi spremeniti odnos oz. vedenje posameznikov. Tematike akcij se ponavadi vežejo na zdravje, varnost, čisto okolje ali blagostanje družbe. Podjetja v akciji sicer lahko nastopajo sama, bolj običajno pa je sodelovanje z drugimi organizacijami. Podjetje prispeva čas in marketinško znanje, finančna sredstva, dostop do distribucijskih kanalov, prostovoljno delo zaposlenih ... Akcije zahtevajo veliko angažiranost podjetja, znanja in pomoči strokovnjakov, rezultati pa so vidni le dolgoročno. Korporativni socialni marketing lahko podjetju okrepi položaj tržne znamke, ustvari preferiranje znamke, poveča promet in prodajo.

4. Korporativna filantropija (ang. corporate philanthropy)

Podjetje neposredno prispeva v dobrodelne namene, največkrat denarna sredstva, izdelke oz. storitve. Gre za najbolj običajno in najstarejšo obliko družbene odgovornosti podjetja, kamor spadajo tudi sponzorstva in donatorstva. Podjetja bi se namesto nenačrtovanega dajanja finančnih sredstev morala preusmeriti v strateško in dolgoročno sodelovanje. Prejemniki sredstev so navadno neprofitne organizacije in različna društva, katerih obstoj je lahko pogojen s podarjenimi sredstvi. Korporativna filantropija preko medijskih objav in govoric vpliva predvsem na ugled podjetja v družbi. Podjetja morajo biti pozorna predvsem na izbor

partnerja, ki mu darujejo, ker z izborom vplivajo tudi na lokalno skupnost, saj določijo, katere družbene probleme bodo reševali.

5. Prostovoljstvo (ang. community volunteering)

Zaposleni lahko prispevajo znanje, ki ga imajo, talent, ideje ali fizično delo. Priporočljivo je, da se prostovoljstvo izvaja strateško, v povezavi z vrednotami in glavnim poslanstvom podjetja, sicer prostovoljstvo postane nepregledno in nepovezano s podjetjem. Podjetje in lokalna skupnost tako gradita močne vezi, obenem pa so tudi zaposleni bolj motivirani in zadovoljni. Podjetju se lahko predvsem na račun govoric poveča ugled, prostovoljne aktivnosti pa lahko izkoristi tudi za predstavitev proizvodov in storitev.

6. Družbeno odgovorne poslovne prakse (ang. socially responsible business practices)

Podjetja prevzamejo prostovoljne poslovne prakse in investicije, da bi s tem podprla reševanje določenih družbenih vprašanj. Družbeno odgovorne poslovne prakse lahko znižajo stroške poslovanja podjetij, povečajo ugled podjetij, ustvarijo preferenco tržne znamke med potrošniki, večajo zadovoljstvo zaposlenih in gradijo vplivna partnerstva med podjetji. Tovrstne akcije lahko pri potrošnikih oz. posameznikih ustvarijo zmedo, saj se ti sprašujejo o motivih za dobrodelne aktivnosti.

Avtorja opozarjata, da je pri vseh šestih aktivnostih podjetij pomembno, da dolgoročno podprejo le enega ali nekaj družbenih problemov, ki se povezujejo z vrednotami, poslanstvom, proizvodi ali storitvami podjetja ter deležniki podjetja, saj bodo le tako ostali vidni in prepoznavni, kar jim bo omogočalo konkurenčno prednost (Kotler in Lee 2005).

Bhattacharya in Sen (2004) različne družbeno odgovorne aktivnosti razdelita v šest sklopov v obliki finančne ali materialne pomoči, znanja in časa zaposlenih:

1. podpora lokalni skupnosti (ang. community support) npr. vključuje podporo umetnosti, zdravstvenih in izobraževalnih programov v skupnosti;
2. raznolikost (ang. diversity) vključuje pomoč pri vzpostavljanju enakosti med spoloma, rasami, depriviligiranimi ...;
3. podpora zaposlenim (ang. employee support) zajema varnost pri delu, varnost zaposlitve, deljenje dobička, vključenost zaposlenih ...;
4. okolje (ang. environment) recikliranje in skrb za okolje, okolju prijazni proizvodi;
5. podpora manj razvitim državam (ang. non-U.S. operations) pomoč v državah, kjer so še vedno prisotne večje kršitve človekovih pravic ipd.;
6. proizvod (ang. product) varni proizvodi, raziskave in razvoj itd.

Z razumevanjem družbene odgovornosti podjetja kot marketinške usmeritve so orodja družbene odgovornosti dolgoročno načrtovana in ciljno usmerjena. Kot del politike podjetja pa so poleg filantropskih orodij premalo obravnavana orodja ostalih področij družbene odgovornosti.

2.3.3 Komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij

»Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja je ključno orodje komuniciranja z deležniki o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti. Kot tako je osrednji del odnosa z javnostmi v komuniciranju in ustvarjanju vzajemnega razumevanja, upravljanja z možnimi konflikti in doseganju legitimnosti« (Golob in Bartlett 2006: 1). Informacije o družbeni odgovornosti podjetij so zanimive in pomembne v procesu odločanja deležnikov, organizacij in družbe kot celote (Golob in Bartlett 2006: 2).

Splošna javnost se vse bolj zaveda svoje potrošniške moči, ki jo je pripravljena uporabiti za nagrajevanje "dobrih" in kaznovanje "slabih" podjetij (Dawkins in Lewis 2003: 190). Nekatere raziskave potrjujejo (Stuart 2004), da pri komuniciranju o družbeni odgovornosti obstaja paradoks, saj podjetja, ki veljajo za družbeno odgovorna, z načrtovanim komuniciranjem ne morejo veliko pridobiti, medtem ko podjetja z usklajenim komunikacijskim načrtom in nizko zaznano družbeno odgovornostjo, lahko veliko pridobijo. Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetij je lahko problematično predvsem zaradi sumljivih in cinčnih deležnikov o iskrenih namenih podjetij in promoviranju družbene odgovornosti (Stuart 2004: 1). »Po drugi strani pa je promocija družbene odgovornosti za podjetje gonilna moč pri generiranju zaupanja in občudovanja med deležniki, ki posledično vpliva na ugled podjetja« (Morsing v Golob 2006: 101). Podjetje mora komunicirati o svojih aktivnostih, komunikacija pa je zaželena tudi s strani deležnikov.

Del poročanja o družbeni odgovornosti podjetij je obvezen, del prostovoljen. Podjetja v poročanje vključijo podatke, ki se jim zdijo relevantni za javnost in ti navadno niso zgolj ekonomske narave. V poročanje so skoraj brez izjeme vključene tudi sponzorske in donatorske aktivnosti. Evropska unija kljub socialni tradiciji držav ni razvila zavezujočih načel družbene odgovornosti. Podjetja se tako težko umestijo in primerjajo z drugimi. Smernice so prostovoljne in nezavezujoče (MacLeod in Lewis 2004: 77).

Odzivi potrošnikov in ostalih deležnikov na družbeno odgovornost podjetij so odvisni od informacij, ki jih pridobijo. Potrošniki najbolj zaupajo informacijam, ki jih ne posredujejo

podjetja sama, vendar npr. neprofitne organizacije in druge neodvisne institucije. Najbolj učinkovite metode komuniciranja o družbeni odgovornosti podjetij so govorice in sponzorstva, kadar so ta usmerjena v lokalno skupnost. Manj učinkovito je poročanje preko spletnih strani, direktni marketing, odnosi z javnostmi in publiciteta in še najmanj oglaševanje (Stuart 2004: 59). Potrošniki bolj zaupajo podjetjem, ki so se dolgoročno zavezala k reševanju določenega problema (Mohr in Webb 2005: 143).

Kritiki menijo, da je družbena odgovornost podjetja v komunikacijskem smislu prepogosto razumljena kot način ali orodje, ki ima zgolj namen vplivati na ugled podjetja oz. je njegov element, s katerim je treba ravnati strateško.

Pri merjenju družbene odgovornosti oz. njenem poročanju se pojavi problem, kako ugotoviti, ali gre za pravo družbeno odgovornost v smislu družbenomarketinške paradigme in usmerjenosti podjetja ali gre zgolj za navidezno družbeno odgovornost, kjer ta le služi za izboljšanje ugleda in večjo dobičkonosnost.

2.3.4 Družbena odgovornost in ugled podjetja

Podjetja morajo, enako kot človek, komunicirati resnične lastnosti podjetja (identitete) in z njimi upravljati, če želijo vplivati na oblikovanje ustreznega imidža v očeh njihovih opazovalcev. Vsaka neskladnost med realnostjo (identiteto) in komuniciranjem je s strani prejemnika informacij na dolgi rok kaznovana (Podnar 2004: 904). »Teorija družbene konstrukcije realnosti in z njo povezani psihološki kriterij realnosti pomembno pojasnjuje fenomen identitete, hkrati pa dovoljuje pripisovanje identitetnih lastnosti tudi nečloveškim entitetam« (Podnar 2004: 907).

Družbena odgovornost podjetij je pogosto ključni kriterij v ocenjevanju ugleda podjetja. Moč tržne znamke in ugled so kognitivne sheme v glavah potrošnikov oz. deležnikov. V eni od raziskav vplivov družbene odgovornosti na ugled podjetja (Scholder in drugi 2006) so ugotovili, da potrošniki ločijo med štirimi vrstami motivov: egocentričnimi oz. introvertiranimi, ki se delijo na strateške in egoistične, ter ekstrovertiranimi, ki so odvisni od vrednot ali deležnikov. Potrošniki se pozitivno odzivajo na družbeno odgovorno delovanje, ki ga ocenjujejo kot strateško in odvisno od vrednot, negativno pa na aktivnosti, zaznane kot odvisne od deležnikov in egoistične. Dolgoročno in konsistentno vlaganje v družbeno odgovornost so potrošniki sprejeli kot dobronamerno in ga povezovali z vrednotami podjetja, medtem ko so kratkoročno označili za zgolj še enega od poskusov za povečanje prodaje.

Zavedanje o družbeno odgovornih aktivnostih podjetja je ključno za doseganje pozitivnih reakcij. Bhattacharya in Sen (2004) opozarjata na nezavedanje potrošnikov o aktivnostih podjetij in ta vzrok označita za enega pglavitnih preprek za doseganje pozitivnih rezultatov družbene odgovornosti in povečanja ugleda. Ko se potrošniki zavedajo aktivnosti podjetja, se sprašujejo o iskrenosti in vzrokih za družbeno odgovorna ravnanja. Potrošniki so še posebej sumničavi do podjetij, ki imajo slab ugled in sodelujejo v družbeno odgovornih aktivnostih (npr. tobačna industrija). Pozitiven odnos do podjetja je pri potrošnikih najmočnejši, kadar ima podjetje dober ugled, kadar obstaja velika skladnost med podjetjem in problemom, ki ga rešuje, in osebna vpletenost potrošnika v problem. Potrošniki se v nekaterih primerih zaradi programov družbene odgovornosti celo identificirajo s podjetjem, tako podjetje postane del posameznikove družbene identitete (Bhattacharya in Sen 2004).

Raziskave potrjujejo, da sta ugled podjetja in družbeno odgovornost močno pozitivno povezana. Institucije, ki se ukvarjajo z merjenjem ugleda v mednarodnem poslovnem okolju, v indekse vključujejo vplive percepcij o družbeni odgovornosti podjetja na njegov ugled. Posebej močno naj bi bila ugled in družbeno odgovornost povezana na razvitih trgih. Ugled, ki si ga podjetje pridobi z dolgoročnim in strateškim programom družbene odgovornosti, vpliva tako na potrošnike kot tudi na zaposlene in ostale deležnike. Ti se s podjetjem identificirajo, kar podjetju koristi tudi v primerih negativnih informacij in novic, saj jim deležniki težje verjamejo in jih hitreje pozabijo (Mohr in Webb 2005, Bhattacharya in Sen 2004).

Brown in Dacin (1997) sta v raziskavi potrošnikov merila učinke korporativnih asociacij, ki jih imajo potrošniki o podjetju (tovrstne asociacije se navezujejo na tehnično strokovnost in kvaliteto proizvodov ali storitev) in družbeno odgovornih asociacij, ki zajemajo asociacije, ki so posledica delovanja podjetja na področju družbene odgovornosti v primeru lansiranja novega proizvoda. Njuno izhodišče je bilo, da bodo potrošniki manjkajoče informacije o novem proizvodu nadomestili z enimi ali drugimi asociacijami. Izkazalo se je, da asociacije, ki so vezane na družbeno odgovorno delovanje podjetij, na odzive vplivajo predvsem posredno, preko celotne ocene podjetja oz. njegovega ugleda. Korporativne asociacije ravno tako vplivajo preko celotne ocene, obenem pa tudi preko percepcij o kvaliteti oz. lastnostih proizvodov. Korporativne asociacije imajo pri oceni novega proizvoda večjo težo. Potrošniki si najbolj zapomnijo edinstvene lastnosti podjetij, ki jih ločijo od konkurence in si jih tudi lažje priključijo v spomin. Unikatnost podjetja tako preko potrošnikovih asociacij postane konkurenčna prednost, saj je v množici informacij najbolj izstopajoča.

Izvajanje, merjenje in poročanje o aktivnostih podjetij na področju družbene odgovornosti postaja vse odločilnejši dejavnik za vlagatelje. Finančne institucije – skladi na razvitih tujih trgih vse pogosteje posegajo po podatkih o družbeni odgovornosti podjetij, ko ocenjujejo tveganost naložb in posojil podjetjem, konkretne prednosti pa podjetjem prinašajo tudi njihove uvrstitve na trajnostne in družbene borzne indekse, kot so Dow Jones Sustainability Index, Domini 400 Social Index (DSI) in serija FTSE4Good (sestavljena iz štirih indeksov za britanski, evropski, ameriški in globalni trg, s katerimi ocenjujejo poslovanje podjetij, ki dosegajo mednarodne standarde družbene odgovornosti) (Pek Drapal in drugi 2004: 133).

Vse raziskave poudarjajo, da družbeno odgovorne prakse podjetij na ugled vplivajo le dolgoročno, zato je tovrstne dejavnosti potrebno obravnavati strateško.

3. Sponzorstva in donatorstva kot del družbene odgovornosti podjetja

Sponzorstva in donatorstva so le majhen del družbene odgovornosti podjetij, ki ga po Carrollovi definiciji uvrščamo med filantropske aktivnosti podjetij. Poročanje o družbeni odgovornosti po standardu Global Reporting Initiative (ali krajše GRI) zajema šest sklopov (ekonomski indikatorji, človekove pravice, prakse dela in primerno delo, okolje, družbena skupnost ter odgovornost za produkte) in znotraj njih skupno 79 kazalnikov. Sponzorstva in donatorstva so neposredno zajeta v enem od ekonomskih kazalnikov (Direktna ekonomska vrednost, ustvarjena in distribuirana vključno s prihodki, poslovnimi odhodki, nadomestila zaposlenim, **donacije in druge investicije v družbeno skupnost**, zadržani dobiček plačila financierjem in vladam), posredno pa tudi v kazalnikih družbene skupnosti (glej Internet 1). Iz različnih perspektiv so obravnavana kot orodje tržne komunikacije oz. integriranega tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi. Meje med sponzorstvi in donatorstvi ter njihovimi različicami v praksi niso vedno vidne, v literaturi pa so si avtorji pri opredelitvi pojmov precej enotni. Kot del družbene odgovornosti bi podjetja za dolgoročni učinek tudi sponzorstva in donatorstva morala načrtovati strateško in dolgoročno (Bennett 1998; Campbell 2002; Pek Drapal in drugi 2004; Kotler in Lee 2005) ter s tem ustvariti pozitivne rezultate in ugled pri deležnikih.

3.1 Opredelitev sponzorstev in donatorstev

Odnosi z javnostmi ločeno definirajo sponzorstva, donatorstva in mecenstvo, medtem ko tržnokomunikacijski vidik pod pojmom sponzoriranje zajema vse oblike sponzorstev (tudi donatorstvo, pokroviteljstvo, pasivno potrditev in priporočanje). Organizacije in posamezniki, ki potrebujejo pomoč, tudi sami ustvarjajo zmedo pri ločevanju pojmov sponzorstvo in donatorstvo. Prošnje velikokrat naslovijo s sponzorskimi, ko gre v resnici za donatorstva ali obratno.

3.1.1 Sponzorstva in donatorstva v odnosih z javnostmi

»Sponzorstvo je oblika oglaševalskega sporočanja, pri katerem sponzor zakupi določen delež pozornosti, ki naj bi jo pri tarčnih javnostih s svojim delom dosegel sponzoriranec: Sponzorstvo je posloven in ne dobrodelen odnos med dvema stranema, pri čemer sponzorirani dogodek služi kot množični medij« (Gruban in drugi 1997: 149). Sodobni sponzorji so le redko zainteresirani v zgolj enkratne finančne vloške, nenehno iščejo načine za povračilo investicij. Posamezniki in aktivnosti so skrbno izbrani in morajo ustrezati kriterijem podjetja. Rezultati, ki jih dosežejo sponzoriranci, morajo biti merljivi. S sponzorstvi želijo podjetja:

1. povečati zavedanje;
2. doseči pravilno pozicioniranje podjetja;
3. zagotoviti priložnosti za neformalna srečanja (npr. s poslovnimi partnerji);
4. prikazati družbeno odgovorno delovanje podjetja;
5. dopolniti in stopnjevati oglaševalsko kampanjo (Gunning 2003: 209–214).

Sponzorstvo je torej jasno definiran poslovni odnos med udeleženi akterji, od katerega se pričakujejo konkretne ekonomske koristi. Gunning (2003: 221–225) opisuje pet področij oz. oblik sponzorstev:

1. šport;
2. umetnost;
3. literatura;
4. razstave;
5. mediji (še posebej televizija).

»Donatorstvo je dobrodelna dejavnost, pri kateri dobrotnik ne pričakuje protiuslug za izkazano dobroto. V tem se loči od sponzorstva, ki je plačana oblika komuniciranja s tarčno javnostjo preko objekta sponzoriranja. Donator pomaga iz moralnih in ne iz poslovnih vzgibov« (Gruban in drugi 1997: 140). Meja med sponzorstvom in donatorstvom je v nekaterih primerih težko določljiva, vendar velja, da podjetja pri donatorstvih praviloma ne pričakujejo ničesar v zameno. Podjetja navadno določijo vsoto, ki jo bodo namenila donacijam, vodilni v podjetju pa odločajo, komu bo namenjena. Poleg finančnih donacij podjetja lahko pomagajo s prostovoljnim delom zaposlenih in podobno (Gunning 2003: 212).

Tretji pojem, ki se pogosto zamenjuje s sponzorstvom ali donatorstvom, je mecenstvo. Meceni so posamezniki ali organizacije, ki darujejo sredstva dejavnostim neprofitnega značaja, najpogosteje podpirajo umetnost. Posamezniki ali organizacije želijo, da jih javnosti

povezujejo z neko kulturno vrednostjo in prestižem, ki jo želijo doseči preko mecenstva. Gre za investicijo v dobrobit družbe v celoti, mecen pa s tem lahko v očeh deležnikov pridobi višji nivo obstoja. Dobrodelne organizacije pogosto uporabljajo imena mecenov, ki pozitivno vplivajo tako na organizacijo kot na mecena (Gunning 2003: 210–212). Mecenstvo izhaja iz časov renesanse in nastajanja prvih muzejev kot oblika financiranja umetnikov.

3.1.2 Sponzorstva in donatorstva v tržnem komuniciranju

Sponsoriranje se kot eno izmed orodij uvršča v splet tržnega komuniciranja oz. integriranega tržnega komuniciranja (De Pelsmacker in drugi 2004, Smith in Taylor 2004, Medcalf 2004). V tem okviru se pod sponzorstvo uvršča tudi donatorstvo in ostale oblike sponzoriranja. Integracija v tržnem komuniciranju predstavlja natančno koordinacijo elementov komunikacijskega spleta. Tako je tudi sponzoriranje opredeljeno kot dolgotrajno in strateško komuniciranje z določenimi javnostmi (De Pelsmacker in drugi 2004). Sponzorstvo je instrument tržnega komuniciranja, pri čemer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice ali povezavo, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev. Sponzoriranje deluje na osnovi prenosa imidža dogodka, organizacije, posameznika ali skupine na sponzorja. Prenaša lahko zgolj povsem preprosta sporočila (Mumel in Kramberger 2001, 369–373).

Udeleženci v procesu sponzoriranja so podjetja (sponzorji), dogodek, organizacija, posameznik ali skupina (sponzoriranci), mediji in javnost. Cilji sponzoriranja se po Irwinu in drugih (2002, 214) delijo na korporativne cilje in cilje, ki so povezani izdelkom oz. tržno znamko. Korporativni cilji so:

1. izboljšanje zavedanja o sponzorju, njegovih izdelkih oz. storitvah;
2. izboljšanje imidža podjetja;
3. spreminjanje podobe o podjetju v javnosti;
4. vključitev v širšo družbeno skupnost in izpolnitev družbene odgovornosti;
5. vzpostavitev dobrih poslovnih odnosov s partnerji podjetja;
6. izboljšanje motivacije in odnosov med zaposlenimi.

Med cilje, ki so povezani z izdelkom oz. tržno znamko, pa uvrščajo:

1. izboljšanje zavedanja med ciljno skupino;
2. vzpostavljanje pravega imidža tržne znamke in njeno pravilno pozicioniranje;
3. onemogočanje konkurence in
4. povečanje prodaje ali tržnega deleža.

De Pelsmacker in drugi (2004: 314–319) ločujejo štiri vrste sponzoriranja:

1. sponzoriranje dogodka;
2. sponzoriranje radijskih in televizijskih programov;
3. sponzoriranje, vezano na družbeni problem (v to skupino uvrščajo tudi dobrodelnost in marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom);
4. trženje iz zasede (ang. ambush marketing; podjetje si v želji po koristih in prepoznavnosti prizadeva vzpostaviti povezavo z nekim dogodkom, ne da bi za to plačalo primerno nadomestilo).

Razumevanje sponzorstev kot dela spleta integrirane tržne komunikacije pomeni, da gre pri sponzorstvih (in donatorstvih) nujno za strateške in dolgoročne odločitve podjetij, ki se z dejavnostjo oz. vrednotami podjetja ujemajo in jih podpirajo.

3.2 Sponzorstva in donatorstva: družbena odgovornost v skupnosti

Sponzorstva in donatorstva v okviru družbene odgovornosti podjetij večina avtorjev (Mescon in Tilson 1987, Carroll 1991, Buchholtz in drugi 1999, Porter in Kramer 2002, Panapanan 2003, Saiia in drugi 2003, Matten in Moon 2004, Koler in Lee 2005) uvršča med filantropske aktivnosti podjetja, ki so najstarejša oblika družbene odgovornosti podjetij (Mescon in Tilson 1987, Kotler in Lee 2005). Besede filantropija in še posebej altruizem ter strategija si sicer na prvi pogled nasprotujejo, vendar se tudi narava korporativne filantropije prilagaja rastočim zahtevam tržnega gospodarstva. »V podjetjih se zavedajo, da je dobrodelnost zelo pomemben del korporativne identitete. Imajo dober občutek za to, kako porabniki dojemajo dobrodelnost in kako se nanjo odzivajo. Ne gre le za fasado za porabnike, saj jo nenazadnje začutijo tudi zaposleni, kar lahko pomeni pomembno konkurenčno prednost, pravi dr. Domen Bajde, asistent na ljubljanski ekonomski fakulteti« (v Milič 2007: 26). Globalizacija, zmanjševanje stroškov na vsakem koraku ter ostali dejavniki tudi od navidezno dobrodelnih dejavnosti podjetij zahtevajo več premisleka in strateško obravnavo. Ameriški menedžerji, ki se v podjetjih ukvarjajo z družbeno odgovornostjo in njeno filantropsko komponento, menijo, da podjetja v filantropskih aktivnostih postajajo vedno bolj

strateška (Seiia in drugi 2003). V nasprotju s tradicionalno prakso, kjer se o dajanju sredstev v dobrodelne namene "čustveno" odločajo uprave podjetij, se v ZDA uveljavljajo menedžerji, ki se ukvarjajo izključno s strateško filantropijo podjetij (Saiia in drugi 2003). »Strateška filantropija je primer, ko podjetje želi doseči sinergijo z usmerjanjem virov podjetja v družbene probleme, ki se povezujejo z vrednotami in poslanstvom podjetja« (Seiia in drugi 2003: 170). Saiia in drugi (2003: 171) kljub nekaterim kazalcem, ki sponzorstva obravnavajo ločeno od filantropije, zaradi strateške in vzajemne narave sponzorstva prištevajo k strateški filantropiji.

Caroll (1991) sponzorstva in donatorstva v štiridelni razlagi družbene odgovornosti uvršča v vrh piramide, med filantropske odgovornosti podjetij. Za sponzorstva in donatorstva je značilno, da se zanje podjetja odločajo prostovoljno tako v evropskih državah kot v ZDA, zato jih Matten in Moon (2004) uvrščata med eksplicitne odgovornosti.

Sponzorske aktivnosti imajo v okviru družbene odgovornosti dva glavna cilja: dvigniti zavedanje o problemu in zanj zbrati sredstva in povečati zavedanje potrošnikov o sponzorskih oz. družbeno odgovornih aktivnostih podjetja (Brown in Dacin 1997).

Raziskava, v kateri so sodelovali vodilni zaposleni dvanajstih večjih finskih podjetij, je pokazala, da so sponzorstva in donatorstva pogosto orodje družbene odgovornosti podjetij, vendar so vedno obravnavana selektivno. Podjetja podpirajo sponzorstva in donatorstva, ki se jim zdijo pomembna in primerna glede na posel, ki ga opravljajo. Sponzorstva obravnavajo kot pomembno marketinško orodje (Panapanaan in drugi 2003: 142).

Campbell in drugi (2002: 30–31) sponzorstva in donatorstva kot del družbene odgovornosti označijo tudi z izrazom korporativno dobrodelno delovanje (ang. corporate charitable involvement). Za filantropske aktivnosti navajajo štiri možne razloge, ki se lahko tudi prepletajo:

1. strateška motivacija (pričakovanje določenih koristi v času in maksimiranje dobička);
2. altruistična motivacija (dajanje sredstev brez pričakovanja koristi);
3. politična motivacija (gre za zmes strateške in altruistične motivacije s poudarkom na okolju, v katerem podjetje deluje oz. na aktualnih političnih vprašanjih. Namen je zmanjšanje neodobravanja pomembnih zunanjih javnosti in zagotavljanje pohval oz. nagrad);
4. koristi vodilnih v podjetju (dajanje prednosti reševanju problemov, ki so osebno blizu vodilnim v podjetju).

Bennett (1998) korporativno filantropijo loči od sponzorstev in pravi, da se v to kategorijo uvrščajo le donatorstva, od katerih podjetja ne pričakujejo nobenih neposrednih nagrad. Poleg donacij v korporativno filantropijo uvršča tudi pomoč lokalni skupnosti, ki zajema darila, izposajo opreme, pomoč zaposlenih v podjetju, zagotavljanje prostorov in strokovnih nasvetov. Lee (v Bennett 1998: 460) utemeljuje pristnost altruizma filantropskih aktivnosti podjetij z rezultati raziskave, ki je bila opravljena med 400 britanskimi podjetji. 67 % vprašanih verjame, da ni potrebno, da bi se dobrodelnost podjetja povezovala s proizvodi podjetja; le 40 % jih je menilo, da donacije povečujejo ugled podjetja; 60 % anketiranih zaradi donacij ni pričakovalo večje prodaje.

Logan (v Bennett 1998: 461) je v raziskavi 11 večjih evropskih donatorjev ugotovil tri motive podjetij. Podjetja ne pričakujejo kratkoročnih koristi, vendar pa se zavedajo posrednih dolgoročnih učinkov in podpirajo akcije, ki so povezane z njihovimi glavnimi aktivnostmi.

1. Podjetja preko donatorstev želijo prikazati družbeno odgovornost predvsem lokalnim skupnostim.
2. Vplivati želijo na politike in druge pomembne mnenjske voditelje.
3. Preko donacij ali sponzorstev dobrodelnih dogodkov želijo promovirati interese podjetja.

Menon in Kahn (2003) v svoji raziskavi pojasnujeta vplive skladnosti med sponzorsko aktivnostjo in izbranim družbenim problemom na percepcijo družbene odgovornosti podjetja in njegove tržne znamke. Med sponzorske aktivnosti štejeta tudi promocijo dobrodelnih namenov (ang. advocacy advertising) in marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom (ang. cause-promotions). Kotler in Lee (2005) v svojem prispevku med družbeno odgovornimi aktivnostmi ti dve aktivnosti opisujeta z angleškima izrazoma "cause-promotions" in "cause-related marketing" v enakem vrstnem redu. Skladnost med podjetjem in izbranim problemom lahko izhaja iz podobnosti s proizvodi oz. storitvami, ujemanjem problema s ciljnim javnostmi ali potrošniki, s preteklimi sponzorskimi aktivnostmi podjetja ali osebno vpletenostjo podjetja ali tržne znamke v določen problem. Rezultati so pokazali, da način komunikacije o filantropskih aktivnostih, vpliva na posameznikovo percepcijo o družbeni odgovornosti podjetja. Marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom je dosegal višji nivo percepcije družbene odgovornosti, saj pri promociji dobrodelnih namenov potrošniki razmišljajo o motivih, ki se skrivajo za tovrstnimi povezavami. Promocija dobrodelnih namenov zato dosega višje vrednotenje družbene odgovornosti, kadar ni povezave sponzorja s problemom, ravno obratno pa velja za marketing

s hkratno podporo dobrotelnim namenom, kjer je zaželena čim večja skladnost med podjetjem in problemom, ki mu namenjujejo sredstva. Vpliv na dojetje podjetja kot družbeno odgovornega je v veliki meri odvisen tudi od narave poslovanja in izbranega družbenega problema ter posameznikove vključenosti v problem in podjetje (Menon in Kahn 2003).

Že Mescon in Tilson (1987) sta poudarjala pomen dolgoročnega, strateškega izvajanja programov korporativne filantropije in zagovarjala tezo, da je cilj podjetij, da se odzivajo na zahteve javnosti raje na proaktiven kot retroaktiven način.

/.../ za doseganje in povečevanje družbene odgovornosti podjetij ne zadošča priložnostno odločanje o sponzoriranju določenih projektov v lokalni skupnosti ali izplačevanju posebnih nagrad zaposlenim, temveč je treba program družbene odgovornosti zastaviti dolgoročno, strateško, predvsem pa na podlagi ugotovljenih potreb, pričakovanj, zahtev in značilnosti notranjega in zunanjega (ožjega in širšega) okolja (Pek Drapal in drugi 2004: 134).

Tabela 3.2.1: Pregled opredelitev sponzorstev in donatorstev kot dela družbene odgovornosti

Sponsorstva in donatorstva kot del filantropske odgovornosti podjetij	<i>Strateški motiv</i>	Vse več podjetij pristop h korporativnim prispevkom profesionalizira ter jasno določa cilje in zaposlene, ki se s tem ukvarjajo. S sponzorstvi in donatorstvi podjetja podpirajo ostale marketinške cilje.	Mescon in Tilson (1987)
		Filantropska odgovornost je aktivno vključevanje podjetij v dejanja ali programe, da bi povečala blaginjo družbe. Primeri filantropije vključujejo finančne prispevke ali pomoč v obliki časa zaposlenih, npr. prispevki za umetnost, izobrazbo ali (lokalno) skupnost. Podjetje naj se zaveže k strateški filantropiji.	Carroll, 1991
		Ugotovitve, da vrednote vodilnih v podjetjih le posredno vplivajo na zvezo med sredstvi podjetja in filantropijo, so skladne z naraščajočo pomembnostjo strateške filantropije.	Buchholtz in drugi (1999)
		Strateška filantropija je proces, v katerem so prispevki usmerjeni k ciljem podjetij in potrebam prejemnikov.	Marx (1999)
		Podjetja z dobrotelnimi prispevki lahko izboljšajo konkurenčnost, delovno okolje ali lokalno skupnost. Filantropijo lahko uporabljajo kot združitev ekonomskih in družbenih ciljev, s tem pa si zagotovijo dolgoročen uspeh.	Porter in Kramer (2002)
		Donacije, dobrotelnost in sponzorstva, razumevanje in ukvarjanje z (lokalno) skupnostjo so deli družbene odgovornosti, ki jih uvrščamo v koncept podjetja kot dobrega državljana in so pomemben del marketinških strategij.	Panapanaan in drugi (2003)

Sponsorstva in donatorstva kot del filantropske odgovornosti podjetij	<i>Strateški motiv</i>	Poleg donatorstev so tudi sponzorstva del strateške filantropske odgovornosti.	Saia in drugi (2003)	
		Filantropska odgovornost se uresničuje preko programov in strategij in je iniciativa podjetja, da sponzorira umetnost, kulturo ali izobrazbo (eksplicitna odgovornost podjetij).	Matten in Moon (2004)	
		Sponzorstva spadajo v korporativno filantropijo, ki je najstarejša oblika družbene odgovornosti, ki pa bi jo podjetja morala obravnavati bolj strateško.	Kotler in Lee (2005)	
	<i>Glede na obliko gre lahko za strateški ali kratkoročen motiv</i>	Raziskava ponudi pomembne podatke o tem, kdaj in kako filantropske aktivnosti, med katere avtorja uvršata sponzorstva in donatorstva, vodijo do pozitivne percepcije podjetja in njegove družbene odgovornosti.	Menon in Kahn (2003)	
	<i>Altruističen motiv</i>	Medtem ko se nekateri posamezniki in podjetja odločajo za filantropske aktivnosti, na osnovi etičnega egoizma verjamemo, da obstajajo za tem moralni vzgibi in načela.	Shaw in Post (1993)	
		Podjetja darujejo predvsem iz altruističnih razlogov. Kot manj pomembna navajajo strateške in osebne motive.	Campbell in drugi (1999)	
		Raziskava med večjimi podjetji, ki jim predsedujejo temnopolti menedžerji, je pokazala, da jim je filantropska komponenta družbene odgovornosti najpomembnejša. Motivi za sponzorstva in donatorstva so predvsem altruistični.	Edmondson in Carroll (1999)	
	<i>Zmes različnih motivov</i>	Korporativna filantropija je zmes altruističnih in strateških vplivov. Velik vpliv imajo tudi osebni interesi vodilnih v podjetjih oz. njihov paternalističen odnos do podjetja.	Sánchez (2000)	
		Na korporativno filantropijo imajo velik vpliv vodilni menedžerji v podjetjih, znotraj določenih sredstev pa postaja vedno bolj strateško usmerjena.	Brammer in drugi (2006)	
		Campbell in drugi govorijo o t. i. korporativnem dobrodelnem delovanju (ang. corporate charitable involvement), ki je lahko strateško, altruistično, politično ali pa izhaja iz koristi za vodilne v podjetjih.	Campbell in drugi (2002)	
	Sponsorstvo se loči od filantropskih aktivnosti podjetij		Korporativna filantropija se loči od komercialnih sponzorstev v tem, da se od donacij ne pričakuje neposredne ekonomske nagrade.	Bennett (1998)

Vir: lastna analiza.

V tabeli 3.2.1 sem prikazala pregled sponzorstev in donatorstev kot dela družbene odgovornosti. Večina avtorjev se strinja, da so del filantropske odgovornosti podjetij, ki jo Carroll (1991) uvršča v vrh piramide družbene odgovornosti. Glede na prevladujoč motiv za

sponsorstva in donatorstva večina teoretikov poudarja strateško usmerjenost, ki se je izkazala za pomembno že v predhodnem raziskovanju družbene odgovornosti v celoti in na njenem vplivanju na ugled podjetij. Burke in Logsdon (v Brammer in drugi 2006: 235–236) naštevata pet prepoznavnih lastnosti družbene odgovornosti podjetij in s tem tudi strateške filantropije:

1. usmerjenost (družbeno odgovorni programi so blizu ciljem podjetja);
2. jasnost (definiranje jasnih rezultatov oz. posledic družbene odgovornosti);
3. proaktivnost (družbeno odgovorno delovanje temelji na dolgoročnih načrtih in rezultatih);
4. prostovoljstvo (odsotnost zakonskih ali drugih zavezujočih pravil družbene odgovornosti);
5. vidnost (izpostavitve družbeno odgovornih dejanj deležnikom, na katere podjetje želi vplivati).

Shaw in Post (1993) ter Edmondson in Carroll (1999) pri odločanju podjetij za sponzorstva in donatorstva še posebej poudarjajo altruističen motiv. Nekateri avtorji vzroke za filantropsko odgovornost vidijo tako v strateških in altruističnih motivih, kot tudi v političnih in menedžerskih koristih.

Številčnost avtorjev in raziskav, ki trdijo, da tudi korporativna filantropija in s tem sponzorstva in donatorstva, postaja vedno bolj strateško usmerjena, kaže na ostro konkurenco in iskanje prepoznavnih prednosti podjetij na vseh področjih delovanja.

4. Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji

Marsikatero večje slovensko podjetje je pomemben dejavnik v vsakdanjem življenju lokalne skupnosti, kar je posledica zapuščine jugoslovanskega modela samoupravljanja. »Prevladujoča dediščina, ki jo je zapustil socialistični sistem, je visoka zaščita delavskih pravic in osnovnih standardov dela« (Bagič idr. v Golob 2006: 122). Podjetja so v času bivše države vlagala predvsem v lokalno okolje (npr. asfaltiranje cest ...), precej denarja pa so namenila tudi sponzorstvu nacionalno pomembnih športnih aktivnosti (Repovž 2004). Zaveza slovenskih podjetij je dostikrat neformalna in stihijska, zato podjetje ne doseže želenih učinkov in vidi družbeno odgovornost bolj kot breme in nepotreben strošek, ne pa kot generator ugleda ali drugih pozitivnih učinkov. Aktivnosti se kažejo predvsem v sponzorstvih in donatorstvih, ki so večinoma nenačrtovana in brez strateških premislekov (Golob 2004a: 3).

V Sloveniji med družbeno odgovornimi aktivnostmi prevladujejo ad hoc donatorske in sponzorske aktivnosti, pretežno nepovezane s strategijo podjetja, največ na področju športa in kulture (Knez-Riedl v Golob 2006: 135). »Če ne bi bilo tako, v Sloveniji marsikaterih športnih dejavnosti sploh ne bi bilo mogoče financirati oziroma bi izumrle« (Repovž 2004: 9). »Pri nas družbena odgovornost podjetij še vedno poteka mimogrede, impulzivno, iz žepnine. Redka so podjetja, ki se tega področja lotevajo sistematično, na podlagi letnega plana« (Repovž 2004: 9). Tudi ministrica za delo, družino in sociale zadeve, Marjeta Cotman opozarja:

Družbena odgovornost podjetij je pojem, ki zajema širok spekter delovanja. Gre za prostovoljno vključitev skrbi za socialne, družbene in okoljske zadeve v poslovno politiko podjetja, v odnose s strankami, uporabniki, okoljem in lokalno skupnostjo. Žal pa je pomen tega pojma v praksi pogosto zožen na dobrodelno dejavnost, socialno-športni in kulturni marketing ter izpolnjevanje zakonodaje (Cotman 2007).

Glede na podatke o praksi družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji, podjetja družbeno odgovornost še vedno razumejo zgolj kot izpolnjevanje predpisane zakonodaje ter kot priložnostni socialni, športni ali kulturni marketing (Žaucer Šefman 2007: 24).

Zadnja raziskava o poročanju največje srednje- in vzhodnoevropskih podjetij, ki kotirajo na borzi (Survey of Reporting on CSR by the largest Listed Companies in 11 CEES, Partners for Financial Stability, september 2006), v primeru Slovenije pokaže, da točke

dobimo izključno na tistih pokazateljih družbene odgovornosti, ki jih zahteva zakon (glej Žaucer Šefman 2007: 24–25). Podjetja poročajo o delovanju skladno s pravili za podjetja, ki kotirajo na borzi, in o podajanju razširjenih revizorskih informacij ter pravicah delničarjev. Ne poročajo pa o praksi internega kodeksa etičnega poslovanja. Na področju okoljevarstva poročajo o izpolnjevanju okoljske zakonodaje, redko pa o politiki rabe naravnih virov in recikliranja. Skoraj povsem odsotne so informacije o tem, ali podjetja integrirajo strategijo okoljevarstva v politiko upravljanja nabavne verige. Na področju socialne politike podjetja poročajo o sponzorstvih, doživljenjskem izobraževanju zaposlenih, športnih klubih v podjetju in standardih varnosti pri delu, ne poročajo pa o spoštovanju nacionalnih in mednarodnih standardov dela, niti ne o politiki nediskriminacije, enakih možnosti in pravicah delavcev do sindikalnega združevanja (Žaucer Šefman 2007: 24–25).

V študiji o poročanju slovenskih podjetij o družbeni odgovornosti iz leta 2003 je prof. Sergeja Slapničar zaključila, da je praksa poročanja o družbeni odgovornosti slovenskih podjetij skromna (Žaucer Šefman 2007: 24–25). Dovoljuje možnost, da so slovenska podjetja v praksi bolj družbeno odgovorna, kot bi človek sodil po njihovem poročanju. Takšna situacija pa je problematična, saj je v tem primeru poročanje slabo, ker ne odraža dejanskega stanja, ali pa so vsebinske praznine znak pomanjkljivega strokovnega poznavanja tega področja. To pomeni, da se slovenska podjetja z družbeno odgovornostjo ne ukvarjajo sistematično (Žaucer Šefman 2007: 24–25).

V raziskavi Pravo-informacijskega centra nevladnih organizacij – PIC-a o družbeni odgovornosti, v katero je bilo vključenih deset večjih slovenskih podjetij glede na njihove prihodke v letu 2003, so sponzorstva in donatorstva celo označili s pojmom družbena odgovornost v ožjem smislu. S pregledom letnih poročil in spletnih strani so ugotovili, da podjetja v okviru družbene odgovornosti omenjajo predvsem sponzorstva in donatorstva ter odnos do okolja, zaposlenih in partnerjev (Internet 2).

Časnik Finance med slovenskimi podjetji izvaja raziskave o družbeni odgovornosti podjetij. Najprej so družbeno odgovornost razumeli kot finančne prispevke podjetij sponzorstvom in donatorstvom. Tako so v raziskavi leta 2005 40 slovenskih podjetij spraševali po sredstvih, ki jih namenijo sponzorstvom in donatorstvom (Simonič 2005). Leto kasneje so pojmovanje nekoliko razširili ter družbe na lestvici razvrščali glede na odstotek vlaganj v čistih prihodkih od prodaje glede na vlaganje v zunanje okolje, vlaganje v raziskave in razvoj ter razvoj zaposlenih in glede na vlaganje v ekologijo in okoljske projekte (Petrič 2006). Izmed šestdesetih podjetij so bile najvišje uvrščene družbe Dnevnik, ki glede na ostale vložijo največji delež svojih prihodkov v družbeno okolje, Krka največji delež nameni

raziskavam in razvoju, Salonit Anhovo pa naj bi bilo najbolj ekološko ozaveščeno podjetje (Petrič 2006). Pomembno je poudariti, da raziskava ne zajema vseh dimenzij družbene odgovornosti podjetij in upošteva zgolj finančna vlaganja podjetij. Rezultati razvrstitev bi bili po uporabljenih drugih ali vsaj kombiniranih kriterijih precej drugačni. Kot sem že v drugem poglavju o družbeni odgovornosti poudarila, nizka finančna vlaganja ne pomenijo, da podjetje ni družbeno odgovorno, saj koncept zajema vrsto drugih dimenzij. Finančni vložki so predvsem del programov družbene odgovornosti, med katere spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.

V letu 2007 so v Financah opustili razvrščanje podjetij od najbolj do najmanj družbeno odgovornih (Vozel 2007). Poleg vlaganj v odstotkih od celotnih prihodkov, ki je razdeljen na tri dele (vlaganje v sponzorstva in donatorstva, vlaganje v zaposlene in vlaganje v naravno okolje), so podjetja izpolnjevala tudi anketo, preko katere naj bi se s samoocenjevanjem izkazalo, ali so podjetja družbeno odgovorna ali ne. Podjetja so lahko vključila njihove nefinančne prispevke k družbeni odgovornosti, če so jih le znala oceniti. Avtorica članka Odgovorni odlično opravili z vprašalnikom (Vozel 2007) je navdušena nad zavedanjem nekaterih slovenskih podjetij o družbeni odgovornosti: »Razveseljiva ugotovitev ankete o družbeno odgovornem poslovanju slovenskih podjetij, ki jo uredništvo Financ letos izvaja tretjič zapored, je, da je manjši del gospodarstva že zelo ozaveščen, ima znanje, razume pomen tudi nefinančnih vlaganj v okolje« (Vozel 2007: 23).

Pravzaprav se je spremenil le način analiziranja družbene odgovornosti Financ, rezultati pa nam ne povejo kaj dosti. Podjetja so se odzvala na prostovoljni osnovi, njihova abecedna razvrstitev in deleži nam ne omogočajo primerjave s podobnimi podatki prejšnjih let. Preko treh zaporednih raziskav družbene odgovornosti Časnika Finance od leta 2005 dalje nam spremembe in razumevanje tega področja še najbolj nazorno pokaže spreminjajoča metodologija vsakega leta posebej. Tudi novejši članek iz priloge Dela, Delo FT, opozarja na preozko gledanje pojma družbene odgovornosti: »Tudi nekatera podjetja v Sloveniji se zavedajo, da družbena odgovornost ni samo donatorstvo in sponzorstvo« (Bertoncelj Popit in Pavlin 2007).

Mojca Drevenšek (2005) našteva tri lastnosti preozkega pristopa slovenskih podjetij k družbeni odgovornosti: nekreativnost v izboru metod in vsebin, ustaljena praksa financiranja in idealistično prizadevanje za pravičnost ter nepovezanost aktivnosti s poslovno strategijo podjetij. Rešitev vidi v odgovornem in načrtovanem vključevanju deležnikov v procese odločanja o družbeni odgovornosti, v njenih temeljnih usmeritvah in konkretnih projektih, ki jih podjetje načrtuje in izvaja v partnerstvu z ožjim in širšim okoljem.

»Na globalnem trgu je tudi za majhno odprto gospodarstvo, kot je slovensko, ključno, da se vsa slovenska podjetja prično zavedati, da je potrebno biti pripravljen tudi na "družbeno odgovorno konkurenco"« (Podnar in Golob 2002: 966). Morda je za slovenska podjetja aplikacija doktrine družbene odgovornosti po eni strani precej nezaželen proces, saj so se tako rekoč ravnokar rešila spon socializma in komaj dobro vstopila v obdobje liberalnega kapitalizma, vendar omenjena doktrina počasi postaja standard (Podnar in Golob 2002: 966–967).

4.1 Vloga sponzorstev in donatorstev v slovenskih podjetjih

Sponzorstva in donatorstva v slovenskih podjetjih večinoma niso obravnavana strateško, izvajajo se priložnostno in v veliki meri preko poznanstev. Podjetja pomagajo s finančnimi prispevki, v družbene probleme pa se premalo aktivno vključujejo. Sponzorstva in donatorstva nimajo jasnih meja, velikokrat se zgodi, da se finančni vložki poplačajo v obliki objav logotipov, kar bolj kot na sponzorstvo spominja na pokroviteljstvo.

Raziskave družbene odgovornosti, ki kot njen velik del vidijo tudi sponzorstva in donatorstva (Simonič 2005, Petrič 2006, Internet 2), potrjujejo, da slovenska podjetja največ sredstev namenjajo razvoju kulture, športa, humanitarnim projektom, zdravstvu, nekatera pa tudi izobraževanju in raziskovanju ter turizmu. Prispevke darujejo predvsem lokalni skupnosti, manj območju celotne Slovenije in tujini.

V Sloveniji je kot dediščina bivše jugoslovanske republike zelo prisotno sponzoriranje športnih društev in klubov. »Marketing športa je globalno gledano gigantska industrija« (Jančič 2007a: 9). Prva specializirana slovenska agencija za športni marketing S: V - RSA organizira tudi konferenco Sporto o marketingu v športu. Želijo biti, podobno kot je SOF na področju oglaševanja, dogodek, na katerem se enkrat letno zberejo vsi vpleteni v slovenski šport (Jančič 2007b: 13–14).

»Ljudje se radi odzovejo na težave, ki jih poznajo. Tisti, ki so preboleli raka, bodo na primer bolj verjetno donirali denar za raziskave proti raku. Podobno razmišljanje velja tudi za podjetja. Podjetja se odločajo za dobrodelne akcije, ki so blizu njihovi ciljni skupini, saj poznajo uporabnika in vedo, kaj je zanj pomembno« (Milič 2007: 26).

O donacijah večinoma odloča menedžment na pobudo trženja in službe za odnose z javnostmi. Menedžer ali direktor odobri donacijo, pri kateri gre za dobro naložbo, saj gre navsezadnje za poslovneže, ki razmišljajo o dobičku. Po drugi strani pa gre tudi za njihovo

osebno doživljanje pri darovanju, kajti tudi poslovnežem se upira striktno ekonomska logika razmišljanja o donaciji kot o naložbi (Milič 2007: 27).

»Aljoša Bagola iz Pristopa, ki sicer poudarja, da podjetja z darovanjem predvsem izražajo svoje družbeno delovanje, priznava, da so njihove odločitve, komu bodo darovali, pogosto povezane s protiuslugami oziramo javno podobo, ki jo bodo pridobila v zameno za donacije« (Milič 2007: 28).

Bolj optimistično, vendar še vedno z zadržki, sponzoriranje v Sloveniji v članku opisuje Jure Doler (2007: 7):

Čprav smo pogostokrat skeptični do sponzorskih aktivnosti na naših tleh – predvsem v primerjavi z boljšimi okolji – je treba priznati, da se najdejo primeri, kjer se sponzorstvo sklada s širšo poslovno strategijo podjetja. Umeščanje sponzorstva v dodatne vsebine prinaša dodano vrednost, ki je na konkurenčnem trgu bistvena za uspeh. /.../ Po drugi strani pa je res, da se načeloma z vloženimi sponzorskimi sredstvi še vedno ravna bolj površinsko, zaradi česar tudi rezultati niso vedno pozitivni.

Slovenska podjetja družbeno odgovornost podjetij v mnogih primerih napačno enačijo z vlaganjem sredstev v sponzorske in donatorske aktivnosti, katerih področja so se obdržala še iz bivše Jugoslavije. Model samoupravljanja je poznal vrsto družbeno odgovornih aktivnosti, ki pa so v takratnem času imele zgolj drugačno ime. Podjetja poleg sponzorstev in donatorstev v poslovanje vključujejo tudi druge družbeno odgovorne prakse, vendar o njih včasih ne komunicirajo ustrezno ali jih sploh ne uvrščajo med družbeno odgovorne aktivnosti podjetja. Slovenska podjetja bodo tako družbeno odgovornost kot sponzorstva in donatorstva morala upravljati strateško in spoznati, da pri družbeno odgovornih praksah ne gre vedno zgolj za finančne vloške.

V nadaljevanju bom predstavila mesto družbene odgovornosti ter sponzorstev in donatorstev v Poslovni skupini Sava.

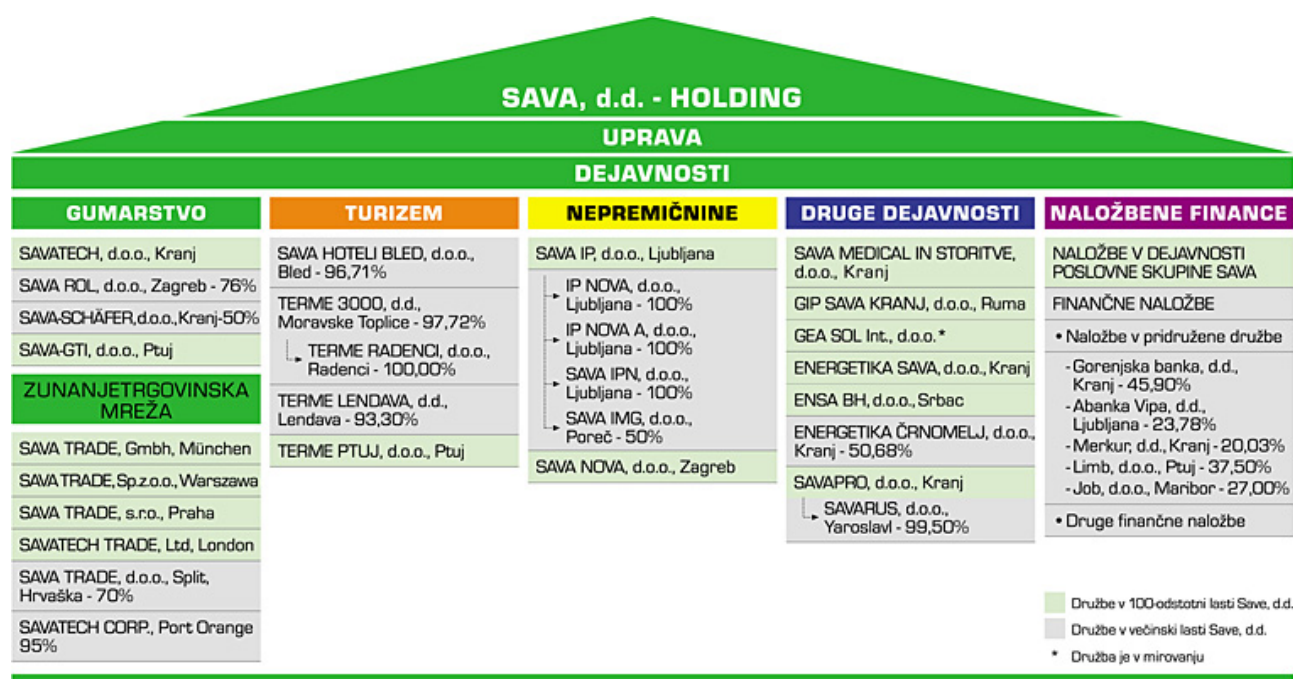
5. Sponzorstva in donatorstva kot odraz družbene odgovornosti v Poslovni skupini Sava

5.1 Uvod

Osnovno vprašanje, na katero bom v tem delu odgovorila je, ali je angažiranost enega izmed najuspešnejših (glej Bertonec Popit 2007b) in najuglednejših slovenskih podjetij (glej Bertonec Popit 2007a) v obliki sponzorstev in donatorstev v praksi še vedno razumljena kot poglavitni del družbene odgovornosti podjetij, kot se to deloma kaže v literaturi. Ob tem bom s pomočjo študije primera raziskala tudi smernice, ki sem jih zasledila v literaturi in skušala zavrniti oz. potrditi raziskovalne hipoteze, ki izhajajo iz raziskovalnega vprašanja in so zastavljene v nadaljevanju.

Čas in socio-kulturni kontekst slovenskega prostora bom raziskala v Poslovni skupini Sava, natančneje v podjetju Sava, d. d., ki je matična oz. krovna družba in upravljavsko središče Poslovne skupine Sava, ki jo poleg matične družbe sestavlja še 27 odvisnih družb in dve družbi s skupnim obvladovanjem. Družbe delujejo v petih dejavnostih: Gumarstvo, Turizem, Nepremičnine, Druge dejavnosti in Naložbene finance. Sava, d. d., ima sedež v Kranju. V okviru Poslovne skupine Sava deluje 14 kompetenčnih centrov znanj (v nadaljevanju KC), ki združujejo in povezujejo strokovnjake enakih strokovnih področij iz različnih dejavnosti, kar zagotavlja učinkovitejšo izrabo sinergij, zagotavlja enoten pristop k uresničevanju poslovnih politik in razvoj ter kroženje znanja po poslovni skupini (KC Obvladovanje stroškov in operativna odličnost, KC Strateško računovodstvo, plan in analiza, KC Notranja revizija, KC Sistem kakovosti, KC Varstva, KC EU projekti, KC Kadri, pravo in organizacija, KC Strateški kontroling, KC Strateška informatika, KC Strateška nabava, KC Upravljanje s tveganji, KC Poslovne finance, KC Strateške finance, KC Korporativno komuniciranje) (Muravec 2007a: 35).

Slika 5.1.1: Organizacijska shema Poslovne skupine Sava z dne 15. november 2007



Vir: Internet 3.

5.2 Hipoteze

Avtorji, ki se ukvarjajo s stanjem družbene odgovornosti podjetij se strinjajo, da se družbeno odgovorne prakse slovenskih podjetij kažejo predvsem v sponzorskih in donatorskih aktivnostih, ki so večinoma nenačrtovane in brez strateških usmeritev (Golob 2004a, Repovž 2004, Drevenšek 2005, Simonič 2005, Bertonec Popit in Pavlin 2007, Žaucer Šefman 2007). Razlogi za tovrstno razumevanje so različni, med njimi ima velik vpliv nekdanji socialistični sistem, dejstvo, da so sponzorstva in donatorstva najstarejša in najbolj pogosta oblika družbene odgovornosti podjetij (Kotler in Lee 2005) in napačna komunikacija o družbeni odgovornosti ter njeno zavajajoče raziskovanje (npr. Vozel 2005, Petrič 2006, Internet 2). Ker o družbeno odgovornih programih ter o sponzorstvih in donatorstvih večinoma odloča menedžment (Milič 2007), je pomembno, na kakšen način družbeno odgovornost razumejo vodilni v podjetju in kako o aktivnostih komunicirajo z notranjimi in zunanjimi deležniki.

V literaturi največkrat uporabljena Carrollova (1979) definicija družbeno odgovornost podjetij deli na štiri ravni, ki se nadgrajujejo: ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko oz. filantropsko. Sponzorstva in donatorstva so le del družbene odgovornosti, ki se uvrščajo med filantropsko odgovornost podjetij. Na podoben način področja družbene odgovornosti razlaga tudi Zeleni dokument Evropske unije (European Commission 2001) ter ostali avtorji in

kazalci družbene odgovornosti (npr. standard poročanja GRI). Prva hipoteza se tako navezuje na splošno definicijo družbene odgovornosti podjetij in se glasi:

H₁: V Savi družbeno odgovornost razumejo širše od sponzorstev in donatorstev.

Tudi druga hipoteza preverja resničnost ugotovitev, ki sem jih zasledila v literaturi in se navezuje na prvo. V raziskavah se pogosto merijo zgolj finančna sredstva namenjena sponzorstvu in donatorstvu (npr. Simonič 2005, Petrič 2006), podobno navajanje je prisotno v letnih poročilih in podobnih drugih dokumentih. Tako se zdi, da sponzorstva in donatorstva kot del družbene odgovornosti najbolj izstopajo.

H₂: Sponzorstva in donatorstva so najvidnejši del družbene odgovornosti podjetja.

Raziskave potrjujejo, da sta ugled podjetja in družbena odgovornost močno pozitivno povezana (Golob 2004a), kadar gre za dolgoročne programe s strateškim upravljanjem. Tretja hipoteza raziskuje povezanost med družbeno odgovornimi aktivnostmi (in še posebej sponzorstvu in donatorstvu) z ugledom podjetja:

H₃: Sponzorstva in donatorstva kot najvidnejši del družbene odgovornosti podjetja najbolj vplivajo na ugled podjetja.

Četrta hipoteza se vsebinsko povezuje s tretjo, saj je po mnenju večine avtorjev, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo ter sponzorstvu in donatorstvu (Mescon in Tilson 1987, Carroll 1991, Buchholtz in drugi 1999, Marx 1999, Porter in Kramer 2002, Menon in Kahn 2003, Panapanaan in drugi 2003, Saiia in drugi 2003, Matten in Moon 2004, Kotler in Lee 2005), za doseganje zelenih rezultatov potrebno strateško in dolgoročno upravljati z aktivnostmi, saj podjetje preko družbeno odgovornih programov lahko pridobi ugled in konkurenčno prednost.

H₄: Motivi za družbeno odgovornost podjetja in angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev so predvsem strateški.

5.3 Metodologija

Pri raziskovanju družbene odgovornosti podjetij in mesta sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta sem se zaradi potrebe po kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih podatkov pri raziskovanju odločila za študijo primera. Pri študiji primera kljub večinoma kvalitativni naravi podatkov in nezmožnosti posploševanja na populacijo lahko govorimo o veljavnosti konstrukta, notranji veljavnosti, zunanji veljavnosti in zanesljivosti (Yin 2004). V študiji primera Poslovne skupine Sava je izpolnjen pogoj veljavnosti konstrukta (pri zbiranju podatkov sem uporabila različne raziskovalne pristope in vire in podatkov, obenem pa so

analizo in interpretacijo intervjujev pregledali tudi nekateri intervjuvanci). Kvaliteta študije primera je v veliki meri odvisna od zbiranja podatkov. Študija primera je uspešnejša ob zbiranju podatkov s čim več različnimi viri in raziskovalnimi pristopi (Yin 2004, Blery in Michalakopouos 2006). Analizirala sem vsebino šestih intervjujev, relevantnih časopisnih člankov, spletnih strani Save in gradiv Poslovne skupine Sava oz. Save, d. d.

Hipoteze sem preverjala na dveh nivojih, saj je primerjava med enim in drugim pomembna za razlago stanja družbene odgovornosti ter sponzorstev in donatorstev v slovenskem prostoru oz. na primeru raziskovane Poslovne skupine Sava. Glede na hipoteze sem najprej analizirala vsebino tekstov, s katerimi Poslovna skupina Sava preko matične družbe, Save, d. d., z različnimi deležniki komunicira o družbeni odgovornosti (letno poročilo, predstavitvena brošura, celovita strategija do leta 2011, spletna stran in druge interne publikacije). Vključila sem tudi sekundarne podatke, ki Poslovno skupino Sava oz. Savo, d. d., omenjajo oz. uvrščajo na lestvice ugleda (Bertoncelj Popit 2007a) in družbene odgovornosti (Simonič 2005, Petrič 2006, Vozel 2007).

Primarne podatke sem zbirala s pomočjo neusmerjenih intervjujev, ki sem jih opravila s šestimi zaposlenimi v Poslovni skupini Sava. Intervjuji so bili najbolj bogat vir podatkov moje raziskave. Namenski vzorec intervjuvancev sem izbrala glede na področja dela, s katerimi se ukvarjajo posamezni intervjuvanci in s pomočjo predlogov direktorice KC Korporativno komuniciranje, Lidije Bregar. Štirje intervjuvanci so zaposleni v Savi, d. d., ena v družbi Energetika Sava, d. o. o., ki je odvisna družba Save, d. d., in se ukvarja z energetsko obnovljivimi viri energije, in enim intervjuvancem, ki je zaposlen v Sava Medical in storitve, d. o. o., ki je invalidsko podjetje Poslovne skupine Sava. V intervjujih so sodelovali

1. predsednik uprave Save, d. d., Janez Bohorič;
2. direktorica KC Korporativno komuniciranje, Lidija Bregar;
3. direktor KC Varstva, Janez Fabijan;
4. organizatorica pravne pisarne iz KC Kadri, pravo in organizacija, Snežana Sabljak Jošt;
5. strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje, ki se ukvarja s sponzorstvi in donatorstvi, Gregor Pirc in
6. vodja trženja in komuniciranja iz Energetike Sava, d. o. o., Marinka Ziherl.

Večinoma sem izbrala vodilne kadre, saj tako o družbeni odgovornosti kot o sponzorstvih in donatorstvih v veliki meri odloča menedžment (Milič 2007), njihove odločitve in dojemanja pa se kažejo navzven. Ostali intervjuvanci pa se z družbeno odgovornostjo ali sponzorstvi in donatorstvi tako ali drugače vsakodnevno srečujejo v okviru svojega delovnega mesta.

Intervjuvanci so bili o intervjujih in njihovi temi predhodno obveščeni preko elektronske pošte. Intervjuji so potekali v času od 12. oktobra 2007 do 10. decembra 2007 v Savi v Kranju in so povprečno trajali približno eno uro. Vprašanja so bila zastavljena dovolj široko, da intervjuvancem odgovori niso bili vsiljeni in so o temah govorili popolnoma svobodno. Natančna vprašanja in transkripti intervjujev se nahajajo v Prilogah A in B.

5.4 Rezultati in diskusija

Analiza sekundarnih in primarnih virov je prikazana po posameznih hipotezah oz. področjih, ki se vsebinsko povezujejo in dopolnjujejo. Sinteza rezultatov študije primera je predstavljena v poglavju 5.5 Ugotovitve in zaključki.

5.4.1 Razumevanje družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta

Sava razumevanje družbene odgovornosti ter ključnih deležnikov posredno zajame že v poslanstvu: »V Poslovni skupini Sava zagotavljamo nenehno preseganje pričakovanih kupcev, zaposlenih, delničarjev, poslovnih partnerjev in okolja ter ustvarjamo privlačne priložnosti za zaposlitev najboljših kadrov« (Muravec 2007b: 3). Tudi njihove vrednote se v štirih točkah (od sedmih) navezujejo na ključna področja družbene odgovornosti podjetja:

1. Pošteno in etično poslovanje. (zakonska in etična odgovornost);
2. Medsebojno spoštovanje. (etična odgovornost);
3. Zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec. (zakonska, etična in filantropska odgovornost);
4. Odgovornost do naravnega in družbenega okolja. (ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost) (Muravec 2007b: 3).

Vsebinsko Sava v letnem poročilu 2006 (Muravec 2007a: 5) družbeni odgovornosti namenja eno izmed štirih glavnih poglavij pod naslovom Poročilo o trajnostnem razvoju³, ki se deli na podpoglavja:

1. Trajnostni razvoj v Poslovni skupini Sava;
2. Pomembnejši dogodki;

³ Pri trajnostnem razvoju gre ravno tako kot pri opredelitvi družbene odgovornosti podjetja za zelo kompleksen koncept, ki še ni jasno in nedvoumno opredeljen (Kos 2004: 332) in se v veliki meri prekriva s pojmom družbene odgovornosti. Konceptu v teoriji nisem posvečala pozornosti, saj presega koncept družbene odgovornosti podjetja. Izhodiščna opredelitev trajnostnega razvoja je: »Trajnostni razvoj pomeni zadovoljevanje potreb sedanje generacije, ne da bi s tem ogrozili sposobnost prihodnjih generacij za zadovoljevanje njihovih potreb« (WCED v Kos 2004: 334). Omenjajo se tri temeljne komponente trajnostnega razvoja: varovanje okolja, ekonomska rast in družbena enakost (Kos 2004: 334). Poudarek je predvsem na ohranitvi naravnih virov oz. okolja in strateški usmerjenosti (glej European Commission 2002, Kos 2004).

3. Razvoj zaposlenih;
4. Standardi in politike s področja varnosti in zdravja pri delu;
5. Pomembnejša priznanja in nagrade v letu 2006;
6. Razvoj družbene skupnosti;
7. Varovanje okolja in varnost pred požarom.

Podpoglavja zajemajo ključna področja družbene odgovornosti podjetja, kot jih opredeli Evropska komisija v Zelenem dokumentu (European Commission 2001).

V letnem poročilu 2006 se izkaže, da se Poslovna skupina Sava poleg drugih odgovornosti zaveda tudi ekonomske: »Odgovornost do kupcev se kaže v naših izdelkih in storitvah, ki so zanje koristni in jim izboljšujejo kakovost življenja« (Muravec 2007a: 99).

Njihova načela družbene odgovornosti temeljijo na smernicah temeljnih pravic, ki jih določa Deklaracija združenih narodov o človekovih pravicah; temeljnih standardih dela, ki jih določa mednarodna organizacija dela; desetih načelih trajnostnega razvoja, ki jih določa Global Compact in smernicah GRI (Global Reporting Initiative) poročanja. Kazalo indeksov GRI so v letno poročilo vključili v letu 2006, tako da so bralcu posamezna področja družbene odgovornosti takoj vidna. V podpoglavju Varovanje okolja in varnost pred požarom izpostavijo tudi pomembnost družbene odgovornosti poslovnih partnerjev in dobaviteljev: »Del naše družbene odgovornosti je tudi spodbujanje okoljske ozaveščenosti med zaposlenimi in poslovnimi partnerji, odgovorna izbira dobaviteljev in vključevanje v družbeno okolje« (Muravec 2007a: 126). S tem v Savi potrjujejo, da družbeno odgovornost vidijo širše od zgolj filantropskih aktivnosti podjetja.

Od maja 2007, ko je Poslovna skupina Sava prejela certifikat Družini prijazno podjetje, še več pozornosti namenjajo zaposlenim. Poleg različnih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, so ustanovili društvo Savčan, ki omogoča zaposlenim ugodnejšo rekreacijo, izdajati pa so začeli tudi interno glasilo Savček, ki zaposlene obvešča o novostih, ki se nanašajo na certifikat Družini prijazno podjetje. Do konca leta 2007 sta izšli tudi dve zloženki: ena zaposlene seznanja s certifikatom, druga pa z naslovom S telesno dejavnostjo do boljšega zdravja poudarja pomen telesne aktivnosti in prehrane ter prikazuje posamezne raztezne vaje, ki jih zaposleni za boljše počutje lahko izvajajo med delovnim časom.

Ob tem je potrebno omeniti, da pojmov trajnostni razvoj, družbena odgovornost podjetja in koncept podjetja kot dobrega državljana ne uporabljajo konsistentno, kar je rezultat nenatančnih definicij v teoriji in neustaljenih rab konceptov v praksi. Družbeno odgovornost podjetja razlagajo znotraj koncepta trajnostnega razvoja in obratno, neposrečeno

pa uporabljajo tudi koncept podjetja kot dobrega državljana: »Prizadevamo si ravnati kot "dobra korporativna državljanica" na vseh področjih delovanja« (Muravec 2007a: 99).

Na spletni strani www.sava.si je družbena odgovornost obravnavana podobno kot v letnem poročilu, na katerega vodijo tudi povezave. Iz vstopne strani, na kateri vidimo tudi logotip Družini prijazno podjetje, lahko dostopamo do povezave Trajnostni razvoj, ki je po vrstnem redu sicer za osnovnimi podatki podjetja, odnosi z delničarji in kadrovskimi informacijami.

Slika 5.4.1.1: Vstopna spletna stran Poslovne skupine Sava

The screenshot shows the homepage of the Sava Group website. At the top left is the Sava logo and a navigation menu with links: O podjetju, Poslovna skupina Sava, Odnosi z delničarji, Ljudje in kariere, Trajnostni razvoj, and a search bar. To the right is a quote: "Rezultati so tisti, ki nas dvigajo in razvijajo. Nagrajenci Save 2007". Below the quote is a large image of a Sava building with the text "VIZIJO DELIMO Z VAMI". On the left side, there are links for "Letno poročilo", "Medletna poročila", and "Pismo delničarjem". Below these is a "Stanje delnice" section showing a line chart for SAVA stock price (585,08) from May to October 2007. Next to the chart is a "Novoletna čestitka" (New Year's Greeting) featuring Santa Claus. Below the chart is a news article titled "Poslovna skupina Sava in Občina Lendava podpisali pismo o nameri" (Sava Group and Municipality of Lendava sign a letter of intent), dated 28.11.2007, mentioning Janez Bohorič and mag. Anton Balažek. To the right of the news article is a "Povezana podjetja" (Associated companies) section with a map of Slovenia and a list of companies including SAVA HOTEL BLED, Wellness, and Kulturnika. Below the news article is an "E-obveščanje" (E-newsletter) sign-up form with fields for name and email, and radio buttons for "Naroči E-novice" (Subscribe to e-newsletters) and "Odjavi E-novice" (Unsubscribe from e-newsletters). At the bottom left is the "OSNOVNI CERTIFIKAT" (Basic Certificate) for "Družini prijazno podjetje" (Family-friendly company). At the bottom right is a "Savatech, d.o.o." advertisement for technical products.

Vir: Internet 4.

Trajnostni razvoj nadalje razdelijo enako kot v letnem poročilu, ki je v elektronski obliki po posameznih poglavjih dostopen tudi preko poglavja o trajnostnem razvoju. Trajnosten razvoj na spletni strani delijo na dve podpoglavji Družbena skupnost in Varovanje okolja, kar po Carrollovi opredelitvi razumem pod pojmom družbena odgovornost podjetja, kakršno sem obravnavala v teoretičnem delu diplomskega dela.

Slika 5.4.1.2: Družbena odgovornost oz. trajnostni razvoj Poslovne skupine Sava na spletu

Sava

- » O podjetju
- » Poslovna skupina Sava
- » Odnosi z delničarji
- » Ljudje in kariere
- » Trajnosten razvoj

Zemljevid | Novinarsko središče | Lokacija | Kontakt | ENGLISH

“ Rezultati so tisti, ki nas dvigajo in razvijajo. Nagrajenci Save 2007

Trajnosten razvoj

- » Družbena skupnost
- » Varovanje okolja

PRAVE ZMAGE SO SKUPNE

Trajnosten razvoj

Kako se začne in kako nadaljuje?

Družbena odgovornost je v Savi prerasla v celovito spoštovanje načel trajnostnega razvoja.

Razvijamo in tržiimo okolju prijazne izdelke, ki postajajo naša prepoznavna prednost, ob tem pa v vsako naložbeno namero vključujemo tudi okoljsko presojo. V turizmu iščemo ravnovesje med naravnimi prednostmi, kulturnim izročilom, znanjem in težnjami družbene skupnosti.

Savčani smo dejaven tvorec krajevnih skupnosti. Rešujemo skupne naloge in pomagamo v stiski.

Družbena odgovornost je sestavina našega vsakdanjega razmišljanja. In skupnega zadovoljstva.

Več v Poročilu o trajnostnem razvoju za leto 2006:

- » **Trajnosten razvoj**
- » **Pomembnejši dogodki**
- » **Razvoj zaposlenih**
- » **Standardi in politike**
- » **Pomembnejša priznanja in nagrade v letu 2006**
- » **Razvoj družbene skupnosti**
- » **Varovanje okolja in varnost pred požarom**

GRAND HOTEL PRIMUS
SAVA HOTELS & RESORTS
★★★★

*Dobrodošli v Grand Hotelu Primus *****

© 2007 Sava d.d., Škofjeloška cesta 6, 4000 Kranj, Slovenija. Vse pravice pridržane. [Q_avtorjih](#)

Vir: Internet 5.

Na lestvici družbene odgovornosti podjetij, ki jo je leta 2006 izvedel Časnik Finance (Petrič 2006) in vključuje tri kategorije družbene odgovornosti oz. finančnih vložkov v tri področja, se je Poslovna skupina Sava v kategoriji vlaganja v zunanje okolje uvrstila na 31. mesto, glede na vlaganja v raziskave in razvoj ter razvoj zaposlenih na 15. mesto in na 6. mesto glede na vlaganja v ekologijo in okoljske projekte. Uvrstitev podjetij na lestvico je merjena glede na delež vlaganj v prihodkih v letu 2005 in tako zajema zgolj finančna vlaganja v posamezna področja, vendar vsaj s pojasnilom: »Res je, s številkami se ne da zajeti celotne družbene odgovornosti, zato ob branju lestvice upoštevajte, da nizki zneski še ne pomenijo, da je podjetje družbeno neodgovorno« (Petrič 2006: 18). V letu 2007 pa se je Poslovna skupina Sava po besedah avtorice članka (Vozel 2007) tudi na podlagi samoocenjevanja uvrstila med zelo družbeno odgovorna podjetja (lestvica zaradi neprimerljivosti podatkov podjetij ne razvršča od najboljših do najslabših, vendar jih razvrsti po abecedi): »Idealnih podjetij ni, nekaj pa jih je z odgovori potrdilo, da izvajajo celo več kot 90 odstotkov dobrih praks, po katerih smo spraševali; to so Gorenje, Kompas, Lek, Poslovna skupina Sava, Poslovni sistem Mercator, Skupina Viator & Vektor in Trimo, povsem blizu so še druga (povprečje je sicer 81 odstotkov)« (Vozel 2007: 23). V enem izmed novejših člankov priloge Dela, Delo FT, avtorici izpostavita: »Tudi v Savi se zavedajo, da družbeno odgovorno ravnanje pomeni veliko več kot le sponzorstvo in donatorstvo« (Bertoncelj Popit in Pavlin 2007).

V letnem poročilu s stavkom: »Ključni del naše korporativne družbene odgovornosti in poslovne strategije je namreč vključevanje v družbeno skupnost« posredno potrdijo, da so sponzorstva in donatorstva, ki jih uvrščajo v poglavje o razvoju družbene skupnosti, pomemben del družbene odgovornosti podjetja, obenem pa potrdijo tudi četrto hipotezo o strateških motivih za družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Pomen sponzorskih in donatorskih prizadevanj potrdijo tudi s podpoglavjem Pomembnejši dogodki (Muravec 2007a: 100–103), v katerem po mesecih navajajo dogodke, v okviru katerih so sodelovali kot sponzorji ali donatorji. Poleg tega je omenjen tudi pristop k pobudi Združenih narodov Global compact in projektu Družini prijazno podjetje, v gumarski dejavnosti pa sprejem Politike varnosti in zdravja pri delu ter varovanja okolja in drugi certifikati in sodelovanja, ki kažejo na družbeno odgovornost podjetja ne le v smislu sponzorstev in donatorstev (Muravec 2007a: 100–103).

Sponzorstvom in donatorstvom so neposredno v letnem poročilu pod poglavjem Razvoj družbene skupnosti namenjene le tri strani (medtem ko so razvoju zaposlenih in varovanju okolja v Poslovni skupini Sava namenili po sedem strani). V tem delu je prikazana rast sredstev, namenjena sponzorstvom in donatorstvom, poudarjena politika sponzorstev in

donatorstev ter vključevanje zaposlenih v družbeno skupnost, ki ni v obliki finančnih prispevkov. V več primerih se pokaže, da so področja oz. organizacije, katerim namenjajo sredstva in drugo pomoč, v povezavi z dejavnostjo podjetja: »Sava IP, d. o. o., je med podporniki Zbornice za arhitekturo in prostor Slovenije, medtem ko Savatech, d. o. o. še nadalje podpira Fakulteto za kemijo in tehnologijo v Mariboru ter Slovensko kemijsko društvo. /.../ Sava Hoteli Bled omogočajo nadaljnje usposabljanje in napredek kuharskih mojstrov, zbranih v kuharski reprezentanci Slovenije« (Muravec 2007a: 125).

Na spletni strani je sponzorstvom in donatorstvom namenjen le en odstavek, ki govori o vlaganju v različna področja (šport, kultura, dobrotelost, stroka) in o pomembnosti pomoči predvsem mladim, ki bodo pomembni soustvarjalci prihodnosti (Internet 6). Iskalnik po spletni strani pod besedo sponzor najde dva zadetka, pod sponzorstvo in donatorstvo nič, pod besedno zvezo družbena odgovornost pa enajst zadetkov.

V intervjujih, ki sem jih izvedla v Savi, se je izkazalo, da pojem družbena odgovornost podjetja razumejo celostno in predvsem širše od zgolj sponzorskih in donatorskih aktivnosti.

»Družbena odgovornost pomeni, da podjetje opravlja svoje poslanstvo in ustvarja profit na način, da ob tem ne škodi okolju oz. z rezultati celo pomaga naravnemu in družbenemu okolju na vseh področjih, tudi z delovnimi mesti na primer skrbi za socialno varnost ljudi« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

»To je podjetje, ki okolju prinaša ekonomsko blagostanje, pri tem pa v naravi ne povzroča degradacije in ljudi humano obravnava« (Marinka Zihlerl, vodja trženja in komuniciranja v Energetiki Sava, d. o. o.).

Tako kot v letnem poročilu tudi v intervjujih nekateri izpostavijo pojem trajnostni razvoj, znotraj katerega uvrščajo družbeno odgovornost, vendar v smislu Carrollove (1989) štiridelne definicije, kjer se ekonomska, pravna, etična in filantropska komponenta nadgrajujejo:

»Jaz ga razumem takole: trajnostni razvoj je ekonomski vidik plus družbena odgovornost. Družbena odgovornost je pa okoljski vidik in družbeni vidik« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

Kljub poudarjanju trajnostnega razvoja ali ravno zaradi tega štiridelno definicijo družbene odgovornosti podjetja intervjuvanci komentirajo podobno. Kot družbeno odgovorno podjetje vidijo tista podjetja, ki so odgovorna predvsem v etičnem in filantropskem smislu.

»Ekonomska odgovornost je zapovedana, smisel obstoja podjetja in delovanja je prav ekonomska odgovornost, tudi po Zakonu o gospodarskih družbah. Treba jo je uresničevati na zakonit način. Preko vrednot podjetja tudi na etičen in moralen način« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

»Ekonomska in pravno odgovornost sta čisti osnovi« (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

»Mislim, v izhodišču mora vsako podjetje delovati ekonomsko in pravno odgovorno, tudi tisto, ki ni družbeno odgovorno. Najlepše bi bilo, da bi bila filantropija še bolj izpostavljena« (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Intervjuvanci se torej strinjajo s Carrollovo piramidalno obliko nadgradnje posameznih odgovornosti. Podjetje vidijo kot družbeno odgovorno, če so hkrati izpolnjene vse štiri odgovornosti, poudarek pa dajejo etični in filantropski komponenti družbene odgovornosti. Obenem intervjuvanci priznavajo, da je čista filantropija redka oz. je ni:

»Sedaj pa filantropska odgovornost, ki je prostovoljna ... sponzorstva in donatorstva. Nekako mislim, da čisto prostovoljne te odločitve niso, saj družba od velikih sistemov enostavno pričakuje, da poleg vseh ostalih pozitivnih učinkov, od davkov, do zaposlovanja, odnosov z dobavitelji itd. družba pričakuje, da se vlaga tudi v te aktivnosti« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

Predsednik uprave Save poleg štirih odgovornosti še posebej izpostavi odgovornost do okolja:

»Pred filantropsko odgovornostjo je še odgovornost do okolja v smislu narave, kar prav tako poudarjamo v vrednotah« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

Med najvidnejšimi oz. najbolj opaznimi aktivnostmi družbene odgovornosti poleg uspešnega opravljanja osnovne dejavnosti oz. ekonomske odgovornosti Save so intervjuvanci

naštevali različne nagrade, priznanja, certifikate in standarde. Največkrat so se spomnili certifikata Družini prijazno podjetje, ki so ga pridobili v letu 2007, kar je verjetno tudi razlog za večkratno navajanje, po drugi strani pa je bila podelitev certifikatov tudi precej medijsko podprt dogodek.

»Nagrada za Poslovno odličnost, nagrada Gospodarske zbornice, certifikata Učečega se podjetja in Družini prijaznega podjetja in tako naprej. Tudi to so dokazi, da delujemo družbeno odgovorno« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

»V tem trenutku mi najprej pride na misel Družini prijazno podjetje« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

»Drugi pa najbolj poznajo Savo po tem, kar dela, po svoji osnovni dejavnosti in proizvodih. Kolesarstvo oz. Kolesarski klub Sava Kranj, v katerega vlagamo, je precej prepoznavno ... Priznanja in certifikati še najbolj, npr. Družini prijazno podjetje, se pravi medijsko pokriti dogodki in tudi donatorstva, sponzorstva, katerih sponzoriranci se zavedajo, da je Sava družbeno odgovorna« (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Podobno kot opažajo drugi (npr. Golob 2006), tudi direktorica Korporativnega komuniciranja potrdi, da družbena odgovornost ni nekaj novega.

»/.../ v bistvu so pa to samo novi izrazi, vsaj pri nas, za stvari, ki so se v preteklosti že odvijale, vendar pač niso bile poimenovane s to besedo ali na ta način« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

Vsi intervjuvanci se zavedajo, da so sponzorstva in donatorstva le del družbene odgovornosti podjetja. Za napačno razumevanje družbene odgovornosti so krive predvsem lestvice ocenjevanja družbene odgovornosti, težko ovrednotenje vseh družbeno aktivnih projektov in otežena komunikacija podjetja o tovrstnih aktivnostih.

Govori se samo o sponzorstvih in donatorstvih, ostale aktivnosti so kar nekako izpuščene. Ravno zato prevladuje tudi mišljenje, da je družbena odgovornost enako sponzorstvom in donatorstvom. O drugih stvareh se poroča, npr. če gre za kakšen certifikat in v letnem poročilu, za katerega pa vemo koliko bralcev ima. /.../ Neokusno je, da se podjetje samo preveč hvali z družbeno odgovornimi aktivnostmi. Največ lahko na prepoznavanje podjetja kot družbeno odgovornega vplivajo zaposleni in npr. društva,

ki jim pomagamo. /.../ O družbeno odgovornih aktivnostih se nekako ne zna komunicirati, čeprav podjetja so družbeno odgovorna (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Sponsorstva in donatorstva so del družbene odgovornosti, ki se da meriti, je najbolj transparenten del. Pri vseh ostalih zadevah so potrebne zelo poglobljene analize, pa spremljanje podatkov, neko okoljsko računovodstvo, če temu tako rečemo in pa neko beleženje stroškov, bi rekel vlaganje v izboljšanje delovnih pogojev nad ustaljenimi standardi (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

Obenem se zavedajo, da pri sponzorstvih in donatorstvih ne gre vedno le za finančne prispevke podjetij.

»So tudi sponzorstva, ki se ne slišijo tako veliko, pa lahko veliko pomenijo« (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

»Ker ni samo denar, ni samo to, kar vložimo v neka društva. Je tudi to, da vsako leto k nam povabimo sosede in ne vem, sto tisoč je takih stvari, ki niso tako povezane direktno z denarjem in se ne vidijo« (Snežana Sabljak Jošt, organizatorica pravne pisarne iz KC Kadri, pravo in organizacija).

5.4.2 Družbena odgovornost in ugled podjetja

»Tista podjetja, ki so ob kakovosti in privlačnosti ponudbe ter finančni učinkovitosti tudi družbeno odgovorna, veljajo v tujini za poslovno ugledna in imajo tudi zato boljše prodajne in tako tudi boljše poslovne možnosti« (Bertoncelj Popit 2007a). Na lestvici najuglednejših podjetij v letu 2007 poslovna javnost (ta vključuje direktorje podjetij, trženja in financ) Savo uvrsti med bolj ugledna slovenska podjetja (Bertoncelj Popit 2007a: 11). Na lestvici podjetja Kline & Partner, ki že vrsto let raziskuje ugled slovenskih podjetij, se je Sava v letu 2006 uvrstila na deveto, v letu 2007 pa na dvanajsto mesto. Na najvišjih mestih se nahajajo podjetja, kot so Lek, Gorenje, Mercator, Mobitel, Merkur, Petrol. Visoka uvrstitev Save je tudi rezultat ocenjevanja njene družbene odgovornosti, ki jo poleg kakovosti in privlačnosti ponudbe, inovativnosti, jasnosti vizije, odličnosti vodenja, finančne učinkovitosti ter skrbi za zaposlene, poslovna javnost očitno opazi in visoko ocenjuje (Bertoncelj Popit 2007a).

Intervjuvanci menijo, da največji del ugleda tvori osnovna dejavnost podjetja oz. njegova uspešnost, posledično na ugled vpliva tudi družbeno odgovorno poslovanje.

»Drugi pa najbolj poznajo Savo po tem, kar dela, po svoji osnovni dejavnosti in proizvodih« (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

»Za nas je zelo pomembno vse na področju poslovanja in poročanja o poslovanju« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

»Sava je najprej opažena predvsem kot uspešno podjetje, ki kotira na borzi in katere delnica nadpovprečno raste. /.../ Največji vpliv na ugled ima uspešno opravljanje poslanstva podjetja, v katerem so opredeljeni naši deležniki in tudi družbena odgovornost« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

Posamezniki verjamejo, da je velik del ugleda podjetja povezan z zaposlenimi oz. ti tvorijo tudi precejšen del ugleda Poslovne skupine Sava.

Da sistem dobro deluje, je pomembno, da imaš dobre zaposlene. Da skušaš pridobivati in tudi ohranjati najboljše ljudi in zato vse te aktivnosti, vse komunikacije, ki gredo ven, bodisi o poslovanju, o varstvu pri delu, o družini prijaznem podjetju ... te komunikacije so namenjene tudi temu, da povedo: mi smo dobra firma, pri nas se splača delati, pri nas se boste razvijali (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

»Brez družbeno odgovornega delovanja si ne predstavljam, da bi firma imela nek ugled. To je pa v bistvu ... imidž firme se gradi na družbeni odgovornosti. Pa ne skozi sponzorstva, ampak z drugimi pristopi. Vključenost v okolje in pa zagotavljanje povsem zdravih delovnih mest« (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

»Z zaposlenimi bi se morali bolj ubadati, ker zaposleni ustvarjajo imidž podjetja v zelo veliki meri« (Marinka Ziherl, vodja trženja in komuniciranja v Energetiki Sava, d. o. o.).

»Zaposleni morajo čutiti neko pripadnost in to pozitivno klimo potem raznašajo tudi okoli. /.../ Kar se pa tiče teh vlaganj v kulturna, športna društva, to mislim, da je na drugem mestu. To bi postavila nižje na lestvici« (Snežana Sabljak Jošt, organizatorica pravne pisarne iz KC Kadri, pravo in organizacija).

Del ugleda in predvsem prepoznavnosti podjetja se poleg kontinuiranih sponzorstev in donatorstev prav gotovo krepi tudi preko povezave dejavnosti podjetja s sponzoriranimi aktivnostmi oz. donatorstvi. Tovrstnih primerov je znotraj Poslovne skupine Sava kar nekaj.

»Naša podpora kolesarjem se je začela s kolesarskimi gumami, ki so jih kolesarji promovirali. /.../ Pomembno je lokalno in širše okolje, link z dejavnostjo in to, da vsaj eni izmed skupin deležnikov prinese korist« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

Savatech, d. o. o., pa se npr. odloča za podporo Toma Merharja, ker izdelujejo pnevmatike za motorje. To je pomembno, povezava mora biti. Toliko ljudi rabi pomoč in je treba izbrati. Sava medical in storitve npr. vsako leto nameni tistih nekaj sto evrov centru za izobraževanje in usposabljanje invalidne mladine. To je super. Povezava pripomore tudi k večji prepoznavnosti (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Po drugi strani si nekateri skoraj ne morejo predstavljati stvari, ki na nek način ne bi bile povezane s Poslovno skupino Sava oz. vsaj z dobrobitjo njenih zaposlenih.

Katera je tista dejavnost, ki jo bomo sponzorirali? Ali je dejavnost Združenje varnostnih inženirjev ali je dejavnost neko ekološko gibanje ali je dejavnost nek moto šport ali je dejavnost, ki jo podpiramo nek gradbeni sejem za profile ... če gledamo družbeno odgovornost pa npr. tudi kot Družini prijazno podjetje, potem je to sponzorstvo skorajda vse (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

Pri vzdrževanju ali višanju prepoznavnosti in ugleda podjetja preko sponzorstev in donatorstev predvsem strokovni sodelavec, ki se ukvarja s sponzorstvi in donatorstvi, vidi podpiranje enega samega društva oz. inštitucije z vsemi sredstvi, ki so podjetju na razpolago, kot moralno sporno.

Smo že poskušali, da bi zmanjšali število organizacij, ki jim namenimo pomoč in bi s tem dosegli večjo prepoznavnost. Tistim bi res bolj pomagali, vendar bi nekaterim pomoč ukinili in ne bi dobili nič. Vendar ne gre, ker že leta pomagamo in podpiramo iste organizacije. Če bi to kar naenkrat odstrigli, bi bilo to zelo narobe. Ne bi jim mogli razložiti, da smo se odločili, da bomo nekaterim bolj pomagali, vam pa ne bomo dali nič. To bi bilo družbeno neodgovorno (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Ob poudarjanju nefinančnih prispevkov k družbeni odgovornosti in sponzorstvu in donatorstvu ter filantropije se res zastavi vprašanje, ali je pomembno le načrtno izgrajevanje

prepoznavnosti in ugleda podjetja z "velikimi projekti", ki zahtevajo tudi velike finančne vloške, ali je bistvo družbene odgovornosti in znotraj nje razumljenih sponzorstev in donatorstev v tem, da podjetje z majhnimi vložki doseže obojestransko zadovoljstvo, katerega rezultat je tudi ugled.

5.4.3 Motivi za družbeno odgovorno delovanje podjetja

V enem izmed vidikov se vzroki za družbeno odgovorno ravnanje ter tudi sponzorstva in donatorstva navezujejo na prejšnje podpoglavje o ugledu in boljši prepoznavnosti podjetij. Kot pravi Milič (2007: 26): »Pametno je, da si podjetje izbere področje pomoči in to kontinuirano izvaja, saj si tako zagotovi ne le nadzor nad distribucijo in učinkom svojih donacij, ampak s tem doseže tudi večjo prepoznavnost.«

Hipotezo o strateških motivih družbene odgovornosti ter z njo tudi sponzorstev in donatorstev Poslovna skupina Sava potrjuje v eni izmed točk strateških usmeritev, kjer družbeno odgovornost tudi neposredno omenja: »Zagotavljali bomo trajnostni razvoj, ki ga razumemo kot povezovanje našega dolgoročnega ekonomskega uspeha z varovanjem okolja in družbeno odgovornostjo.« V tej točki se že pokaže, da v Savi družbeno odgovornost razumejo ožje, kot sem jo definirala v teoretičnem delu naloge (npr. Carroll 1979, Evropska komisija 2001), saj ekonomsko odgovornost in odgovornost do naravnega okolja omenjajo ločeno. Tudi na spletni strani v podpoglavju Trajnostnega razvoja, Družbena skupnost, izpostavijo strateško obravnavo družbene odgovornosti: »Vključevanje v družbeno skupnost je sestavni del korporativne družbene odgovornosti in poslovne strategije družbe« (Internet 6).

Prav tako zasledimo strateški motiv politike sponzorstev in donatorstev, ki sem ga že v prejšnjem podpoglavju prikazala s posameznimi citati intervjuvancev:

Do športnikov, ki jih podpiramo, gojimo dolgoročen partnerski odnos. /.../ Tako pretežen del sredstev že skoraj 40 let namenjamo Kolesarskemu klubu Sava, enemu največjih in najuspešnejših klubov. /.../ Sava Hoteli Bled so se že pred časom zavezali za trajnejšo podporo priznani baletni šoli Dane Renčelj na Bledu. /.../ Dolgoročno sodelovanje z družbeno skupnostjo in spodbuden prispevek k njenemu delovanju sta namreč del Savine tradicije (Muravec 2007a: 124–125).

Tudi v intervjujih se je izkazalo, da se intervjuvanci zavedajo pomena dolgoročnega pogleda na poslovanje podjetja, prav tako pa tudi področja družbene odgovornosti ter sponzorstev in donatorstev vidijo kot del, ki ga je za dobre finančne in nefinančne rezultate

potrebno obravnavati strateško in brez česar podjetje in njegovo okolje na daljši rok ne moreta preživeti.

»Vse stvari se stekajo, tudi družbena odgovornost in sponzorstva in donatorstva osmišljajo poslovanje in dajanje okolju dolgoročno pomeni večje doseganje ekonomskih učinkov« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

»Definitivno družbena odgovornost vpliva na poslovanje in konkurenčnost podjetja. /.../ Gre tudi za lojalnost in pripadnost podjetju. /.../ Verižna reakcija« (Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje).

»Najprej je to pomembno za dolgoročen obstoj podjetja pa tudi za širšo okolico« (Janez Fabijan, direktor KC Varstva).

Prav tako se je izkazalo, da je pri družbeno odgovornih aktivnostih vedno prisotno povratno pričakovanje in čiste filantropije ni.

»Povratni učinek obstaja, ni čiste filantropske dejavnosti. Vse se vrača, vse se plača« (Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.).

»Družbeno odgovorno ravnanje pripomore k ekonomski rasti, definitivno. In to je smisel, trajnostni razvoj ... ne zaradi čiste filantropije« (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

Ker o sponzorstvih in donatorstvih končne odločitve poda uprava, me je zanimalo, v kolikšni meri njihove vrednote vplivajo na odločitve o podporah posameznim projektom. Vsi so se strinjali, da vpliv zagotovo imajo, kar pa se jim ne zdi sporno in lahko celo pripomore k prepoznavnosti Save. Direktorica KC Korporativno komuniciranje je omenila, da vodstvo podjetja po nekaterih raziskavah pomeni 50 % ugleda podjetja.

»Koliko njihove vrednote vplivajo ... zagotovo se to izraža, ravno zaradi okoliščine naših članov uprave smo recimo zelo dovzetni za podporo partizanskih inštitucij, Narodno osvobodilnega boja in tako naprej« (Lidija Bregar, KC centra Korporativno komuniciranje).

»Mi sponzoriramo prireditve Zveze združenj NOB, to se mi zdi v redu, še raje pa bi videl, da bi ta sredstva namenili mladim. In tukaj se nekako odražajo njegove vrednote« (Gregor Pirc, strokovni sodelavec iz KC Korporativno komuniciranje).

»To je pozitivno, ker se s tem krepi verodostojnost podjetja in zaposlenih« (Marinka Ziherl, vodja trženja in komuniciranja v Energetiki Sava, d. o. o.).

Motivi za družbeno odgovorno poslovanje podjetja so zagotovo dolgoročno naravnani. Zopet pa se pokaže dvojnost strateškega motiva: ali podjetje obravnava družbeno odgovornosti ter sponzorstva in donatorstva strateško zaradi zgolj ekonomskih učinkov in višanja profitov ali so pozitivni učinki družbene odgovornosti le stranski proizvod celostne obravnave družbene odgovornosti podjetja (in ne zgolj rezultat upravljalvskega marketinga). Predvsem v intervjujih se je pokazalo, da so včasih motivi za družbeno odgovornost tudi vrednote vodstva.

5.5 Ugotovitve in zaključki

V študiji primera Poslovne skupine Sava sem ugotovila, da zaradi izbire intervjuvancev ni bistvenih razlik med sekundarnimi, predvsem internimi publikacijami Poslovne skupine, in primarnimi viri podatkov, saj je več kot polovica intervjuvancev prisotna pri nastajanju besedil in gradiv, ki sem jih analizirala.

V Poslovni skupini Sava družbeno odgovornost, kot sem jo predstavila v teoretičnem delu naloge v smislu Carrollove opredelitve (1991) ali priporočil Evropske unije (European Commission 2001), razumejo pod pojmom trajnostni razvoj. Ob Carrollovi štiridelni definiciji konstrukta družbene odgovornosti kot družbeno odgovorno delovanje podjetja vidijo predvsem njeno etično in filantropsko komponento, čeprav priznajo, da čiste filantropije ni. Kot pravi predsednik uprave Save, d. d., gospod Janez Bohorič: »Tudi ljubezen je sebična stvar«. Med najpomembnejše deležnike v Savi še vedno spadajo delničarji, veliko pozornost pa namenjajo tudi zaposlenim in okolju. Družbeno odgovornost razumejo širše od zgolj sponzorstev in donatorstev. Za napačno razumevanje nekateri krivijo razlaganje pojma v množičnih občilih ter predvsem lestvicah družbene odgovornosti, ki izpostavljajo sponzorstva in donatorstva kot poglavitni del družbene odgovornosti.

Pomen, ki ga v Poslovni skupini Sava pripisujejo sponzorstvu in donatorstvu, je razviden iz odločanja o razporejanju sponzorskih in donatorskih sredstvih, o katerih dokončno

odloča uprava Sava, d. d. Odvisne družbe v svojih lokalnih okoljih o sponzorstvih odločajo same, matična družba pa skrbi za sponzorstva in donatorstva v svojem lokalnem okolju ter na nacionalni in mednarodni ravni. Najbolj viden del družbene odgovornosti v Savi so po mnenju intervjuvancev razni certifikati (med najbolj opaznimi v zadnjem času je certifikat Družini prijazno podjetje) in priznanja, ki jih prejemajo in so medijsko podprta, za tem pa tudi večja sponzorstva in donatorstva, med katerimi izstopa dolgoletna podpora Kolesarskemu klubu Kranj.

V Poslovni skupini Sava se strinjajo, da družbeno odgovorne aktivnosti prispevajo k ugledu podjetja, vendar menijo, da največji del Savskega ugleda v javnosti prispeva samo poslovanje podjetja (ekonomska komponenta) ter rast delnice na borzi. Kot so ugotovili že drugi avtorji (Mohr in Webb 2005, Golob 2006), k ugledu podjetja veliko prispevajo govorice. Tudi intervjuvanci jim pripisujejo veliko moč, še posebej širjenju informacij o podjetju s strani zaposlenih, kjer vidijo še veliko priložnosti za izboljšanje komunikacije. S tem potrdijo, da je komunikacija preveč enosmerno usmerjena, manjka pa dvosmerne komunikacije tako z zaposlenimi kot ostalimi deležniki, kot so opozoril že drugi avtorji (npr. Haas v Golob 2006). Direktorica KC Korporativno komuniciranje, gospa Lidija Bregar izpostavi, da merjenje ugleda pri nekaterih podjetjih znotraj Poslovne skupine Sava v širši javnosti ni smiselno, saj meni, da je ugled podjetja pomemben le pri relevantnih javnostih, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Ker v Savi sponzorstva in donatorstva razumejo kot manjši del družbene odgovornosti, jim pri izgrajevanju ugleda ne pripisujejo zelo velike vloge. Zavedajo se, da znotraj družbene odgovornosti tudi ta vplivajo na višanje ugleda, vendar kot pglaviten gradnik ugleda vidijo uspešno opravljanje osnovne dejavnosti oz. uspešno poslovanje podjetja in govorice (predvsem zaposlenih). Sponzorstva in donatorstva na ugled podjetja vplivajo predvsem pri deležnikih, ki sodelujejo v takšnih procesih.

Motivi za družbeno odgovornost podjetja so predvsem strateški, saj Poslovna skupina Sava od tovrstnih aktivnosti pričakuje dolgoročno korist v finančnem in nefinančnem smislu. Kot pravi Maja Hawlina (v Štravs 2007: 33): »Družbena odgovornost je tržna zapoved, če želimo graditi dolgoročne produktivne odnose.« Pri sponzorstvih in donatorstvih gre za zmes različnih motivov, vendar prevladuje strateški motiv, kot meni tudi veliko teoretikov (Mescon in Tilson 1987, Carroll 1991, Buchholtz in drugi 1999, Marx 1999, Porter in Kramer 2002, Menon in Kahn 2003, Panapanaan in drugi 2003, Saiia in drugi 2003, Matten in Moon 2004, Kotler in Lee 2005). Matična družba Poslovne skupine Sava, Sava, d. d., največ sponzorskih sredstev namenja Kolesarskemu klubu Kranj, s katerim sodelujejo že 40 let, ostala sponzorstva in donatorstva so bolj razpršena, vendar večinoma dolgoročne narave. Povezava

med podjetjem in dejavnostjo, ki jo podpirajo, v mnogih primerih obstaja, še več pozornosti pa bi bilo potrebno nameniti aktivni vključenosti v sponzorstva in donatorstva. Vodstvo samo, prav tako pa tudi vsi ostali intervjuvanci, priznava, da na odločitve o sponzorstvih in donatorstvih vplivajo tudi njihove osebne vrednote, vendar se jim to ne zdi sporno. Večina jih tudi meni, da čiste filantropije ni. Gregor Pirc iz KC Korporativno komuniciranje pravi, da je zaradi narave holdinškega podjetja sploh možno govoriti o družbeno odgovornem sponzorstvu, saj gre pri podjetjih, ki npr. proizvajajo izdelke široke potrošnje, lahko zgolj za pospeševanje prodaje: »Sava, d. d., je družba za upravljanje in financiranje in mi preko sponzorstev ne moremo doseči, da bi se povečala prodaja ali kaj takega. Zato lahko tudi govorimo o družbeni odgovornosti.« Res je, da je tudi strateški motiv izvajanja družbeno odgovornih aktivnosti lahko le orodje za izboljšanje prepoznavnosti in ugleda.

Izmed štirih hipotez, ki sem si jih zastavila, torej nisem mogla zavreči dveh. V Savi, v nasprotju s prevladujočimi mnenji v člankih o družbeni odgovornosti podjetij v Sloveniji, družbeno odgovornost razumejo širše od sponzorstev in donatorstev. Ravno tako vidijo predvsem strateške motive za družbeno odgovornost in angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev. Takšno razumevanje Poslovni skupini Sava lahko prinese le pozitivne rezultate, še posebej v primeru, da bodo svoje poglede uspeli prenesti na druge zaposlene in ostale deležnike ter bo strateški motiv presegel ozke finančne kazalce. Prve in četrte hipoteze o razumevanju družbene odgovornosti in motivih zanjo tako ne morem zavreči. Zavrnem lahko drugo in tretjo hipotezo, saj sem v študiji primera ugotovila, da sponzorstva in donatorstva v Savi niso najvidnejši del družbene odgovornosti in kot take tudi ne vplivajo odločilno na ugled podjetja. Najvidnejša je ekonomska komponenta družbene odgovornosti podjetja, samo poslovanje pa ima tudi največji vpliv na ugled. Osnovno raziskovalno vprašanje v primeru slovenske poslovne skupine Sava lahko torej zavrnem, saj v Savi sponzorstva in donatorstva niso videna kot poglaviten del družbene odgovornosti podjetja. Podjetje se zaveda tudi pomena drugih področij, kot so odnos do naravnega in družbenega okolja, odnos do zaposlenih in ostalih deležnikov. Lahko bi rekla, da se na kontinuumu marketinga in družbene odgovornosti (Golob 2004: 886–887), kjer avtorica na eno stran postavi podjetja, ki družbeno odgovornost razumejo kot orodje za izboljšanje imidža (marketing je razumljen kot tehnologija) in na drugo stran, kjer je družbeno odgovornost obravnavana kot usmeritev in pravi razlog za aktivnosti (marketing kot družbeni proces), Poslovna skupina Sava nahaja med obema poloma podjetij. Družbeno odgovornost razume kot neke vrste poslanstvo in se s tem bolj približuje družbenomarketinški kot upravljavski v paradigmi.

Tabela 5.5.1 prikazuje povzetek ugotovitev študije primera Poslovne skupine Sava in zavrnitev posameznih hipotez.

Tabela 5.5.1: Hipoteze

H_1 :	V Savi družbeno odgovornost razumejo širše od sponzorstev in donatorstev.	✓
H_2 :	Sponzorstva in donatorstva so najvidnejši del družbene odgovornosti podjetja.	X
H_3 :	Sponzorstva in donatorstva kot najvidnejši del družbene odgovornosti podjetja najbolj vplivajo na ugled podjetja.	X
H_4 :	Motivi za družbeno odgovornost podjetja in angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev so predvsem strateški.	✓

Vir: lastna analiza.

5.6 Omejitve raziskovanja

Pri raziskovanju gre za študijo primera, zato je rezultate nemogoče posplošiti na celotno slovensko poslovno okolje. Prav tako je potrebno upoštevati, da je Poslovna skupina Sava eden večjih poslovnih sistemov v Sloveniji, zato so razmere predvsem v manjših podjetjih lahko precej drugačne. Poslovna skupina Sava tako ne predstavlja stanja družbene odgovornosti v Slovenji.

V intervjujih, ki so bili glavna metoda raziskovanja, so večinoma sodelovali vodilni zaposleni in zaposleni, ki se pri svojem delu neposredno ali posredno ukvarjajo z družbeno odgovornostjo ali s sponzorstvi in donatorstvi. Za boljšo ilustracijo stanja bi lahko raziskala tudi t. i. pogled od zunaj in v raziskavo vključila mnenja zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih in ostalih deležnikov.

V enem od intervjujev sem bila časovno omejena, v enem primeru pa zaradi pomanjkanja časa intervjuja nisem mogla opraviti z osebo, s katero sem prvotno želela. Namesto nje sem intervjuvala njeno podrejeno.

6. Sklep

Koncept družbene odgovornosti podjetja nima enotne opredelitve – predvsem zaradi časovne in prostorske odvisnosti pojma ter potrebe po njegovi interdisciplinarni obravnavi. Med akademiki je največkrat uporabljena štiridelna klasifikacija Archija Carrola (1991), ki družbeno odgovornost deli na ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko odgovornost. Koncept ima tako v teoriji kot v praksi mnogo sorodnih, vendar se pomensko precej prekrivajo, v nekaterih primerih pa gre celo za sopomenke. Pojem podjetja kot dobrega državljana je v večini razlag le filantropski del družbene odgovornosti, v nekaterih definicijah gre za sopomenko, spet v drugih za koncept, ki naj bi družbeno odgovornost presegal.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da so lahko dolgoročno ugledna, uspešna in dobičkonosna le preko doseganja drugih ciljev. Že iz 70. let 20. stoletja izhaja ideja, da mora družbeno odgovornost podjetij postati del dolgoročne strateške usmeritve podjetja in tako spremljati vsak poslovni proces. »Delovanje, ki je skladno s pričakovanji, vrednotami, normami, lahko podjetju prinese potrebno legitimnost za obstoj v družbi, pa tudi določene prednosti, kot je npr. konkurenčna prednost ali večja poslovna učinkovitost« (Golob 2006: 211).

Glavne kritike družbene odgovornosti se nanašajo predvsem na neupravičenost stroškov za tovrstne aktivnosti, večanje moči podjetij v družbi preko družbenih aktivnosti, za katere niso usposobljene, ter očitek, da gre zgolj za orodje tržne komunikacije brez realnih ukrepov, s katerim si podjetja želijo povečati ugled. Komuniciranje o družbeni odgovornosti je tako problematično zaradi sumničenj o iskrenosti namenov podjetij in odsotnosti negativnih informacij zaradi prostovoljne narave poročanja. Po drugi strani pa je poročanje o družbeno odgovornih aktivnostih nujno, saj je zaželeno s strani deležnikov in potrebno za transparentno poslovanje podjetij. Prostovoljno poročanje o družbeni odgovornosti poleg zgolj pozitivne komunikacije onemogoča tudi primerjavo med podjetji in državami ter se tako zdi še manj verodostojno. Pri komuniciranju o družbeni odgovornosti gre v veliki meri za enosmerno komuniciranje podjetij z deležniki, v praksi je premalo dvosmerne komunikacije.

Govorice imajo tudi zaradi tega razloga veliko moč pri izgrajevanju ugleda. Kot se je izkazalo tudi v študiji primera Poslovne skupine Sava, imajo na ugled posameznega podjetja velik vpliv ravno govornice zaposlenih, z njimi pa bi bilo potrebno vzpostaviti več dialoga. Najbolj opazne družbeno odgovorne aktivnosti podjetja so po mnenju intervjuvancev tiste, ki so medijsko izpostavljene (razni certifikati in nagrade, poleg tega pa tudi sponzorstva in

donatorstva), na prvem mestu pa je podjetje prepoznavno zaradi svoje osnovne dejavnosti, torej ekonomske komponente družbene odgovornosti.

Večino akademikov in praktikov sponzorstva in donatorstva kot manjši del družbene odgovornosti uvršča med filantropsko odgovornost podjetij s strateškim motivom. Tudi navidezno dobrodelne dejavnosti zaradi ostre konkurence na vseh področjih delovanja podjetja zahtevajo vedno več premisleka in strateško obravnavo. Prevladujoče mnenje avtorjev, ki o sponzorstvih in donatorstvih pišejo v Sloveniji, je, da so ta še vedno razumljena kot velik del družbene odgovornosti podjetij in so obravnavana preveč površinsko, premalo usmerjeno in premalo strateško. V našem prostoru so celovite akcije, kot jih opisujejo nekateri avtorji (npr. Porter in Kramer 2002, Kotler in Lee 2005), prej izjema kot pravilo. Teoretiki opozarjajo, naj podjetja dolgoročno podprejo samo enega ali nekaj projektov, ki se s podjetjem povezuje, saj bodo le tako ostali vidni in prepoznavni. Tudi v študiji primera v Poslovni skupini Sava sem ugotovila, da podpirajo mnogo projektov in ne razmišljajo o tem, da bi se omejili zgolj na nekaj večjih. To se jim zdi neodgovorno do tistih, ki ne bi bili deležni podpore in pomoči. Veliko sponzorstev in donatorstev se sicer ujema z dejavnostjo in njihovimi vrednotami, vendar so poleg nekaterih večjih projektov precej razpršena. To ni nujno slabo, saj tudi z manjšimi in nefinančnimi vložki lahko dosežejo vidne rezultate. Podjetje naj bi bilo družbeno odgovorno do vseh deležnikov in ne le do tistih, ki jim bodo prinesli višje dobičke.

V Poslovni skupini Sava sponzorstva in donatorstva razumejo kot del družbene odgovornosti oz. trajnostnega razvoja, ki niso nujno zgolj finančni prispevki. Za napačno predstavo so po mnenju intervjuvancev krivi predvsem mediji in še posebej zavajajoče lestvice družbene odgovornosti. Družbena odgovornost ni nekaj novega, vendar gre za nova poimenovanja stvari, ki so že obstajale, kar prispeva k dodatni zmedi. Obenem je komuniciranje o družbeni odgovornosti težavno, saj posamezniki najbolj zaupajo informacijam, ki ne prihajajo direktno iz podjetja. Po mnenju intervjuvancev k njihovem ugledu največ pripomore uspešno poslovanje samo, nato pa tudi razni dogodki, ki so medijsko izpostavljeni (certifikati, priznanja in s tem tudi sponzorstva in donatorstva). V Savi kot družbeno odgovornost razumejo predvsem njeno etično in filantropsko komponento, ekonomska in zakonska pa se jim zdita njun nujen predpogoj. Priznavajo tudi, da čiste filantropije ni. Motive za družbeno odgovorno delovanje podjetja vidijo predvsem v dolgoročnih ekonomskih in neekonomskih koristih. Družbeno odgovorno poslovanje se jim zdi za njihov in obstoj okolja neizbežno.

Primer Poslovne skupine Sava kaže, da podjetje družbeno odgovornost obravnava resno in celostno. Vodstvo in zaposleni, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo ter sponzorstvi in donatorstvi, se zavedajo pomena in mesta tako družbene odgovornosti kot sponzorstev in donatorstev. Lahko rečem, da je Sava na področju družbeno odgovornih aktivnosti zgledna, znanje, ki ga imajo o sponzorstvih in donatorstvih pa zaradi utečenih praks včasih težko realizirajo. Tudi v drugih slovenskih podjetjih obstaja veliko družbeno odgovornih aktivnosti (čeprav jih včasih ne poimenujejo tako), podjetja bodo morala biti le bolj uspešna pri njihovi komunikaciji in jih obravnavati bolj strateško. Kot je dejal direktor KC Varstva, gospod Janez Fabijan: »Kakovost življenja zahteva družbeno odgovornost.«

7. Literatura in viri

Bertoncelj Popit, Vesna (2007a): Poslovna uspešnost pripomore k ugledu približno za tretjino. *Delo FT*, 10. 4, 10–11.

Bertoncelj Popit, Vesna (2007b): Najboljši Lek, Krka, Danfoss Trata, Luka Koper in Hit. *Delo FT*, 26. 11, 22–24.

Bertoncelj Popit, Vesna in Barbara Pavlin (2007): Bistvo trajnostnega razvoja je skladnost gospodarstva, družbe in okolja. *Delo FT*, 24. 12, 20–22.

Bhattacharya, C. B. in Sankar Sen (2004): Doing Better at Doing Good: Whwn, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review* 47(1), 9–24.

Bennett, Roger (1998): Corporate philanthropy in France, Germany and the UK: International comparison of commercial orientation towards company giving in European nations. *International Marketing Review* 15(6), 458–475.

Blery, Evangelia in Michalis Michalakopoulos (2006): Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Journal of Financial Services Marketing* 11(2), 116–124.

Brammer, Stephen, Andrew Milington in Stephen Pavelin (2006): Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. *Businee Ethics: A European Review* 15(3), 234–245.

Brown, Tom J. in Peter A. Dacin (1997): The company and the product: Corporate Associations and Consumer product Responses. *Journal of Marketing* 61(1), 68–84.

Buchholtz, K. Ann, Allen C. Amason in Matthew A. Rutherford (1999): Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy. *Business & Society* 38(2), 167–187.

Campbell, David, Geof Moore in Matthias Metzger (2002): Corporate Philanthropy in the U. K. 1985–2000: Some Empirical Findings. *Journal of Business Ethics* (39), 29–41.

Campbell, Leland, Charles S. Gulas in Thomas S. Gruca (1999): Corporate giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness. *Journal of Business Ethics* 19, 375–383.

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4); 497–505.

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39–48.

Carroll, Archie B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* 100/101, 1–7.

Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Concept. *Business & Society* 38(3), 268–295.

Cotman, Marjeta (2007): Družbena odgovornost v organizacijah. *Radio Kranj, Aktualno*. 23.10, 15:30.

Davis, Keith (1975): Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons* 18(3), 19–24.

Dawkins, Jenny in Stewart Lewis (2003): CSR in Stakeholder Expecations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics* (44), 185–193.

De Bakker, Frank G. A., Peter Groenewegen in Frank den Hond (2005): A bibliometric Analysisi of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society* 44(3), 283–317.

De Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens in Joeri van den Bergh (2004): *Marketing Communications: An European Perspective*. 2nd Edition. England: Pearson education Limited.

Doler, Jure (2007): Denar za kolektivne emocije. *Marketing magazin* 318, 7.

Drevenšek, Mojca (2005): *Komunikacijske zablode sodobnega robinhudstva: Kateri so naglavni grehi družbene odgovornosti in kje so odpustki*. 5. december. Dostopno na <http://www.finance.si/139021> (27. maj 2007).

Edmondson Cox, Vickie in Archie B. Carroll (1999): Giving Back: An Examination of the Philanthropic motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. *Journal of Business Ethics* 19(2), 171–179.

European Commission (2001): *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Luksemburg: Office of Official Publications of the European Communities. Dostopno na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (15. januar 2007).

European Commission (2002): *European Competitiveness report 2002*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Feldman, Laurence P. (1971): Societal Adaption: A New Challenge for Marketing. *Journal of Marketing* (July), 54–60.

Françoise, L. Simon (1995): Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review* 12(4), 20–37.

Golob, Urša (2004): Razumevanje družbene odgovornosti podjetij znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41(5/6), 874–889.

Golob, Urša (2004a): *Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda*. Dostopno na <http://www.socius.si/file/4374/file.html> (27. maj 2007).

Golob, Urša (2006): *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.

Golob, Urša in Jennifer L. Bartlett: Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review* 33, 1–9.

Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

Gunning, Ellen (2003): *Public Relations: A Practical Approach*. Dublin: Gill & Macmillan.

Internet 1: Global Reporting Initiative (2007): *G3 Online*. Dostopno na <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3online> (15. januar 2007).

Internet 2: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij - PIC (2004): *Raziskava družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji*. Dostopno na http://www.pic.si/nvo/CIVICUS-Raziskava_druzbene_odgovornosti.pdf (30. julij 2007).

Internet 3: Sava, d. d. (2007): *Organiziranost*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=68 (8. december 2007).

Internet 4: Sava, d. d. (2007): *Vstopna stran Sava, d. d.* Dostopno na <http://www.sava.si/> (8. december 2007).

Internet 5: Sava, d. d. (2007): *Trajnostni razvoj*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=51 (8. december 2007).

Internet 6: Sava, d. d. (2007): *Družbena skupnost*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=102&Itemid=141 (8. december 2007).

Irwin, Richard, William Sutton in Laurence McCarthy (2002): *Sport Promotion and Sales Management*. Champaign ZDA: Human Kinetics.

- Jančič, Maja (2007a): Holivudski model zvezdnitva v športu. *Marketing magazin* 312, 8–9.
- Jančič, Maja (2007b): Denarja je v slovenskem športu veliko. *Marketing magazin* 312, 13–14.
- Jančič, Zlatko (1996): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*, 2. izdaja. Ljubljana: FDV.
- Jančič, Zlatko (2004): Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41(5/6), 890–901.
- Kos, Drago (2004): Tri ravni trajnostnega razvoja. *Teorija in praksa* 41(1/2), 332–339.
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller (2006): *Marketing Management*, 12th edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip in Nancy Lee (2005): *Corporate Social Responsibility*. Wiley: Hoboken.
- Kotler, Philip in Sindey J. Levy (1969): Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33(1), 10–15.
- Lantos, Geoffrey P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18(7), 595–630.
- Lazer, William (1973): *Dimensions of Social Marketing*. V Lazer W. in E. J. Kelly (ur.) *Social Marketing: Perspectives and viewpoints*, 47–52. Richard D. Irwin: Homewood.
- Macleod, Sorcha in Douglas Lewis (2004): Transnational Corporations. Power, Influence and Responsibility. *Global Social Policy* 4(1), 77–98.
- Marx, D. Jerry (1999): Corporate philanthropy: What Is the Strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(2), 185–198.

Matten, Dirk in Andrew Crane (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review* 30(1), 166–179.

Matten, Dirk in Jeremy Moon (2004): »Implicit« and »EksPLICIT« CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Working Paper. 20th EGOS Colloquium*, 1.–3. julij, Ljubljana.

Medcalf, Patricia (2004): *Marketing Communications: An Irish Perspective*. Dublin: Gill and MacMillan.

Menon, Satya in Barbara E. Kahn (2003): Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact reception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology* 13(3), 316–327.

Mescon, Timothy S. in Donn J. Tilson (1987): Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom Line. *California Management Review* 29(2), 49–61.

Milič, Marja (2007): Središčna točka: Tanka črta med dobroto in oglaševanjem. *Revija Manager*, 4. 1., 26–33.

Mohr, Lois A. in Deborah J. Webb (2005): The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs* 39 (1), 121–147.

Mumel, Damijan in Urban Kramberger (2001): Sponzoriranje v športu kot instrument komuniciranja v marketingu. *Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja* 47(3–4), 366–383.

Muravec, Vesna, ur. (2007a): *Letno poročilo 2006*. Kranj: Sava, d. d.

Muravec, Vesna, ur. (2007b): *To je Poslovna skupina Sava*. Kranj: Sava, d. d.

Panapanaan, Virgilio M., Lassi Linnanen, Minna-Maari Karvonen in Vinh Tho Phan (2003): Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* (44), 133–148.

Pek Drapal, Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drapal (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.

Petrič, Tine (2006): Letos trije zmagovalci - Dnevnik, Salonit Anhovo in Krka. *Finance*, priloga Družbeno odgovorni, 20. 11., 18–9.

Podnar, Klement in Urša Golob (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost podjetja: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6), 952–969.

Podnar, Klement (2004): Psihološka resničnost korporacijske identitete: primerjava med opisovanjem znanih osebnosti in opisovanjem podjetij. *Teorija in praksa* 41(5/6), 902–920.

Porter, E. Michael in Mark R. Kramer (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12), 56–68.

Repovž, Mitja (2004): Sočutni kapitalizem - iluzija ali realnost? *Sobotna priloga, Delo*, 14. 2., 8–9.

Rojšek, Iča (2001): From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition. *Journal of Business Ethics* 33, 37–50.

Saia, David H., Archie B. Carroll in Ann K. Buchholtz (2003): Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity »Begins at Home«. *Business & Society* 42(2), 169–201.

Sánchez, M. Carol (2000): Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy. *Journal of Business Ethics* 27(4/2), 363–375.

Scholder Ellen, Pam Deborah J. Webb in Lois A. Mohr (2006): Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 147–157.

Sethi, S. Prakash (1979): A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review* 4(1), 63–74.

Shaw, Bill in Frederick R. Post (1993): A moral Basis for Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* 12, 745–751.

Simonič, Janja (2005): *Družbena odgovornost prispeva k ugledu*. Dostopno na <http://www.finance.si/116462> (27. maj 2007).

Smith, P. R. in Jonathan Taylor (2004): *Marketing Communications: An Integrated Approach*. 4th Edition. London: Kogan Page.

Stojanov, Veso (2007): Intervju: Charles Handy, guru menedžmenta: Podjetja morajo spoznati, da so pomemben del družbe in da njihova vloga ni zgolj ustvarjanje dobička za delničarje. *Delo FT* 16, 8–9.

Stuart, Helen (2004): *Risky Business: Communicating Corporate Social Responsibility*. Australian Catholic University. Dostopno na <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Stuart1.PDF> (9. junij 2007).

Sweenwy, Daniel J. (1972): Marketing: Management Technology or Social Process? *Journal of Marketing* 36(october), 3–10.

Štravs, Jane (2007): Pogovori: O hišah, knjigah, oglaševanju in o prav posebni metli. Maja Hawlina. *Ambient* 70(april), 32–34.

Vozel, Mojca (2005): *Pozor, lestvica zavaja!* Dostopno na <http://www.finance.si/139018> (27. maj 2007).

Vozel, Mojca (2007): Odgovorni odlično opravili z vprašalnikom. *Finance*, 10. 12., 23.

Yin, K. Robert (2004): *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Žaucer Šefman, Barbara (2007): Vzpon družbene odgovornosti. *MQ Revija združenja Manager* 1 (januar), 22–25.

8. Kazalo slik in tabel

Slika 2.1.1.1: Piramida družbene odgovornosti podjetij _____	11
Tabela 3.2.1: Pregled opredelitev sponzorstev in donatorstev kot dela družbene odgovornosti _____	33
Slika 5.1.1: Organizacijska shema Poslovne skupine Sava z dne 15. november 2007 _____	42
Slika 5.4.1.1: Vstopna spletna stran Poslovne skupine Sava _____	47
Slika 5.4.1.2: Družbena odgovornost oz. trajnostni razvoj Poslovne skupine Sava na spletu _____	48
Tabela 5.5.1: Hipoteze _____	61

Priloge

Priloga A: Okviren vprašalnik intervjujev

1. Kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost in kakšno je po vašem mnenju družbeno odgovorno podjetje?
2. Kateri deležniki oz. skupine, ki kakorkoli vplivajo na podjetja in obratno, so za Poslovno skupino Sava najbolj pomembni?
3. Katero izmed odgovornosti najbolj povezujete s pojmom družbene odgovornosti podjetja: ekonomsko odgovornost, zakonsko, etično ali filantropsko odgovornost?
 - Ekonomska odgovornost predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.
 - Pravna odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.
 - Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.
 - Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.
4. Preko katerih programov ali družbeno odgovornih aktivnosti je Sava v javnosti najbolj opažena?
5. S čim je povezana višina sredstev, ki so namenjena sponzorstvu in donatorstvu?
6. Katere družbeno odgovorne aktivnosti Save se vam zdijo najpomembnejše z vidika izgrajevanja ugleda in zakaj?
7. Katere informacije o družbeni odgovornosti podjetij najbolj vplivajo na ugled podjetij in na kakšen način morajo biti posredovane?
8. Zakaj se po vašem mnenju podjetje odloči za družbeno odgovorne programe ter z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva?
9. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju družbena odgovornost, kot jo razumete vi, na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost Poslovne skupine Sava?
Kaj pa politika sponzorstev in donatorstev?
10. V kolikšni meri se vsebina oz. namen sponzorstev in donatorstev morata skladati z dejavnostjo podjetja in njegovimi vrednotami?
Zakaj je to po vašem mnenju pomembno oz. ni pomembno?

11. S katerega vidika oz. zakaj so področja, ki jih Sava izbira za sponzorstva in donatorstva, za podjetje pomembna?

12. Ali se po vašem mnenju vrednote podjetja oz. vodilnih v podjetju izražajo tudi preko družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev?

Zakaj je lahko to dobro ali slabo?

13. V kolikšni meri se vam zdi pomembno, da podjetja in tudi Sava pazi oz. spremlja prakso svojih poslovnih partnerjev oz. dobaviteljev?

14. Kako Sava deluje v tem smislu, tudi v odnosu do svojih povezanih družb?

Ali spremlja nivo družbene odgovornosti povezanih podjetij v Poslovni skupini?

Priloga B: Intervjuji

Intervju: Janez Bohorič, predsednik uprave Save, d. d.

Kranj, 12.10.2007 ob 12.00–12.45

IH: Sem absolventka Fakultete za družbene vede in z diplomskim delom Sponzorstvo in donatorstvo kot odraz družbene odgovornosti v Poslovni skupini Sava zaključujem študij Komunikologije. Teoretični del sem že dokončala, z vašo pomočjo pa bi rada izvedla še raziskovalni del naloge. Prosim vas za sodelovanje v intervjuju, v katerem boste podali vaša mnenja, poglede in bogate izkušnje v zvezi z obravnavano tematiko.

IH: Moje prvo vprašanje je, kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost in kakšno je po vašem mnenju družbeno odgovorno podjetje.

JB: Strinjam se s štiridelno delitvijo družbene odgovornosti, ki vključuje najprej ekonomsko odgovornost, nato pravno, etično in filantropsko. Posebej pa bi poudaril odgovornost do okolja, racionalno rabo energije, racionalno koriščenje resursov in pomen obnovljivih virov energije. Verjetno veste, da v Črnomlju ogrevamo celo mesto z lesnimi odpadki. Najprej je seveda potrebno zadostiti ekonomski odgovornosti, nato pa sledijo še druge.

Družbena odgovornost pomeni, da podjetje opravlja svoje poslanstvo in ustvarja profit na način, da ob tem ne škodi okolju oz. z rezultati celo pomaga naravnemu in družbenemu okolju na vseh področjih, tudi z delovnimi mesti na primer skrbi za socialno varnost ljudi.

IH: Kateri deležniki pa so najbolj pomembni za Savo?

JB: Najbolj pomembni so kupci. Brez njih ni nič, podjetje nima pogojev obstoja. Druga pomembna skupina so zaposleni, zdravi in motivirani zaposleni so osnova za ekonomsko uspešnost, za uresničevanje poslanstva

podjetja. Nato delničarji. Če so zadovoljni, ostajajo zvesti podjetju, delnica raste, kar jih še bolj zadovoljuje in tako delnic tudi ne prodajajo. Pridobivajo na treh vrednostih: na rasti delnice, dividendah, obenem pa imajo možnost upravljanja podjetja. Pomemben deležnik je pravzaprav tudi okolje, širše in ožje lokalno okolje, nato regija in država. Da bi bilo podjetje družbeno odgovorno, mora upoštevati tudi interese teh.

IH: Katero izmed odgovornosti najbolj povezujete s pojmom družbene odgovornosti podjetja: ekonomsko, zakonsko, etično ali filantropsko odgovornost?

JB: Ekonomska odgovornost je zapovedana, smisel obstoja podjetja in delovanja je prav ekonomska odgovornost, tudi po Zakonu o gospodarskih družbah. Treba jo je uresničevati na zakonit način. Preko vrednot podjetja tudi na etičen in moralen način. Že v vrednotah imamo zapisane vse štiri odgovornosti. Pred filantropsko odgovornostjo je še odgovornost do okolja v smislu narave, kar prav tako poudarjamo v vrednotah. Ne škodujemo naravi, pri poslovanju upoštevamo zaščito človeka in narave.

Ob ekonomski odgovornosti je potrebno poskrbeti za zdravje ljudi in socialen standard, zaposleni se ravno zaradi teh pravic tudi združujejo v delavskih predstavništvih, sindikatih. In to je tudi prav.

IH: Preko katerih programov ali družbeno odgovornih aktivnosti je po vašem mnenju Sava v javnosti najbolj opažena?

JB: Sava je najprej opažena predvsem kot uspešno podjetje, ki kotira na borzi in katere delnica nadpovprečno raste.

Opaža se tudi prestrukturiranje podjetja, odprodaja avtomobilske pnevmatike leta 1997, modernizacija proizvodnje, usmerjanje v turizem.

Veliko vlagamo v razvoj in izobraževanje zaposlenih.

Temu primerno smo prejemniki številnih odmevnih priznanj in nagrad. Nagrada za poslovno odličnost, nagrada Gospodarske zbornice, certifikata Učečega se podjetja in Družini prijaznega podjetja in tako naprej. Tudi to so dokazi, da delujemo družbeno odgovorno.

IH: Zdaj pa še nekaj o sponzorstvih in donatorstvih. S čim je povezana višina sredstev, ki so namenjena sponzorstvu in donatorstvu?

JB: Sponzorstva in donatorstva so le manjši vidik odnosa do okolja. Sredstva so vezana na preučevanje potreb okolja in dobrega povratnega učinka na podjetje. Veliko na primer vlagamo v kolesarjenje, v Kolesarski klub Sava Kranj. To je trajnica naših sponzorstev. Ne težimo k vrhunskim rezultatom, smo jih pa seveda veseli. Ponosni smo na to, da damo možnost 150 mladim, da se ukvarjajo s športom in tako niso prepuščeni ulicam. Aktivnosti Kolesarskega kluba pripomorejo tudi k ustvarjanju imidža Save. Vlaganje v kolesarjenje ima torej tudi marketinški učinek, znano je, da so vložena sredstva manjša, kot če bi denar vložili v PR članke.

IH: Katere družbeno odgovorne aktivnosti Save se vam torej zdijo najpomembnejše z vidika izgrajevanja ugleda?

JB: Na ugled najprej vpliva sama rast in poslovna uspešnost Sava, kot sem že poudaril. Pomembni so tudi preboji na zunanjih trgih, prestrukturiranje podjetja, vidni rezultati gospodarjenja: nove tovarne, hoteli; lastniška struktura drugih podjetij, v katere vstopa Sava.

Na ugled vplivajo dogodki ob različnih nagradah, ki sem jih že omenil, in nasploh uspešnost podjetja.

Največji vpliv na ugled ima uspešno opravljanja poslanstva podjetja, v katerem so opredeljeni naši deležniki in tudi družbena odgovornost.

IH: Zakaj se po vašem mnenju podjetje odloči za družbeno odgovorne programe ter z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva?

JB: Saj veste, kako pravijo, tudi ljubezen je sebična stvar. Vedno je zadaj motiv, ki zadovoljuje neke interese. Vse stvari se stekajo, tudi družbena odgovornost in sponzorstva in donatorstva osmišljajo poslovanje in dajanje okolju dolgoročno pomeni večje doseganje ekonomskih učinkov.

Povratni učinek obstaja, ni čiste filantropske dejavnosti. Vse se vrača, vse se plača. Škoda se zaračuna, vse kar, je dobro, se povrne.

IH: Kakšen vpliv ima po vašem mnenju družbena odgovornost, kot jo razumete vi, na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost Poslovne skupine Sava?

JB: Če nisi odgovoren do sosedov, se zapleteš v konflikt in ne moreš opravljati osnovne dejavnosti. Sicer so dolgoročni učinki družbene odgovornosti neizmerljivi, vendar sta mir in sožitje neprecenljiva.

Družbeno odgovornost vključujemo v vrednote Sava, nenehno presegamo pričakovanja kupcev, zaposlenih, delničarjev, poslovnih partnerjev in okolja. Presegamo pričakovanja, kar končno pomeni tudi, da kupcu nudimo več, kot je pripravljen plačati, enako pa velja tudi za ostale deležnike.

IH: V kolikšni meri se vsebina sponzorstev in donatorstev mora skladati z dejavnostjo podjetja in njegovimi vrednotami. Ali se vam zdi to pomembno?

JB: Seveda je to pomembno.

Naša podpora kolesarjem se je začela s kolesarskimi gumami, ki so jih kolesarji promovirali. Tega že zdavnaj ni več. S podporo kolesarjem težimo k višjim ciljem, kot sta skrb za mlade, dober odnos z njihovimi starši itd. Tudi tu deluje povratni učinek, saj preko njih uživamo tudi večji ugled.

Na Bledu na primer podpiramo veslače, ki v zelo skromnih razmerah dosejajo vrhunske rezultate.

V Kranju sponzoriramo Prešernovo gledališče, ki je osrednja kulturna ustanova v Kranju. S tem posredno tudi našim zaposlenim omogočamo kulturno udejstvovanje.

Za zaposlene skrbimo tudi v njihovem prostem času, preko našega športnega društva jim omogočamo ugodnejšo rekreacijo in druženje.

Veliko je še podobnih zgodb ...

Vsem seveda ne moremo ugoditi, sponzorstvo mora imeti nek smisel.

Pomembno je lokalno in širše okolje, link z dejavnostjo in to, da vsaj eni izmed skupin deležnikov prinese korist.

IH: Ali se po vašem mnenju vrednote podjetja oz. vodilnih v podjetju izražajo tudi preko družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev? Ali je to dobro ali slabo?

JB: Seveda se, to je dobro. Vodenje z vzorci, rečemo temu. Vodilni morajo najprej sami spoštovati vrednote, šele nato lahko prenesejo in pričakujejo to tudi od zaposlenih in podrejenih.

IH: V kolikšni meri se vam zdi pomembno, da podjetja in med njimi tudi Sava pazi na prakso svojih poslovnih partnerjev oz. dobaviteljev v zvezi z družbeno odgovornostjo?

JB: Zelo pomembno. Zahtevamo, da spoštujejo vrednote. Ustaljena praksa je, da se izogibamo tistim, ki niso družbeno odgovorni. Svet je preveč usmerjen k temu, da nekonkurenčnost rešuje npr. s preseljevanjem proizvodnje na lokacije, kjer so stroški nižji. Potrebno bi bilo preprečevati, da se proizvodnja širi na tak način. Ob tem pa gre tudi za moralna vprašanja, komu to prinese koristi, podjetju, zaposlenim v podjetju, ki so sicer slabo plačani, vendar vseeno dobijo nekaj denarja ... Gre za moralne probleme, ki jih podjetje samo težko rešuje. Z dobro voljo se težko vse reši, to je tudi stvar svetovne politike, ki bi morala področje urediti.

IH: Kako Sava deluje v tem smislu tudi do svojih povezanih družb?

JB: Gre za enotno politiko cele Poslovne skupine. Zavest in vrednote se preko Save, d. d., in centrov, ki združujejo celo skupino, širi. Na sestankih, preko direktorjev kompetenčnih centrov, nadzornikov itd.

IH: In kaj bi lahko še storili za večjo družbeno odgovornost?

JB: To je nikoli končana zgodba, never ending story. Se pa področja lotevamo zelo resno, kar kaže tudi to, da se o sponzorstvih in donatorstvih odločamo skupaj na upravi, torej kolektivno na najvišjem nivoju, na sejah uprave. V Korporativnem komuniciranju pripravijo predloge, odločamo pa na sejah uprave. Res, da so majhen del savskega izvajanja družbene odgovornosti, vendar se kaže odnos.

IH: Najlepša hvala za vaš čas, gospod Bohorič.

**Intervju: Lidija Bregar, direktorica KC Korporativno komuniciranje
Kranj, 30. 10. 2007 ob 9.20–11.10**

IH: Najprej bi vas kar prosila za vaše mnenje, kakšno je družbeno odgovorno podjetje oz. kaj razumete pod družbeno odgovornostjo podjetja.

LB: Družbeno odgovornost podjetja razumem v tem smislu, da podjetje upošteva okoljsko in družbeno komponento trajnostnega razvoja, ki ga sestavlja, trajnostni razvoj namreč, še ekonomska komponenta, torej v

bistvu trajnostni razvoj je družbena odgovornost. Družbena odgovornost je torej okoljska plus družbena komponenta, če pa dodamo družbeni odgovornosti še ekonomsko komponento, pa dobimo skupaj trajnostni razvoj. Najbolj enostavno se mi zdi to v angleščini, kjer gre za podjetje, ki skrbi za tri p-je: people, planet, profit. In v bistvu gre za način doseganja nekega dolgoročnega razvoja z upoštevanjem vseh teh elementov in ne za neke kratkoročne koristi podjetja, ki služijo podjetju zgolj na kratek rok. Recimo povečevanje dobička na kratek rok na račun negativnih vplivov na okolje.

IH: Trajnostni razvoj torej vidite širše od družbene odgovornosti?

LB: Ja.

IH: Ena od definicij družbene odgovornosti podjetij vključuje tudi ekonomsko odgovornost. Ali bi to definicijo potem nekako enačili s trajnostnim razvojem? Vam bom kar prebrala 4 komponente te definicije: ekonomska, pravna, etična in filantropska odgovornost.

Ekonomska odgovornost predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.

Pravna odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.

Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.

Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.

LB: Nekje sem videla, da izgleda nekako takole, če zadevo gledamo zelo plastično: če delaš poročilo o trajnostnem razvoju, ga narediš iz dveh delov. En je ekonomski, drug pa je družbena odgovornost. In tam, kjer pišeš o družbeni odgovornosti, obravnavaš okoljsko in družbeno komponento. S tem da je jasno, da če je to poročilo o trajnostnem razvoju, tudi pri ekonomski komponenti upoštevaš vpliv na dobiček in tako naprej. Koliko podjetje plačuje davkov, skozi ta vidik, ki ga pač daje družbi in okolju, če temu lahko tako rečemo. Jaz razumem takole: trajnostni razvoj je ekonomski vidik plus družbena odgovornost. Družbena odgovornost je pa okoljski vidik in družbeni vidik. Po takem sistemu tudi pripravljamo stvari. V tem okviru tvoje definicije pa mislim, da so vse navedene odgovornosti družbena odgovornost podjetja, seveda. Ampak ekonomska je nekako tista prva, osnovna, brez te sploh ničesar ni. Podjetje je lahko še ne vem kako okoljsko odgovorno, vendar če ne proizvaja produktov in tudi dobička, brez tega ni ničesar. Ločujem ekonomsko odgovornost od okoljske in družbene. Ker ekonomsko odgovornost razumem v smislu, da ima vsaka firma nek smisel, ustvarja produkte ali storitve za ljudi, ki jih potrebujejo. Ustvarja tudi dobičke, ker drugače podjetja ne bi bilo. Cilj vsakega podjetja je zagotovo ustvarjanje dobička. Je predpogoj. Podjetje pa lahko to dosega na dva načina: na družbeno odgovoren in družbeno neodgovoren način. Lahko npr. uničuješ okolje in tako naprej in na ta način dosegaš kratkoročno višje dobičke ali pa to delaš na drugačen način.

Tudi pravna odgovornost je totalen predpogoj. Vsako podjetje mora spoštovati zakone. V pravno urejenih državah so vsa podjetja slej ali prej sankcionirana, če ne spoštujejo zakonov, zato je to zame samo po sebi umevno. Obstajajo pa tudi luknje v zakonih. Ravno zadnjič sem spremljala neko konferenco o družbeni

odgovornosti. Multinacionalke npr. zlorabljuje kakšne luknje v zakonu ali različne interpretacije zakonov in kakšne stvari speljejo sebi v prid. Pravna regulativa neke države je zelo pomembna. Ko sem pisala nek članek o trajnostnem razvoju, sem gledala študijo, ki je zajemala vse tri vidike trajnostnega razvoja. Izkazalo se je, da ima Slovenija zelo dobro razvito okoljsko komponento in tudi družbeno. Ampak predvsem okoljsko, na tem področju imamo torej dobro zakonodajo in tudi prakso. Pri nas torej na tem področju sploh ni ne vem kakšnega problema na področju vseh treh vidikov, ki ustvarjajo družbeno blaginjo, ki je cilj vsake države. Imamo najmanj razvito ekonomsko komponento trajnostnega razvoja. To je še vedno največji problem, čeprav se več govori o drugih dveh.

Pri etični odgovornosti gre za stvari, ki presegajo pravne okvire in se rešujejo z določenimi praksami v panogah. Osebnostno imam v tem delu drugačno mnenje od nekaterih. Nekatera podjetja to rešujejo z različnimi kodeksi. Sem proti tem ameriškim kodeksom oz. proti temu vzorcu. Sem za pravila igre, ki se jih da reševati z določenimi opredeljenimi postopki in načini obnašanja. Nisem pa za ponavljanje splošno sprejetih norm, ki so opredeljene npr. z osnovnimi pravicami, ki jih daje OZN, ki so opredeljene z desetimi božjimi zapovedmi, torej kodeksi, ki se začenjajo s spoštujemo zakone in končajo z ne zaposlujemo otrok. Taki kodeksi so zame brez veljave. Če pa gre za drugačna pravila, ki so npr. bolj specializirana in natančna, je to nekaj drugega. Če rečem zelo grobo, v našem podjetju ne lažemo in ne krademo, je pa to malo preveč.

Sedaj pa filantropska odgovornost, ki je prostovoljna ... sponzorstva in donatorstva ... Nekako mislim, da čisto prostovoljne te odločitve niso, saj družba od velikih sistemov enostavno pričakuje, da poleg vseh ostalih pozitivnih učinkov, od davkov do zaposlovanja, odnosov z dobavitelji itd. družba pričakuje, da se vlaga tudi v te aktivnosti. Tukaj gre za ugled, lahko tudi za promocijske učinke ... eno gre res za filantropijo kot dobrodelnost, drugo gre pa za sama sponzorstva, kjer gre za zelo tržnokomunikacijske učinke, ki se tudi merijo s povečevanjem prodaje. V primerjavi z doniranjem neki humanitarni organizaciji to medsebojno sploh ni primerljivo. S tem da bi težko opredelila prave donacije, se pravi brez kakršnekoli koristi, kot so opredeljene v zakonu. Pravih donacij skoraj ni, saj vsako podjetje skrbi za svoje interese in ob nekem dogodku vsaj objavijo njeno ime kot donator. Tudi če ne gre za logotip, ki je opredeljen kot neka ločnica med sponzorstvi in donatorstvi.

IH: Zdaj pa bi se nekoliko vrnil nazaj. Kateri deležniki pa se vam zdi, da najbolj vplivajo na Savo in obratno, na katere najbolj vpliva Sava?

LB: Klasični učbeniki odnosov z javnostmi pravijo, da naj bi vsako podjetje naredilo nek zemljevid deležnikov. To je zelo različno, če se pogovarjamo o poslovnem sistemu, ali pa o posamezni firmi, kjer so ti deležniki zelo različni in imajo preko tega tudi različen pomen. Če naredim neko primerjavo: recimo deležniki holdinga ... Nam je zelo pomembna vlada z vsemi ministrstvi, ker njihovo delovanje vpliva na delovanje celotnega poslovnega sistema. Potem imamo lokalno vodstvo, župane in tako naprej. Ti so pomembni za posamična okolja, v katerih firme delujejo, vendar v primerih, če bi imela neka firma zaradi tega velike težave, bi lahko vplivalo tudi na sistem kot celoto. Potem kupci, ki so po posamičnih firmah zelo različni in če zelo grobo rečem, nas na holdingu, zelo v narekovajih, neki obiskovalci kampa v Zaki pol manj tangirajo, kot so ti ključnega pomena za obstoj tega kampa. Z vidika holdinga kot matične družbe so pomembne tiste skupine, ki bistveno lahko pripomorejo k uspehu ali pa ogrozijo delovanje celotne Poslovne skupine. Z vidika posameznega dela, ki

ima različno moč vplivanja na celoten sistem ... je lahko zanje nekdo zelo pomemben, z vidika celote pa ne toliko, ker pač tisti del ne pomeni tako veliko. Grob primer: če gumarstvo in naložbene finance, turizem predstavljajo tolikšen delež, če se nekaj zgodi na področju nepremičnin, ni tako hudo, kot če se nekaj zgodi na ključnih področjih. To je mogoče malo lahkotno rečeno, ker je pri vsaki dejavnosti treba upoštevati prihodnjo donosnost in prihodnje poslovanje, se pravi potencial. Potem imamo še lokalne skupnosti, medije. Tudi mediji so različni, imamo turistične medije, gospodarske medije, nepremičninske medije in tako naprej. Skratka, gre za različne skupine, ki so relevantne za različne družbe in za različna področja, na katerih delujemo. Potem so tu še razne inštitucije: npr. na področju varstev različne inšpekcije in agencije ... Podobno tudi pri drugih področjih, ki vplivajo na vsakega od kompetenčnih centrov, to se pozna tudi na npr. zvišanju davkov, novi okoljski regulativi, ki spet vpliva na več stvari. Zakon o prenehanju kajenja npr. po eni strani zahteva nove kadilnice, po drugi strani zniža bolniško odsotnost.

Pozabila sem omeniti zaposlene, tudi dobavitelje. Kar se holdinga tiče, se vse začne pri delničarjih. Kar je zopet nek predpogoj, drugače nas sploh ne bi bilo. Začnemo takole: delničarji, zaposleni, kupci, partnerji in okolje. Začela bi z delničarji, brez njih nas ne bi bilo. Potem so zaposleni, ki vse kar nastaja, ustvarjajo. Nanje pozabljam, ker smo kot holding zelo eksterno usmerjeni. Seveda so pomembni tudi kupci in partnerji. Ena izmed pomembnih skupin so dobavitelji. Drugo so pa vse inštitucije, s katerimi sodelujemo. Od različnih šol do zavodov za zaposlovanje in tako naprej. Skratka, ponavadi jih vpišemo pod vpetost v družbeno okolje. Do Združenja menedžer in tako naprej. Gre za strokovne inštitucije in združenja. Gre pa tudi za partnerje, s katerimi imamo drugačne odnose, t. i. Gorenjski forum npr., pa tudi za športne in humanitarne organizacije, s katerimi smo partnerji kot družba ali v katerih sodelujejo člani našega vodstva ali drugi naši zaposleni. Tako nekako. Tudi z okoljskimi inštitucijami sodelujemo npr. z Društvom varnostnih inženirjev. Ko sva ravno pri zaposlenih: naši zaposleni so tudi v društvu Savček. Te skupine so medsebojno zelo prepletene. Jasno sem pozabila tudi naše sosede kot fizične osebe, pa vsa okolja, v katerih pač sodelujemo. Gre za krajevne skupnosti, občine, naslednji krog so regije, potem Slovenija, proglašamo se za člane Evropske skupnosti. Zaenkrat do sem. Na Zemljane in Nezemljane pa še nismo šli. (smeh)

Na holdingu se držimo bolj projektov, ki so na nacionalni ravni, posamične firme pa na projekte, ki se tičejo njihovih okolij.

IH: Sedaj pa greva lahko na naslednje vprašanje o družbeni odgovornosti Save. Preko katerih programov ali družbeno odgovornih aktivnosti je Sava v javnosti najbolj opažena?

LB: V tem trenutku mi najprej pride na misel Družini prijazno podjetje. Verjetno zaradi tega, ker je to zdaj novo, v narekovajih seveda, od letošnjega leta. Bi pa samo povedala, da je moda trajnostnega razvoja ali družbene odgovornosti in poudarjanja tega in razno raznih seminarjev o tem ... Je že res, da je ta del zaradi razmer v svetu in načina življenja, zaradi stvari, ki jih povzročamo s svojim ravnanjem okolju in družbi - prišel bolj na površje, v bistvu so pa to samo novi izrazi, vsaj pri nas, za stvari, ki so se v preteklosti že odvijale, vendar pač niso bile poimenovane s to besedo ali na ta način. Gre za to, da se v marsikaterih družbah, počnejo različne stvari, pa niso zajete v t. i. programe, da bi se to izkazalo v nekem poročilu. ... Recimo npr. za stvari, ki so usmerjene v zdravstvo in zadovoljstvo zaposlenih je npr. tudi če v Sodexu uvedejo en obrok po Monignacovi metodi. Sava je znana po certifikatu Družini prijazno podjetje, poznani smo tudi na okoljskem področju, se pravi na področju

varstev. Smo prejemniki različnih priznanj, od Avgusta Kuharja, letos smo ravno dobili priznanje za varstvo pri delu za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj ... tako da imamo predvsem okoljsko področje imamo pri nas izredno dobro razvito, tudi z vidika preventive, z vidika sistematike. To je na zelo visokem nivoju. Mogoče nimamo vsega tako natančno napisanega v poročilih, tako da so nekatere stvari: da imamo lastno reševalno vozilo, lastno ambulanto, veliko preventivnih pregledov samoumevne. V kateri firmi pa gredo lahko kar čez pet minut v ambulanto, kje se lahko kar tako cepijo in tako naprej. Teh zadev se mi, ki smo tukaj, ne zavedamo več. Kar se tiče teh področij, imamo te zadeve zelo vzorno urejene, tudi kar se varovanja okolja tiče, imamo zelo dobre predpise ... in pa same postopke, po katerih se dela.

Če grem še malo nazaj na kadrovsko področje: vseeno bi pod to zadevo vključila tudi Akademijo Sava, ker gre v bistvu za razširjanje obzorij ... gre za to, da se na ta način razvijajo sodelavci, podjetje pa dobi programe za nadaljnji razvoj. Na to je treba gledati bolj kompleksno, kot izobraževanje in usposabljanje.

IH: Se vam zdi, da vas po tem prepoznavajo tudi drugi, od zunaj?

LB: Poznajo. Te zadeve obstajajo v smislu razvoja kadrov in to ni nek izoliran primer. Mislim, da nas tudi drugi opazijo. To zadevo imamo sicer šele nekaj let poimenovano na ta način in tudi bolj sistematično grajeno, ampak mislim, da se dovolj trudimo, da te sodelavce spromoviramo, kar se kaže na take načine npr. v kolikor mediji poročajo o določenih dosežkih na kadrovske področju, se tudi obrnejo na nas. Se pravi, da jim pride na misel, da bi poklicali v Savo. Na ta način se to vidi.

Samo še to. Recimo stvar, s katero se je zagotovo vredno pohvaliti je to, da se že vsa leta, odkar poteka tekmovanje v letnih poročilih Časnika Finance uvrščamo med najboljše. Npr. v lanskem letu smo dobili prvo nagrado za celotno poročilo in pa tudi za trajnostni razvoj. Nobeno poročanje pa ne more biti dobro, če nima dobre osnove. Tako o tem, da je to dokaz, da smo opaženi. Neka potrditev iz strokovne javnosti, kjer se upošteva vsebina in ne design, kjer se daje v ospredje vsebino in ne kakovost papirja. Spustila pa sem še področje sponzorstev in donatorstev. Kar se sponzorstev tiče, smo zagotovo najbolj znani po sponzorstvu Kolesarskega kluba Sava Kranj, kjer gre za večdesetletno tradicijo in največ promocijskih, sponzorskih učinkov glede na delež vseh sponzorskih sredstev, ki jih temu namenjamo. Drugače pa še ena stvar, v kateri mislim, da smo zelo dobri, je to, da smo praktično vpeti v vse družbene inštitucije, ki so za nas pomembne. Z vidika stroke smo v vseh odborih na nacionalni ravni, kot z vidika teh družbenih inštitucij na regionalni, na nacionalni ravni, na lokalni ravni. Od tega, da smo v Združenju nabavnikov Slovenije itd., sekciji za 20 ključev, potem v poslovni odličnosti, skratka povsod na tistih področjih, kjer delujemo in smo si jih izbrali. Tukaj se mi zdi pomembno, zakaj si član nekega združenja. Govorim z vidika podjetja in ne osebne promocije. Gre za to, da imaš po eni strani s svojim strokovnim znanje in izkušnjami možnost sooblikovati nadaljnji razvoj stroke, po drugi strani uveljavljaš svoje podjetje, s svojimi lastnimi interesi in tretja stvar: opravljaš družbeno koristno vlogo, ker skrbiš za prenos znanja v druge dele, ki so s tega vidika manj razviti. Posreduješ svoje znanje, če so te nekam izvolili, do tistih, ki tega še nimajo v taki meri. To se mi zdi tudi družbeno koristno delo, da se dviga nivo znanja stroke v nekem okolju.

IH: Če se naprej naveževa na ugled. Se vam zdi, da nekatere družbeno odgovorne aktivnosti še posebej pripomorejo k ugledu in zakaj ravno te?

LB: Kar se tiče ugleda, gre za to, da pojmujem ugled mnogokaterih svetovnih firm ... v lestvicah ugleda, se pravi tista podjetja, ki imajo največje dobičke, v lestvicah ugleda ne dosegajo zelo visokih mest. Po določenih hipotezah naj bi bil ugled v zelo pozitivni korelaciji z višino dobička. Dobiček naj bi bil pa nek tisti zadnji smoter. Ugled je kot več funkcija poznanosti, vendar če gledaš neko firmo, ki je npr. business to business - ali je za to firmo zelo pomembno, da je poznana široki javnosti. Ali bo kaj bolje poslovala? Prav nič. Zakaj bi morala razmetavati denar, da bi bila poznana v širši javnosti, da bi jo poznala neka mama, ki bo slučajno anketirana preko telefona. To so določene raziskave, tudi recimo Klientova, ki meri ugled firme v splošni javnosti, kar je pa predpogoj, da je neka firma poznana. Bistveno pa je, da se meri ugled firme v poslovni javnosti. Se pravi v tistih javnostih, ki so za tebe relevantne. Ne v drugih javnostih. Mene ne zanima, kaj si neki podjetnik iz Zalega Loga z dejavnostjo, ki nima zveze z nami, misli o nas. Ker mi od tega enostavno ničesar nimamo. To je eno. Skratka, ugled zame pomeni zaupanje tistih deležnikov, ki so pomembni za nas. Ne zanima me če bi se npr. delala lestvica ugleda v Evropi, število ljudi, ki bi poznali Savo. Ali bi zaradi tega kaj bolje poslovali? Nič ne bi imeli od tega. Je pa to zelo različno, seveda, glede na dejavnost. Če si ti usmerjen k široki masi, je predpogoj, da bodo naše firme ugledne, ali še boljše, da bodo dobro prodajale svoje kapacitete. Naše firme iz turizma morajo biti poznane ljudem, torej pomeni, da morajo veliko vlagati v svoje trženjsko komuniciranje. In pri njih je še posebna stvar, da je široka javnost, sploh govorim za Panonske terme, zelo grobo rečeno približek za njihovo ciljno skupino. Se pravi, če greš v široko javnost, ne zgrešiš preveč njihove ciljne skupine. Seveda se da in tudi potrebno je boljše targetirati, ampak veliko ne zgrešiš. Medtem če bi to podobno počenjal v Sava-Schäfer, bi bilo to popolno metanje denarja stran. Če bi zdaj izvedli raziskavo ugleda, se oni ne bi čisto nič sekirali, tudi če jih nihče ne bi poznal. Ne bi bilo nič hudega. Je pa pomembno to, kot sem že rekla, da ima to podjetje ugled pri svojih ključnih javnostih. Npr. zelo važno je mnenje tistih kupcev npr., ki kupujejo valje za tiskarsko industrijo. Če ta firma pri njih ni ugledna, potem je pa to problem. Ne bi se spuščala v različne dimenzije ugleda, tako da ...

IH: Kaj pa za Savo, katere družbeno odgovorne aktivnosti so najbolj opažene? Preko česa Sava dosega večji ugled?

LB: Govorila bom z vidika sistema, ker je zelo različno gledano z vidika posameznih firm ali z vidika sistema. Mi smo holding, mi vedno začnemo pri delničarjih, mi se začnemo vznemirjati, ko z našo delnico ni nekaj v redu. V glavnem za nas je zelo pomembno vse na področju poslovanja in poročanja o poslovanju. Zelo je pomembno transparentno poročanje. Ker gre za zaupanje delničarjev. Eno je, če ti delničarji zaupajo povprašujejo po tvojih delnicah, verjamejo, da bo delnica še narasla, večje povpraševanje ti večja cena delnic. Drugo, ravno podatek, ki sem ga brala ... Sava je ena izmed podjetij, ki ima največje število malih delničarjev, okoli 17.000. To pomeni, da so tudi ljudje, fizične osebe prepričani, da s tem, ko bodo obdržali delnico Save, pri nas se jasno dogaja dokupovanje, da bodo oplemenitili svoj denar in ga, kljub temu, da varčevanje v delnicah pri nas še ni toliko uveljavljeno, uporabljajo to kot obliko dolgoročnega varčevanja. Torej vse, kar bi bilo pri nas narobe na področju ... ne vem, zakaj se vznemirjamo, če bi nam kdo očital nekorektno prikazovanje poslovnih rezultatov, če bi nam kdo očital zavajanje delničarjev, ali karkoli s tem v zvezi, da bi se to nanašalo na naš odnos do naših investitorjev. To bi bilo za nas zelo pomembno. Zdaj gremo naprej ... Če smo zdaj spet na pravni odgovornosti, tu so tudi velike kazni in pravila, tako da to enostavno tudi moraš početi. Ne samo, da te zadeve prostovoljno počneš, ker se ti to izplača. Drugo, recimo so nam na holdingu izjemno pomembni odnosi z

dobavitelji, ki so posojilodajalci, to so banke in druge inštitucije, ki se s tem ukvarjajo. In tudi na tem področju, banke, je pravilo številka ena zaupanje. Kakšnega neposlovnega ravnanja si tukaj ne moreš privoščiti. Potem, če gremo naprej, zaposleni. Da sistem dobro deluje, je pomembno, da imaš dobre zaposlene. Da skušaš pridobivati in tudi ohranjati najboljše ljudi in zato vse te aktivnosti, vse komunikacije, ki gredo ven, bodisi o poslovanju, o varstvu pri delu, o družini prijaznem podjetju ... te komunikacije so namenjene tudi temu, da povedo: mi smo dobra firma, pri nas se splača delati, pri nas se boste razvijali. Vsako tako sporočilo govori tudi o tem. Potem so še inštitucije, kupci, o tem pa sem že govorila.

Zdaj sem govorila z vidika holdinga, z vidika posameznih družb bi bil vrstni red nekoliko drugačen. Ali pa tudi ne, ker če podjetja ne izpolnjujejo pričakovanj lastnikov, Save, potem je treba ukrepati.

IH: Če torej povzamem in sem vas prav razumela: na ugled in zaupanje po vašem mnenju najbolj vpliva dobro poslovanje ...

LB: Dobro poslovanje, predvsem je pa važno ... to ti ustvarja preteklo zaupanje, je neka baza, nekaj trdnega. Potem imaš vodstvo podjetja, po nekaterih študijah je to 50 % ugleda oz. zaupanja. Potem pa še prihodnja vizija podjetja, o čemer moraš komunicirati, kaj se bo v prihodnje zgodilo. Če ima nekdo delnice in rečeš: v tem letu bomo sicer imeli nižji dobiček, ker bomo naredili to in ono, vendar zato, da bomo čez 5 let imeli tak in tak dobiček. Ta delničar bo na podlagi preteklega zaupanja miren in bo čuval delnice, ker gre stvar predvidljivo naprej in bo čakal, da pride do tam, kamor si rekel. Če rabi denar, bo delnice prodal, drugače bo naprej varčeval. Če podjetje Savatech izvozi več kot 80 % svoje proizvodnje, kaj potem, če to podjetje tukaj ni tako poznano. Če delaš raziskavo na evropskem trgu in nismo poznani, pa kaj potem. Važno, da nas poznajo tiste skupine, na katere ciljamo. Se je pa treba sekirati, če potencialni porabniki tvojih izdelkov in storitev ne poznajo, ne vedo, da obstajaš, ali še huje, če imajo slabo mnenje o tebi, da se ne bi odločili za nakup tvojih izdelkov in storitev.

IH: Katere informacije o družbeni odgovornosti pa najbolj vplivajo na ugled in na kakšen način morajo biti posredovane?

LB: Še enkrat: informacije o poslovanju in prihodnjem razvoju. Potem informacije, se pravi o rezultatih poslovanja, o razvojnih dosežkih, o načrtovanih ... To je nekako ekonomska podstat, na hitro ... z neko kontinuiteto po letih in z ozirom na gospodarsko stanje, skratka z zadostnimi in jasnimi podatki, in omogočajo pravo sliko. Tukaj so tudi določeni standardi, informacije morajo biti pravilne, točne in poštene, nezavajajoče, pravočasne, ažurne in še kaj ... čim hitrejše. Večinoma so tudi določene z računovodskimi standardi in borznimi pravili. Informacije, ki so cenovno občutljive, morajo biti tudi naenkrat posredovane vsem deležnikom, to mi dosegamo na način borzne objave na spletnih straneh Ljubljanske borze. Posredovane preko medijev in objave na spletni strani, v določenih primerih pa tudi širše, npr. če gre za zaposlene preko posebnih informatorjev, če gre za delničarje pismo delničarjem in tako naprej.

Potem sta dva segmenta, bi lahko rekli: kadrovski segment, o tem, kakšno pozornost podjetje namenja razvoju zaposlenih, koliko izobraževanja omogoča, koliko je drugih ukrepov, s katerimi motivira svoje zaposlene, kaj se vse omogoča ... na katere različne načine se zaposleni lahko vključujejo, tu je zelo pomembna kultura podjetja, kako potekajo komunikacije, kakšen je odnos med sodelavci, poslušanje itd. kakšen je sam način vodenja:

avtokratski, demokratski itd. Gre za način organiziranosti, kulturo podjetja, gre za določen t. i. red, obstoj pravil igre, zelo pomembno je, da obstajajo redni sestanki, ki so lahko v različnih oblikah. Pomembna je komunikacija. Skratka kadrovske informacije, potem okoljske informacije. Okoljske pa spet delimo na informacije naravnega okolja in informacije družbenega okolja.

IH: Kaj pa v smislu družbene odgovornosti? Aktivnosti in programov je veliko. Največ tovrstnih podatkov zasledimo v letnem poročilu. Kako podjetje najučinkoviteje komunicira take informacije?

LB: To je težko. Moraš si izbrati stvari, ki jih stalno spremljaš, gre za to, da zadeve spremljaš preko celega leta, npr. porabo električne energije ... Izbrati je potrebno informacije iz določenega sklopa, jih spremljati in merljivo med leti prikazovati. Primerjaš dosežen napredek med leti in skladno z načrtom. Podobno kot v ekonomskem vidiku, kjer imaš primerjavo s preteklimi obdobji in načrti, je potrebno tudi te zadeve početi in poskušati biti vsako leto boljši. Boljši pa si lahko samo, če imaš določene kriterije oz. vrednotenja, s katerimi lahko primerjaš. Vsake malenkosti ne moreš zapisati, ampak zelo preprosto, v določenem letnem poročilu napišeš najpomembnejše napredke, ki si jih v tistem letu izvedel in pa zbirne informacije o rezultatih, ki si jih dosegel z vsemi programi v nekih merskih enotah, teh stvari se ne da neposredno povezovati s poslovnim rezultatom, koliko je npr. vlaganje v sponzorstva in donatorstva vplivalo na rast vrednosti cene delnice. Če neko podjetje dlje časa uspešno posluje in komunicira, potem se poveča število kadrovskih prošelj, kar je seveda lahko povezano tudi z drugimi stvarmi, npr. s povečano brezposelnostjo v tistem okolju, tako da čistih vplivov ne moremo izračunati. Potem po uspešnih akcijah se poveča število prošelj za sponzorstva in donatorstva. Skratka, poveča se število vabil zaposlenim za izvedbo različnih predavanj na strokovnih in drugih srečanjih, poveča se število vabil na dogodke, kjer si želijo, da prideš. Tako da so to različni posredni pokazatelji. Se pravi z vidika pomembnosti za podjetje, v proporcionalnem obsegu, v primernem obsegu glede na tista vprašanja, ki močno bistveno vplivajo na sam razvoj podjetja, govorim o milijonskih naložbah, o rezultatih raziskav in razvoja, uvedbi programov. Posamične iskrice, kot npr. da se je v okviru društva Savček ustanovila nova sekcija, niso bistvene. Dovolj je, da v letno poročilo zapišemo, da se je v društvo Savček vključilo toliko in toliko zaposlenih, v naslednjem letu pa toliko in toliko povečalo ali ohranilo. In tako naprej. Ko povemo še druge aktivnosti, pa zraven še zapišemo, da je bilo bolniških toliko in toliko manj, recimo.

IH: Zakaj pa se po vašem mnenju podjetje odloči za družbeno odgovorne programe in z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva?

LB: Za družbeno odgovorne programe se odloči, ker gre za to, da so zaposleni bolj zadovoljni, kupci bolj lojalni, da delničarji zaupajo v delnico Save, družba sprejema razvojne načrte podjetja ... gre za to, da s tem tudi zaposleni niso bolni ... skratka, dolgoročno se to edino splača.

IH: S čim je povezana višina sredstev, ki je namenjena sponzorstvu in donatorstvu?

LB: Takole, kar se nas tiče, obstajajo neka določena razmerja med stroški in prihodki oz. rezultati, ki jih podjetje ustvari. V bistvu se vnaprej nekako opredelimo za nek odstotek od skupnega rezultata ... govorim o

matematičnem načinu. Prispevka pri sponzorstvih in donatorstvih, torej rezultata, kot sem že rekla, ne moreš ugotoviti. Torej, vzame se nek procent, ki je za primerljive, enako dobre družbe, običajen, in če podjetje raste in posluje bolje, se z nekim deležem tudi absolutno ta številka veča. Če pa ne, je potrebno stvari prilagoditi. Skratka, gre za procent. Govorim o tem, koliko sploh dati, v celoti za ta namen. Gre za izkustvene procente, ki to omogočajo.

Druga stvar, koliko dati, je povezana z davčnimi olajšavami in je povezana tudi s primerjavo z drugimi gospodarskimi sistemi v tvojem okolju, se pravi v Sloveniji, kar pa velikokrat ni primerljivo zaradi dejavnosti in pa tudi, da se poskušaš primerjati z določenimi ponderji v svetovnem okolju. Se pravi, da se stalno preverjaš, kje si s temi zneski. Se pravi, če vzameš tak matematičen način, imaš neko malho z denarjem, potem pa se gre za razdelitev tega denarja. Zagotovo je izredno pametno držati tiste inštitucije oz. društva, ki so se v preteklosti obnesla in s katerimi trajno sodeluješ, ker gre za to, da imaš preizkušena društva, v katere zaupaš in dosegaš neke rezultate. Pri vseh vlaganjih gre tudi za spremljanje, kaj si z vloženim denarjem dobil. Kriteriji so zelo različni, niso pogojeni zgolj z objavami v medijih in preračunavanjem, koliko je to oglasnega prostora. To je preveč enostavno gledanje. Če se je neko partnerstvo izplačalo, potem je zelo smotno, da zadevo nadaljuješ tudi naprej. S tem si povečuješ prepoznavnost, ljudje te enostavno povezujejo s tem in se na ta način z vidika kontinuitete dosegaš ti sinergični učinki. Nenazadnje te zadeva tudi manj stane, ker imaš manj materialnih stroškov, dela. Na predhodnih rezultatih se da zadeve nadgraditi, vzameš tisto, kar je dobro in to poskušaš izboljšati in umakneš tisto, kar se je izkazalo za manj učinkovito. Če ostanem pri Kolesarskem klubu Sava: ljudje enostavno vedo za sponzorstvo, nas s tem povezujejo. Ni se nam treba truditi, ali bi bilo enkrat to Kolesarski klub Sava ali bi bil drugič odbojarski klub itd. Te zadeve so pomembne iz tega razloga, ker se ohranjajo partnerski odnosi v zadevah, ki so dobre.

Potem ge pa za različne strategije glede na dejavnosti podjetij, nekatera uporabljajo strategijo koncentriranih sredstev, manj prejemnikov sredstev, v bistvu gre za strategijo razpršenosti. Gre za to, kaj podjetje želi s tem doseči in ali so ti bolj važni promocijski učinki ali resnično s to promocijo spodbujaš poznanost blagovnih znamk, kar je zelo pomembno pri izdelkih splošne potrošnje, ali gre za izkazovanje podpore različnim inštitucijam, ki sodijo v tvoj kontekst v tvojem matičnem okolju in se pač iz tega razloga odločaš za več v manjših zneskih. Nekatere firme na začetku leta naredijo razpis, prejemajo prošnje in imajo komisijo, ki odloča, komu bodo sredstva razdelili itd. Ta zadeva je iz ene teoretične strani zelo v redu, ker naj bi imel nato med letom manj dela. Ampak iz drugega vidika se mi pa zadeva ne zdi izvedljiva, ker praktično prošnje dežujejo in prihajajo tudi iz takih naslovov oz. potreb, kjer se je potrebno in primerno med letom odločati za sodelovanje pri projektih, ker je to taka priložnost. Kakšno 100 % planiranje alokacije teh sredstev ni realno, seveda pa to ne pomeni, da je plan sponzorstev in donatorstev ena velika številka brez dna, daleč od tega. Večino stvari je vseeno treba planirati, pri tem pa je treba biti pozoren, da nisi slep tudi za potrebe in priložnosti, ki nastanejo med letom.

IH: Koliko pa se vam zdi pomembno, da se vsebina sponzorstev in donatorstev sklada z dejavnostjo podjetij oz. vrednotam podjetja?

LB: To se zagotovo mora skladati, najbolje z obojim. Za nas kot holding je to precej težko, poskusila bom s strokovno javnostjo. Podpiramo projekte na nacionalni ravni, ki so npr. okoljsko usmerjeni. Da so povezani s produkti ... Deluješ na tistem področju, ki ti je pomemben. Ne moreš izven svojega segmenta.

IH: Pri vas imajo zadnjo besedo o sponzorstvih in donatorstvih vodilni v podjetju, uprava. Ali tudi njihove vrednote vplivajo na odločitve, se zrealijo? Ali se vam to zdi dobro ali slabo?

LB: Pri nas imamo zelo razdelan sistem. Za nobeno prošnjo niti predsednik uprave ne more odločati sam, tudi ko gre za individualne kvote. Pri nas velja tako pravilo iz razloga, da ne pride do zlorabe. Koliko njihove vrednote vplivajo ... zagotovo se to izraža, ravno zaradi okoliščine naših članov uprave smo recimo zelo dovzetni za podporo partizanskih institucij, Narodno osvobodilnega boja in tako naprej. Če bi imeli nekoga zelo kulturno in glasbeno navdahnjenega, bi verjetno večji poudarek namenili sponzorstvu kulture. Tako pa smo malo bolj navdahnjeni za šport. (smeh) Tako da, zagotovo to vpliva.

IH: Se vam to zdi dobro ali slabo?

LB: Če je v stilu ... Odvisno je od kulture podjetja, ker vodstvo oblikuje kulturo podjetja. Zelo je važno, koliko se ti kakšne stvari zdijo pomembne. Z vidika sponzorstev in donatorstev so za nas ne glede na vse razvojna vprašanja za določeno regijo, kjer se to pač da. Se pravi, zopet ta ekonomska komponenta. Potem pa ali iti malo bolj v šport ali malo več v kulturo, sploh ni pomembno. Je pa pomembno to, da ne zanemarjaš kakšnih področij in da imaš vse segmente, ki jih pokrivaš že v poslovanju. S tega vidika, da imaš vse pokrito in da do kakšnega segmenta nimaš mačehovskega odnosa.

IH: Verjetno je to nekako zajeto že v politiki sponzorstev in donatorstev?

LB: Politike sponzorstev in donatorstev so ponavadi zelo kratke. Politika pomeni: podpiramo to in to s teh in teh področij, pri čemer se Sava usmerja na nacionalni nivo in svoj lokalni nivo, posamezna podjetja pa na svoj lokalni nivo. To je v bistvu politika in ne potrebujemo kaj dosti filozofije. Pri čemer zaradi načina, ki ga imamo oz. so pravila tako jasna, da zelo malo časa porabimo za posamične zadeve in prošnje. In tudi člani uprave za tedenski pregled, ki ga pripravimo, ne potrebujejo veliko časa. Stvari so zelo jasne, principi odločanja, tako da ni problemov. Potrebno je samo ugotoviti, kako se zadeve lotiti.

IH: Zdaj pa nazaj na družbeno odgovornost ... kako vpliva na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost Poslovne skupine?

LB: Definitivno družbena odgovornost vpliva na poslovanje in konkurenčnost podjetja. Par primerov sem že omenila. Če gremo preko posamičnih zadev. Družini prijazno podjetje. Telovadbe, ki jih organiziramo in delno sofinanciramo v popoldanskem času zaposlenih, menjamo stole za ergonomske. To se pozna na zdravju zaposlenih, na njihovem počutju, na zadovoljstvu ... Torej, zaposleni, ki ga nič ne boli, je precej bolj živ in ima večjo produktivnost. Z veseljem hodi v službo. In zadovoljstvo je pogoj za boljše rezultate dela, večjo inovativnost, nagnjenost k učenju, boljše odnose s sodelavci, večjo željo po znanju, novih dosežkih, manj napak, manj stroškov na splošno, večjo učinkovitost, hitreje, večja želja po tem, da narediš nekaj novega, boljšega ... Gre tudi za lojalnost in pripadnost podjetju. Gre za to, da se tudi takrat, kadar gre podjetju slabo, zna z zadevo

potrpeti, da zaupaš, se trudiš, da ne govoriš slabo o podjetju zunaj, ne izdajaš poslovnih skrivnosti (smeh). Verižna reakcija. Skratka, da si rad zaposlen v svojem podjetju, da se to vidi tudi navzven, ko si v drugih okoljih, kar pomeni, da je podjetje tudi privlačno kot delodajalec. Kot delodajalec imaš večji izbor kadrov, med katerimi izbiraš, se lažje odločaš. To pa spet povzroča boljše rezultate. To bi se dalo aplicirati tudi na druga področja.

IH: Kaj pa sponzorstva in donatorstva?

LB: To je nekoliko drugače. Recimo, en primer je, ko podjetja, ki so onesnaževalci okolja, podpirajo lokalne skupnosti z namenom, da jim ta nekoliko bolj odpuščajo negativne vplive na okolje. Potem, če podpiraš šport med otroci, gre za ugled v nekem matičnem okolju, z velikimi sistemi je mnogokrat povezana tudi moč, ki jo ima v okolju, da uveljavlja svoje razvojne interese. Tako da ... so pa tudi promocijski učinki. Vsaka zadeva je večplastna. Gre za uveljavljanje lastnih interesov, skozi katere ima koristi tudi družba, potem pa je odvisno za kakšne interese gre. Najboljše so take oblike, kjer lahko preko sponzorstev tudi promoviraš svoje izdelke in storitve in ti koristi pri prodaji. V določenih primerih, če sponzorska sredstva dobro usmeriš, ti to lahko prinese veliko več kot klasično oglaševanje v medijih, če gre za velika sredstva. Ampak tukaj govoriva o tržnokomunikacijskih učinkih ob podpori nečemu.

Zagotovo, če mi sredstev ne bi namenjali tudi za ta namen, bi bili zagotovo manj uspešni.

IH: Koliko se vam pa zdi pomembno, da Sava spremlja tudi prakso svojih poslovnih partnerjev, dobaviteljev, kar se tiče družbene odgovornosti?

LB: To bi bilo sicer vprašanje za nabavo, za gospoda Štebeta. Lahko ga povprašaš, kakšne so njihove zahteve in pravila. Vem, da imajo določene certifikate in podobno ...

IH: Kaj pa v odnosu do vaših povezanih družb?

LB: Se uveljavlja enotna politika.

IH: Potem pa še zadnje vprašanje. Kaj bi lahko v Savi še naredili, kakšen bi bil naslednji korak k večji družbeni odgovornosti?

LB: Hm ... naj razmislim. Za začetek bi bilo treba določene meritve spraviti v informacijski sistem. V glavnem, da bi bilo vse skupaj na enem mestu. Potem, se pravi, da bi bili ti podatki vsem dostopni. Lahko bi se poglobili v merjenje učinkov in samo analiziranje tega. Dalo bi se iti v globino, pogledalo bi se, če je česa preveč ali premalo glede na ekonomsko komponento. Skratka, zadevo bi bilo čez nekaj časa pametno z vseh vidikov malo prevetrili, ampak na splošno gledano mislim, da smo kar močno družbeno odgovorno podjetje oz. podjetje, ki skrbi za trajnostni razvoj in ne sprejemamo takih odločitev, ki bi enemu segmentu toliko škodila, da bi se ekonomski segment zato popravil. Ne sprejemamo škodljivih odločitev, po drugi strani pa uvajamo tudi toliko pozitivnih odločitev. Glede na velik obseg vsega bi morda morali na vsake toliko časa zadeve prevetrili, se skupaj pomeniti mogoče na svetih direktorjev enkrat letno.. Mogoče bi bilo primerno v okviru samoocenjevanja zadevo analizirati. Ne govorim o poslovni odličnosti, ampak, da bi to kritično pregledali, se pogovorili in

mogoče tudi s kakšnimi drugimi očmi definirali izboljšave za naslednja leta in to tudi izvedli. Predvsem pa bi morale te zadeve iti v informacijski sistem. Da bi bilo pregledno. Moralo bi se v okviru tega sistema tudi jasno definirati kaj se bo vedno in povsod spremljalo. Te zadeve se spremljajo, ampak jih moramo dati še v sistem, da bi bili tudi ob menjavi zaposlenih podatki takoj dosegljivi za leta nazaj. Iz individualnih računalnikov bi se zadeve premaknile na informacijski sistem. Iz teh stvari pa potem pridejo nove ideje. Drugače pa ne bi mogla reči, da je kakšen segment zapostavljen, celo nasprotno, v nekaterih smo zelo, zelo dobri in ima uprava za to velik posluh.

IH: Prišli sva do konca, tako da, hvala Lidija, intervju je bil zelo zanimiv in izčrpen.

Intervju: Janez Fabijan, direktor KC Varstva

Kranj, 23. 11. 2007 ob 12.30–13.15

IH: Kot sem vam že predhodno povedala, pišem diplomsko nalogo o družbeni odgovornosti podjetij in v praktičnem delu raziskujem razumevanje tega pojma v Savi. Moje prvo vprašanje je, kako vi razumete pojem družbene odgovornosti.

JF: Družbena odgovornost pomeni, da podjetje, družba ravna v tem smislu, po načelih trajnostnega razvoja, da se tako do okolja kot tudi do zaposlenih obnaša tako, da ne povzroča posledic na okolju, na zaposlenih, ki lahko izvirajo iz dejavnosti. Skratka delati v smislu trajnostnega razvoja ali pa da so nam okolje, v katerem pač smo, posodili naši vnuki. V tem smislu, ne samo da sponzoriraš neko ekološko gibanje ali politično stranko in imaš potem mir. To nikakor ne. Jaz smatram družbeno odgovornost mnogo širše. Da se na vsakem koraku odgovorno obnašaš do slehernega zaposlenega, da mu ne škoduješ s svojo dejavnostjo in seveda tudi okolju ne. Na ta način razumem družbeno odgovornost.

IH: Ali ločite med pojmom družbena odgovornost in trajnostni razvoj? V kakšnem odnosu ju vidite?

JF: Vidim ju zelo podobno. V bistvu s svojo dejavnostjo lahko kvariš okolje in s tem povzročaš potem na dolgi rok neke sanacije in bi rekel slabšanje gospodarstva in pa blaginje države, naroda. Ali pa s svojo dejavnostjo lahko bremeniš zdravstvo in tako dalje. Če ne delaš v tem smislu, da je človek največja vrednota, da smo dolžni ohraniti naravo in da ima vsak pravico do čistega in varnega okolja. To so pa osnovne ustavne pravice in seveda, v smislu uresničevanja teh, temeljnih ustavnih pravic vsakega človeka je to družbeno odgovorno.

IH: Kaj pa ena izmed definicij, ki je pogosta v literaturi? Kako bi se opredelili do nje? Družbeno odgovornost deli na ekonomsko, pravno, etično in filantropsko odgovornost. Ekonomska odgovornost predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.

Pravna odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.

Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.

Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.

JF: Ekonomska in pravno odgovornost sta čisti osnovi. V bistvu mora podjetje delovati bolj na etičnih načelih, v smislu tega, kar sem že prej povedal, da ima vsak pravico do takšnega življenjskega in delovnega okolja. Pravna in ekonomska pa morata biti, brez tega ne gre. Sponzorstva in donatorstva so del družbene odgovornosti, ki se da meriti, je najbolj transparenten. Pri vseh ostalih zadevah so potrebne zelo poglobljene analize, pa spremljanje podatkov, neko okoljsko računovodstvo in beleženje stroškov, vlaganje v izboljšanje delovnih pogojev nad ustaljenimi standardi. Ker standardi so nek minimalni okvir, v katerem mora neko podjetje delovati in s tem še niso zagotovljeni vsi pogoji.

IH: Če se malo odmakneva od družbene odgovornosti, kateri deležniki so po vašem mnenju za Savo najbolj pomembni?

JF: V smislu družbene odgovornosti na vsak način zaposleni. Zaposleni so glavni deležniki, kar se tiče proizvodnih dejavnosti. Drugače pa tudi širša skupnost in krajani okolja, v katerem podjetja delujejo in pa gostje, kupci. Zdaj smo zelo prepleteni, težko je reči, kateri so tisti deležniki. Deležniki so zaposleni, potem so občani in pa seveda širša skupnost-ker pač delujemo na zelo globalni ravni. V končni fazi, če gledamo širše. Tudi tisti s turističnih destinacij ... po eni strani je treba bolj zagrabiti za neko družbeno odgovornost, s tem da se dobi ali zagotovi malo drugačno koriščenje ali drugačen način tega segmenta, to pomeni, da manj obremenjujemo ceste in goste dobimo na drug način. Tako da deležniki so v našem primeru vsi.

IH: Torej jih ne bi mogli razvrstiti po pomembnosti?

JF: Ja, najprej zaposleni, potem so krajani, s katerimi sobivamo na istem območju, potem širša družbena skupnost.

IH: Preko katerih družbeno odgovornih aktivnosti pa se vam zdi, da je Sava najbolj prepoznavna oz. opažena?

JF: Kar se tiče družbene odgovornosti ... Sava že zelo dolgo uporablja določene mednarodna sistemska orodja za izboljševanje, nenehno izboljševanje tako pogojev dela kot pa tudi zmanjševanje vpliva na okolje. To so razni ISO standardi, to je zagotovo tista, bi rekel, najbolj prepoznavna zadeva, kjer smo pri vseh teh zadevah več ali manj v prvih vrstah. Potem vključenost v razne institucije, strokovna združenja, kjer Sava kot poslovna skupina kaže privrženost tem načelom trajnostnega razvoja. Vse to razumem kot nek trajnostni razvoj, kar pomeni, da delaš tako, da ne povzročaš škode za seboj. To je tisto najbolj ali pa zelo ozko gledanje, lahko pa tudi najširše.

IH: Po čem pa mislite, da zaposleni Savo najbolj opazijo kot družbeno odgovorno podjetje?

JF: Ja, ena izmed teh so zagotovo te standardi, certificirani. Po drugi strani zaposleni tudi zelo lahko opazijo, da se pred njimi spreminja tehnologija, ki sledi svetovnim trendom zmanjševanja vplivov na okolje. Lahko rečemo, ja pred dvajsetimi leti smo pa imeli toliko in toliko ton topil ... ja seveda, ampak je bilo vse popolnoma res,

ampak znaki tega nenehnega zmanjševanja vpliva na okolje in zavezanosti se pa kažejo prav v zapiranju takih proizvodnih programov, ki bi lahko imela nek vpliv, dolgoročen na okolje in zaposlene.

Na vsak način tudi certifikat Družini prijazno podjetje. Zaposleni poznajo to družbeno odgovornost tudi skozi to, da je to neka varna firma, da to ni neka hitra gazela, če temu tako rečem ... v bistvu Sava je nek poslovni sistem, ki res dela na dolgi rok. Bi rekel, trenutne razmere so pa lahko nekemu všeč, nekemu ne. Če bi to gledal skozi merjenje neke organizacijske klime, tam ne prideš čisto do pravih rezultatov, ker je to treba ... letno je premalo, potreben je desetletni vzorec. Da rečeš, v katero smer gre. Ljudje so trenutno, če to delaš, nezadovoljni zaradi plače. Na to podjetje ima delno vpliv, na drugi strani pa nima vpliva, če nekdo postavlja življenjske potrebščine na tak nivo, ki ga Slovenija ne prenese. Pač to so druge stvari. Seveda se pa vse to vrne nazaj.

IH: Se vam zdi, da je družbena odgovornost pomembna tudi za izgrajevanje ugleda? Znotraj in zunaj podjetja?

JF: Brez tega, bi rekel, družbeno odgovornega delovanja, si ne predstavljam, da bi firma imela nek ugled. To je pa v bistvu ... imidž firme se gradi na družbeni odgovornosti. Pa ne skozi sponzorstva, ampak z drugimi pristopi. Vključenost v okolje in pa zagotavljanje povsem zdravih delovnih mest.

IH: Na kakšen način se vam zdi, da bi morale biti posredovane informacije o družbeni odgovornosti, da bi ljudje to vedeli?

JF: Spet je zadeva, kar se tiče Save, na zelo visoki ravni, na državni ravni pa na nizki. Da se ljudje zavedajo, da so sami lahko največji akterji svoje usode, če tako rečem. Ozaveščanje je in ni. Se mi zdi, da je še vedno premalo.

IH: Precej npr. lahko izvemo iz letnih poročil, če nas to zanima. V nasprotnem primeru pa ...

JF: Na osnovni ravni, preko osebnega komuniciranja, komuniciranja teh vrednot se mi pa zdi, da je bistveno premalo. Vse to znamo narediti, napišemo na papir, damo na table, da bi se pa dejansko pogovarjali in dobili potem kakšne impulze nazaj, da bi to ljudje res vzeli za svoje, pa še nismo izčrpali vseh možnosti. V bistvu, kaj vem, to je tudi naloga Korporativnega komuniciranja. Ko imam razno razna predavanja v vseh izmenah, ponoči in kadarkoli, se z vsemi zaposlenimi vsaj štirikrat srečam ... vidim, da moč komunikacije pri nas še ni izčrpana. Veliko je še priložnosti ne samo ciljev, ampak tudi gradnja tega kolektiva, kjer lahko vsak s svojo dejavnostjo ali dela za podjetje, ki ne bo imel nekih posledic ali pa dela drugače ... Treba se je zavedati, da smo podjetje Sava, podjetje z manjšim virom tveganja na okolje. Zaradi kemikalij, ki jih imamo, je ravnanje z okoljem postalo nekaj zelo pomembnega.

Naši zaposleni se pogovarjajo kjerkoli in je ta imidž, ki ga nesejo ven, najpomembnejši. Oglaševanje in neke številke pa letno poročilo, to je super za kakšno stvar. Kakšen glas se širi izven, je pa druga zadeva in bo treba na tam še graditi. Recimo tipičen primer tipanja terena, ki je tudi dober način, da se določena služba v nekem okolju naredi sliko. Jaz sem bil leto, dve nazaj v Radencih, sem šel letovat ... česa človek ne izve. V bistvu in ta informacija in ta imidž firme, ki lahko seveda potem močno vpliva na vse to, kar se danes pogovarjava, je znotraj in se prenese ven. Kaj je bilo to o Radencih in o Savi povedano ... recimo tam pri eni gospe, pri kateri

sem prespal. Pri zajtrku je nisi mogel ustaviti. Kako je Sava grda mama in tako naprej. To nam najbolj kviri celotno sliko, bi rekel. In na tem ustvarjati med zaposlenimi neko boljšo sliko ... Čeprav so po Zakonu o delovnih razmerjih za prenašanje slabih informacij lahko kaznovani ... Tak primer, tukaj sem več kot 25 let, pa je bilo cel kup priložnosti, da si kje drugje, pa vedno tehtaš, kaj to je. Kaj ti to prinaša, kaj ti druge stvari prinašajo in mi v Poslovni skupini Sava ne znamo zaposlenim predstaviti tistih drobnih stvari, zaradi katerih so lahko navdušeni, da so tukaj. To v svoji sredini poskušam spremeniti. Koliko je možnosti osebnostnega razvoja v Savi, če bi komunicirali, če bi to ljudem predstavili ... Zato mislim, ne tisto obvezno izobraževanje za delo, za boljše kvalitetno delo, ampak za osebnostni razvoj posameznika. Ena stvar je komunikacija, druga stvar je pa, da se nekako ta slika, ki jo gledajo samo skozi plačo, ni tako črna, je vse kaj drugega. Če vzamemo samo plačo, jaz sem tukaj 26 let, v bistvu najprej kot študent, nato zaposlen ... ampak v 26 letih plača ni en mesec manjkala, zaostala 2 dni ali pa tudi ure ne. Če si pri privatniku ali pri kakšnem drugem podjetju, če pogledamo tukaj Iskro ... Takih drobnih, nam samoumevnih stvari ljudem ne znamo povedati. Če bi zategnili za 2 meseca plačo, bi se ljudje zavedli, ampak to je spet kontraproduktivno. Ko sem delal ergonomijo, sem šel gledat vse za nazaj, desetletni presek, koliko se je vlagalo v izboljšanje delovnih pogojev. Ampak to je šlo mimo vseh nas, še mimo mene, kot da je to popolnoma jasno. Ampak ni jasno, ni jasno. In včasih pravim, zakaj ne morete biti zadovoljni, da imate neko novo opremo, nek nov stroj, pa ste nek prostor prepleskali. Zakaj ne bi tega povedali ljudem. Prepleskali smo prostor in toliko smo za to plačali. Uredili smo en stroj, postavili smo novo halo ... To nam je težko, to nam je res težko. Če bi take drobne stvari komunicirali, sem prepričan, da bi ljudje gledali drugače. Sicer ne vem, če zaposleni o tej zadevi kaj dosti vedo. Pa kakšni so načrti za naslednjih 5 let. Mogoče bi pa to zaposleni radi slišali, mogoče bi jim to vlilo nekega novega elana, navdušenja, ne vem. Mislim, da je ta prepad, med tistimi, ki zadevo pripravljajo in tistimi, ki so potem v končni fazi sokreatorji tega uspeha prevelik. Kljub temu, da je komuniciranje pri nas fantastično, kot sem prej rekel, se mi zdi, da še ne znamo dosti. Kot pravi gospod Bohorič, za pogovor z ljudmi ne sme biti škoda časa. Pogovarjati se, pogovarjati se. In jaz kar par svetlih primerov poznam, ker sem v določenih delovnih sredinah ... direktorica proizvodnje je bila npr. neka ženska in njo so klicali dobesedno mama. Ona si je za vsakega vzela čas in ljudje so se z njo počutili kot piščanci pri koklji, bi rekel. Vsi so ji povedali vse težave in potem ni bilo nobenih težav, kar se tiče tega vzdušja, klime. Takrat ni nobeden jamral za plačo. Tako da, možnosti je še veliko.

IH: Zakaj se po vašem mnenju podjetje pravzaprav odloči za družbeno odgovorne programe? Ne tiste minimume, ampak za nadgradnjo?

JF: Zavedanje je glavna stvar pri tej družbeni odgovornosti in tukaj lahko rečemo, da imamo blazno srečo. Vsi ti standardi, ki jih imamo kot orodja za pomoč pri izboljševanju, so prostovoljna odločitev. In to je nadgradnja zakonskih ali pa predpisanih okvirov. In zakaj to želijo? Zato ker so prepričani, da je edino trajnostni razvoj prava pot. To je v Savinih genih prisotno že desetletja. Najprej je to pomembno za dolgoročen obstoj podjetja, pa tudi za širšo okolico. V končni fazi, Sava je bila vedno na takšnem občutljivem območju, da bi njeno grdo ravnanje do zaposlenih in okolja prineslo take posledice, da je danes ne bi bilo več.

IH: Se vam zdi, da je to tudi nekakšna konkurenčna prednost podjetja?

JF: Zagotovo, zagotovo. Ravno v tem času, ko se soočamo z delovno silo, tukaj, na tem področju družbene odgovornosti lahko naredimo več, da bomo imeli po eni strani zaposlene, da jih bomo sploh dobili, po drugi strani pa, da bomo te, ki jih imamo, obdržali. V strateške plane je potrebno všteti tudi zaposlene, čez pet let bodo tudi ti pet let starejši. Žal je tako, delovna doba se podaljšuje. Kakovost življenja zahteva družbeno odgovornost. Nihče noče živeti slabše in ker vsak hoče živeti boljše, je ta družbena odgovornost ali pa trajnostni razvoj še bolj v ospredju. Za nas ni to nič kaj novega. Za nas je to normalno delovanje.

IH: Kako pa vidite sponzorstva in donatorstva, v smislu družbene odgovornosti in prispevka k družbeni odgovornosti?

JF: Sponzorstva in donatorstva, tako kot sem že prej rekel, je najbolj transparentna oblika nekakega sodelovanja in pomoči aktivnosti, nekemu društvu, skupini npr.

IH: Koliko pa se vam zdi pomembno, da bi se vsebina sponzorstev in donatorstev skladala oz. povezovala z dejavnostjo posameznega podjetja?

JF: Vprašanje je, katera je tista dejavnost, ki jo bomo sponzorirali. Ali je dejavnost Združenje varnostnih inženirjev ali je dejavnost neko ekološko gibanje ali je dejavnost nek moto šport ali je dejavnost, ki jo podpiramo nek gradbeni sejem za profile ... če gledamo družbeno odgovornost pa npr. tudi kot Družini prijazno podjetje, potem je sponzorstvo skorajda vse to. Športniki so nekako vzorniki marsikaterih ljudi in če ti športnika podpiraš, potem je velika možnost, da boš za seboj potegnil kakšno maso, ali pa da se bo nekdo začel ukvarjat s športom in potem šel tistemu cilju, ki ga pač imamo, da človek največ lahko naredi zase s svojim odnosom do lastnega zdravja, ena od teh stvari je tudi šport. Kultura tudi, vse aktivnosti, ki pomagajo ali pa odpravljajo obvladovanje stresa ...

IH: Koliko pa se vam zdi, da se pri sponzorstvih in donatorstvih odražajo vrednote vodilnih?

JF: Na vsak način se, to so tudi subjektivni faktorji, ki pomenijo odločanje. Se mi zdi, da ima Sava to zelo dobro razdelano-kam in komu, kaj in kako. Na vsak način pa vplivajo, tako da tukaj ne vidim kakšnih dilem. Na vsak način mora biti tisto, kar sponzorira, pomembno za Savo. Na eni strani potegnejo za seboj nekaj zaposleni, na drugi strani pa, da je potem neka odmevnost v medijih ali pa vsaj med zaposlenimi ali udeleženci tiste aktivnosti. So tudi sponzorstva, ki se ne slišijo tako velika, pa lahko veliko pomenijo.

IH: Kako pomembno pa se vam zdi, da so tudi Savini poslovni partnerji oz. dobavitelji družbeno odgovorni? Se to spremlja?

JF: Ja, seveda, na vsak način se to spremlja. To se že v samih izborih raznih dobaviteljev preko teh sistemskih orodij spremlja in pa odloča. Kategorizira se dobavitelje, pogodbenike, poslovne partnerje v določene skupine, za katere smatramo, da so dovolj družbeno odgovorni, da lahko z njimi sodelujemo. Če se izkaže, da smo ocenili narobe, so pa tudi odpovedi, opozorila itd.

IH: Kaj pa v okviru Poslovne skupine, kako je s povezanimi družbami?

JF: Za vse velja isto. Za naš kompetenčni center se mi zdi zelo pomembno, da znamo stvari, ki kljub inšpekcijskim odločbam in nadzorom ne doživijo usode prepovedi ali pa niso sporne do tiste mere, da bi bila argumentirana prepoved ali karkoli. Ampak je naša zavest bistveno večja, da sami določene stvari, ki bi lahko bile ali pa bodo v neki prihodnosti z normativi lahko sporne, mi dosti prej saniramo ali ustavimo. Tukaj je kar nekaj stvari, ki smo jih rešili brez inšpekcijskih nadzorov, brez opozoril. Zavedamo se tveganj, do katerih bi lahko v taki ali drugačni situaciji prišlo. Tudi zaradi nekih potresov ali karkoli. Sami zapremo ali ugasnemo in se takih kočljivih poslov ne gremo. V bistvu tukaj smatram, da je ta družbena odgovornost res na taki stopnji, da lahko rečeš, tukaj se mi pa zdi, da bi v tej zadevi lahko zaradi človeškega faktorja prišlo do kakšnih napak, ki bi imele posledice. Tega se raje ne gremo. Kaj vem, Teol, etoksilacija, vse te stvari so v končni fazi pripeljale do tega, da te firme niso bile poslovno uspešne. Ker se tega niso dovolj zgodaj lotili, potem ko so prišle k nam, jih je to tako bremenilo, da tudi ekonomsko niso bile uspešne. Kljub temu smo v teh firmah svojo družbeno odgovornost pripeljali do te mere, da smo ukinjali npr. v Savi Trade določena pretakališča kislin in lugov brez odločb, v Teolu etoksilacijo brez odločb zaprli. Na tej lokaciji smo zaprli umetno usnje brez odločb, zaprli, prenehali z delovanjem obrata 4, lepila raztopine, ker je bilo to na kočljivem območju. Še bi lahko naštevali. Advanced polimers, se pravi napredno tehnologijo, vesoljsko tehnologijo za prevleko valjev, brez odločb. Ker smo ugotovili, da je zadeva lahko nevarna za zaposlene ali za okolje. Skratka, tukaj se vidi posluš vodstva in nas je lahko samo strah, ker se bo to obdobje izteklo.

IH: Veliko priložnosti in možnosti torej vidite v komuniciranju. Ali bi mogoče izpostavili še kakšno drugo priložnost za še večjo družbeno odgovornost?

JF: Ja ... Ustvarjanje boljše klime, pripadnost podjetju. Ne zaukazano, ampak tako spontano ustvarjanje vzdušja in pripadnosti. To je za Savo velika priložnost in če bomo hoteli delati, jo bomo morali imeti. To je dejstvo. To je treba samo še udejanjiti, narediti akcijske plane, kako posamezniku vrednoto res vstaviti in jo uveljaviti. Kako vizijo z akcijskimi programi res skomunicirati, zagnati in narediti, da bo prišlo do udejanjenja. Vrednote so zelo družbeno odgovorno naravnane, ampak kje so akcijski plani, kakšni so. Tukaj je vrzel med napisanim in komunikacijo in je treba ljudem razložiti zakaj, kako, kaj. Da ljudje razumejo, da se vsaka stvar ne da takoj narediti in pa na drugi strani povedati ljudem, da moramo biti na isti barki. Vodstvo si prizadeva za to, zaposleni morajo temu slediti, ne biti nekako oportuni do te stvari. Se mi zdi, da bi morali imeti prav projektne vodje, ki bi skrbel za udejanjanje strategije. To bi moralo biti na mizi vsakogar. Dolga leta se že govori o 100 % izpolnjevanju obljub. Ampak kolikokrat pride kaj vmes, še mnogo stvari manjka. Neizpolnjevanje je naša velika cokla. Če jaz npr. govorim za svoj posel, da rečem preprosto, ta paleta ne more biti več na transportni poti ali na pločniku. Popolnoma banalen primer, ampak to pomeni, da od tistega trenutka, ko sem to rekel, jo nikoli več ne bo tam. Ampak, čez pol ure jo bom spet videl in bom iskal nekoga, da jo premakne, pa čez dva dni spet in čez štiri dni spet ... In temu jaz pravim, da se nosi voda s košem. To so tiste stvari in to na najbolj osnovni ravni. Potem pa vsem zmanjkuje za to ponavljanje akcij, ponavljanje zahtev, ponavljanje nalog, začne zmanjkovati

časa. V bistvu, to je problem, bolezen, ki jo je treba ozdraviti. To je tista odgovornost na vseh ravneh. Tako se mi zdi, da imamo vsi skupaj še veliko dela in to zanimivega.

IH: Hvala lepa za odgovore.

**Intervju: Gregor Pirc, strokovni sodelavec, KC Korporativno komuniciranje
Kranj, 18. 10. 2007 ob 10.00–11.15**

IH: Najprej bolj splošno vprašanje, kako razumeš družbeno odgovornost in kakšno naj bi bilo družbeno odgovorno podjetje?

GP: Družbena odgovornost naj bi bilo delanje nekega dobrega ... Pri poslovanju, aktivnostih podjetja in doseganju ciljev upošteva tudi okolje, okolico. Ne le s tem, da pazi, da ne stori česa hudega, ampak aktivno s svojim delovanjem pomaga okolici. Na različnih področjih. Najbolje je, da vsi živijo bolje, zaradi delovanja podjetja.

IH: Katere deležniki pa se ti zdi, da najbolj vplivajo na Savo in obratno, na katere najbolj vpliva Sava?

GP: Lastniki najbolj vplivajo na Savo, njim smo najbolj odgovorni. Ne v smislu družbene odgovornosti, vendar odgovornosti nasploh. In lokalno okolje. Okolje vpliva na Savo in obratno. Tudi zaposleni ...

IH: Po eni izmed definicij je družbena odgovornost sestavljena iz ekonomske, pravne, etične in filantropske odgovornosti. Katero najbolj povezuješ s pojmom družbena odgovornost podjetja?

GP: Nenehno govoriva o družbeni odgovornosti podjetja, mar ne?

IH: Da. Ali se ti zdi, da vse štiri odgovornosti spadajo pod družbeno odgovornost?

GP: Govoriti o družbeni odgovornosti ... Podjetje se po mojem mnenju ne bi smelo označevati za družbeno odgovorno, če zgolj npr. proizvaja produkte in jih prodaja. Produkte proizvaja in prodaja tudi npr. Shell, pa ne bi mogel trditi, da so ravno družbeno odgovorni.

Pravna odgovornost ... normalno, da podjetje deluje znotraj pravnih okvirov.

Etična odgovornost. To je tisto, kar bi označil za družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Filantropsko, ja, tudi. Zadnji dve odgovornosti ja, prvi dve sploh ne. V izhodišču mora vsako podjetje delovati ekonomsko in pravno odgovorno, tudi tisto, ki ni družbeno odgovorno.

Najlepše bi bilo, da bi bila filantropija še bolj izpostavljena. Ko podjetje samo reče, naredimo nekaj dobrega, prostovoljno. Na srečo je tudi trend tak, da se vsi zavedajo, da če želi biti podjetje ekonomsko uspešno, zagotoviti primarni cilj in zadovoljiti lastnike, se mora obnašati družbeno odgovorno. Nekaj desetletij, stoletij je sicer trajalo, da smo do tega spoznanja prišli, ampak zdaj se o tem precej govori. Mogoče ni ravno prostovoljno

...

IH: No, s čim se ti pa zdi, da je Sava kot družbeno odgovorno podjetje najbolj opažena v javnosti? Preko katerih aktivnosti?

GP: Drugi vidijo npr. priznanja, ki jih Sava dobi na tem področju. Preko sponzorstev npr. tisti, ki nekaj dobijo od Save. Drugi pa najbolj poznajo Savo po tem, kar dela, po svoji osnovni dejavnosti in proizvodih. Kolesarstvo oz. Kolesarski klub Sava Kranj, v katerega vlagamo, je precej prepoznavno ... Priznanja in certifikati še najbolj, npr. Družini prijazno podjetje, se pravi medijsko pokriti dogodki in tudi donatorstva, sponzorstva, katerih sponzoriranci se zavedajo, da je Sava družbeno odgovorna. Okoljsko ravnanje, ravnanje nabavnikov, da npr. vedno poskrbijo, da je tovornjak poln, kar je družbeno odgovorno ravnanje ... tega se ne vidi nikjer, vendar podjetje ravna družbeno odgovorno. Potem npr. program EKO, ki dela produkte, ki pomagajo ščititi okolje, vendar je to njihova osnovna dejavnost in proizvodi imajo veliko dodano vrednost. In proizvajanje npr. zaves, ki bodo ob izlivu preprečile uhajanje nafte ... to je družbeno odgovorno, vendar gre za njihovo osnovno dejavnost. Potem smo npr. Stražišču dajali toplotno energijo, s katero so se ogrevali ... tega skoraj nihče ne ve, razen Stražiščani, ki so bili v to vpleteni. Širše pa ne.

IH: Na kakšen način pa bi se moralo o tem komunicirati, da bi se mogoče o družbeno odgovornih praksah vedelo več?

GP: Ne vem, dejansko bi se moralo o tem več poročati, ker Sava je družbeno odgovorna. Npr. preko medijev, vendar ne v smislu npr. poročanja o donaciji, ko se je zgodila nesreča v Železnikih. Tega se ne obeša na veliki zvon, denar pač doniraš. Ampak druge stvari, npr. o čisti in okolju prijazni proizvodnji ... ampak kje bi se dalo o tem sploh poročati ... Govori se samo o sponzorstvih in donatorstvih, ostale aktivnosti so kar nekako izpuščene. Ravno zato prevladuje tudi mišljenje, da je družbena odgovornost enako sponzorstvu in donatorstvu. O drugih stvareh se poroča npr. če gre za kakšen certifikat in v letnem poročilu, za katerega pa vemo, koliko bralcev ima.

IH: S čim je povezana višina sredstev, ki je namenjena sponzorstvu in donatorstvu? Ti se s tem precej ukvarjaš.

GP: Naprej bi poudaril, da je treba strogo ločiti donatorski in sponzorski pristop. Pri donaciji gre izvorno za filantropski vidik, pri sponzorstvu ne. Sava, d. d., je družba za upravljanje in financiranje in mi preko sponzorstev ne moremo doseči, da bi se povečala prodaja ali kaj takega. Zato lahko tudi govorimo o družbeni odgovornosti. Pri sponzorstvih je tako višina sredstev povezana tudi s tem, kaj mi dobimo nazaj: naše pojavljanje npr.

Mora pa seveda biti povezano s Savo, z njenim lokalnim okoljem. Mora biti v okvirih politike sponzorstev in donatorstev.

IH: Od česa je torej odvisno, ali bo projekt sponzoriran ali ne? Donacija bo ali ne? Na podlagi česa se odločate?

GP: Odvisno od posameznega projekta. Na podlagi politike sponzorstva in donatorstva. Delno je opredeljena tudi v letnem poročilu, kjer je zapisano, kakšne projekte in akcije podpiramo. Več dobijo posamezniki, organizacije, ki so iz Kranja, Gorenjske, Slovenije. V tem vrstnem redu. Pa od vrednosti posameznega projekta in odvisno od tega, v kakšni povezavi je z načeli Save, vrednotami.

IH: Katere aktivnosti pa najbolj pripomorejo k ugledu Save?

GP: Mislim, da visoki menedžerski krogi. Sava je podpornik npr. Združenja Manager in njegovih prireditelj. Ker je Sava, d. d, družba za upravljanje in financiranje, podpira precej elitne dogodke. Zneski, ki jih dajemo, so bolj majhni. Smo ogromen sistem. Sredstva seveda niso vse, ampak ravno to je tisto, kar se opazi. Opazi se razne tabele. Npr. v Financah, ki jih sestavljajo neki analitiki, ki komaj ločijo med sponzorstvi in donatorstvi. Zato napišejo, da je npr. Mercator za donatorstva porabil ne vem koliko milijonov, milijard ... In tam smo mi zelo nizko. Ker pač absolutno damo malo. Da bi vsaj gledali glede na prihodke, kaj šele kaj drugega ... Ljudje to vidijo in berejo, ne pogledajo pa kako so prišli do rezultatov.

IH: Kako pa bi sploh lahko izmerili družbeno odgovornost podjetij?

GP: Ne vem, kako bi zajeli vse ... od sponzorstev do donatorstev, sodelovanja z okoljem ... Vse kar lahko naredimo mi, je, da s sredstvi, ki so nam na voljo, opišemo naše aktivnosti. Npr. v letnem poročilu, s sporočilom medijem ob priložnostih.

IH: S tem si mi odgovorili tudi na naslednje vprašanje. Se pravi, na kakšen način morajo biti posredovane informacije o družbeno odgovornih aktivnostih.

GP: Neokusno je, da se podjetje samo preveč hvali z družbeno odgovornimi aktivnostmi. Največ lahko na prepoznavanje podjetja kot družbeno odgovornega vplivajo zaposleni in npr. društva, ki jim pomagamo. Drugače pa letna poročila berejo npr. ocenjevalci iz Financ in študentje, ki delajo naloge iz družbene odgovornosti ... O družbeni odgovornosti se bere tudi v internih časopisih. Za ostala podjetja se tudi meni do nedavnega ni sanjalo, ali so družbeno odgovorna ali ne. O tem se zdaj sprašujem zaradi narave mojega dela. O družbeno odgovornih aktivnostih se nekako ne zna komunicirati, čeprav podjetja so družbeno odgovorna. Ker Sava je družbeno odgovorna in tudi nekatera druga podjetja so.

IH: Zakaj pa se po tvojem mnenju podjetje sploh odloči za družbeno odgovornost ter sponzorstva in donatorstva?

GP: Malo zaradi tega, ker je zdaj to trend in brez tega ne gre več, s tem se lahko podjetje lahko tudi malo pohvali. Kar je spet narobe, ker se sami hvalimo. Družbeno odgovornost nam prinaša mir, mir v Kranju itd. Delničarji bi bili po mojem kar zadovoljni, če bi bili manj družbeno odgovorni, če bi kljub temu, da se mi ne bi obnašali družbeno odgovorno in vlagali v skupnost, še vedno lahko tako dobro poslovali. Če ne bi toliko vlagali in z različnimi akcijami podpirali okolja, možno, da ne bi tako dobro poslovali. Družbeno odgovorno ravnanje

priporo k ekonomski rasti, definitivno. In to je smisel, trajnostni razvoj ... ne zaradi čiste filantropije. Mi nismo humanitarna organizacija, mi smo družbeno odgovorni zato, ker je bilo ugotovljeno, da na dolgi rok moraš imeti dobre odnose z okoljem. Svoj napredek povezujemo z napredkom okolja: če bodo oni zadovoljni, nas bodo pustili pri miru, nam bodo pomagali. Odprta nam bodo kakšna vrata več, ne bodo nam metali polen pod noge.

IH: Torej mora biti tudi politika sponzorstev in donatorstev razumljena in obravnavana strateško?

GP: Ja, predvsem mora biti dobro načrtovano, saj imamo premalo sredstev, da bi pomagali vsem in moraš imeti, recimo temu nek izgovor, zakaj nekaterim ne daš sredstev.

Trajnostni razvoj ne gre na kratki rok.

IH: Ali mi lahko poveš, kako razumeš trajnostni razvoj v primerjavi z družbeno odgovornostjo?

GP: Trajnostni razvoj dosežemo tudi z družbeno odgovornim ravnanjem.

IH: Se pravi, da je trajnostni razvoj več kot družbeno odgovornost oz. je to nadpomenka?

GP: Več. Znotraj trajnostnega razvoja je družbeno odgovornost, zraven tega pa še osnovni razvoj.

IH: Se pravi tudi ekonomski, če razumemo družbeno odgovornost kot tudi ekonomsko in pravno, se približamo pojmu trajnostni razvoj?

GP: Vlaganje v raziskave in razvoj, vlaganje v osnovni biznis. Če razumemo družbeno odgovornost kot štiridelno, tako kot sva jo omenila na začetku, je to enako trajnostnemu razvoju. Najprej se je govorilo o razvoju, vlagamo, smo vedno boljši ... delavci niso bili zadovoljni ... ko je postalo podjetje veliko, se obnaša kot slon v trgovini s porcelanom in dela probleme. Ne mislim samo okoljske, ampak tudi npr. socialne probleme in okolico ... Potrebno je bilo dodati novo komponento, ki bo zajemala tudi okolje ... to pa je trajnostni razvoj. Po mojem mnenju.

IH: Kaj pa recimo politika sponzorstev in donatorstev, se ti zdi, da se mora skladati z dejavnostjo podjetja in njegovimi vrednotami? Povezava med tem, kaj podjetje dela in komu pomaga?

GP: Nekaj je že mora biti. Vendar se pri Savi, d. d., se pojavi vprašanje. Kaj je naša dejavnost? Upravljanje naložb. In koga bomo sponzorirali? Banke? Strokovna srečanja, npr. razne konference o biznisu. Povezujemo pa lahko s sedežem podjetja. Savatech, d. o. o., pa se npr. odloča za podporo Toma Merharja, ker izdelujejo pnevmatike za motorje. To je pomembno, povezava mora biti. Toliko ljudi rabi pomoč in je treba izbrati. Sava medical in storitve npr. vsako leto nameni tistih nekaj sto evrov centru za izobraževanje in usposabljanje invalidne mladine. To je super. Povezava pripomore tudi k večji prepoznavnosti. Če dajo denar npr. karate

klubu, je to brezpredmetno. Če že izbiraš, je pomembno, da sovpadajo z vizijo, vrednotami, načeli, dejavnostjo podjetja, vse to.

IH: Področja, ki jih Sava izbira, so torej pomembna zaradi česa?

GP: Področja, ki jih izbiramo za sponzorstva in donatorstva, so: šport, kultura, okoljevarstvene dejavnosti, dobrotelost in izobraževanje. To pokriva vse, ki prosijo za pomoč. Ravno zato, ker smo družba za upravljanje in financiranje, bi bilo nesmiselno, da bi podpirali samo šport. Smo že poskušali, da bi zmanjšali število organizacij, ki jim namenimo pomoč in bi s tem dosegli večjo prepoznavnost. Tistim bi res bolj pomagali, vendar bi nekaterim pomoč ukinili in ne bi dobili nič. Vendar ne gre, ker že leta pomagamo in podpiramo iste organizacije. Če bi to kar naenkrat odstrigli, bi bilo to zelo narobe. Ne bi jim mogli razložiti, da smo se odločili, da bomo nekaterim bolj pomagali, vam pa ne bomo dali nič. To bi bilo družbeno neodgovorno. Povzročili bi nemir v okolju.

IH: Ker se o družbeni odgovornosti in sploh sponzorstvih in donatorstvih odločajo na upravi, koliko se ti zdi, da se njihove vrednote povezujejo s tem, komu ali na kakšen način se odločajo za podporo?

GP: O njihovih osebnih vrednotah bi težko govoril, jih ne poznam. Velja pa, da so vsi člani uprav v Savi, d. d., izjemni posamezniki z visokimi etičnimi normami, zaradi česar je večina predlogov za sponzorstva in donatorstva z odobravanjem sprejetih in nemalokrat tudi sami povišujejo zneske, namenjene našim sponzorirancem in tistim, ki dobijo donacije. Vendar to je res do neke mere in tudi ni slabo. Janez Bohorič vsem odgovarja, da je njegova stranka Sava, on je odgovoren delničarjem. Sponzoriramo prireditve Zveze združenj NOB, to se mi zdi v redu – še raje pa bi videl, da bi ta sredstva namenili mladim. In tukaj se nekako odražajo njegove vrednote. Mogoče se s tem celo lahko poveča prepoznavnost.

IH: Koliko se ti zdi pomembno, da Sava izbira tudi take dobavitelje, ki so družbeno odgovorni?

GP: Zelo, zelo pomembno. Naredimo krog. Izjemno pomembno in še več podjetij bi moralo upoštevati tudi ta faktor.

IH: Kaj pa povezane družbe? Ali se spremlja tudi nivo njihove družbene odgovornosti?

GP: Nivo se nekako spremlja. Na področju na katerem sam delam, se premalo povezujemo, pretok informacij je slab. Pri sponzorstvih in donatorstvih obstaja politika na ravni celotne poslovne skupine, tudi zanje, politike je enotna. Poslanstvo in vizija sta enaki za celo poslovno skupino.

IH: In še zadnje vprašanje. Kaj po tvojem mnenju bi lahko Sava še storila za večjo družbeno odgovornost ali pa morda na področju sponzorstev in donatorstev?

GP: Več denarja ... če smo iskreni, naši prosilci najbolj rabijo denar. Mi skoraj nimamo izbire, kaj bomo podpirali, na leto se dejansko odločamo o 10, 15 stvareh, vse ostalo je "copy paste", imamo ta in ta združenja in društva in to je to. V bistvu Sava največjo podporo namenja kolesarjem, po tem je prepoznavna tudi sama in jih podpira pri marsikaterem dogodku, tudi nefinančno ... Z njimi imamo najglobljo povezavo. Za prepoznavnost je boljše, da si aktiven in usmerjen na eno stvar, vendar v tem ne vidim povezave z večjo družbeno odgovornostjo. Tu gre za poročanje o družbeni odgovornosti, je pa tudi res, tudi v Savi, če imaš dolgoročne projekte, partnerje, s katerimi več časa sodeluješ, se že tako dobro poznaš, da veš, kaj kdo rabi, kaj kdo zna narediti in je rezultat za obe stranki, in za tiste in za nas, veliko boljši. Za relativno malo sredstev je Sava prepoznavna po kolesarjih.

IH: Tako, prišla sva do konca, najlepše se ti zahvaljujem.

Intervju: Snežana Sabljak Jošt, organizatorica pravne pisarne, KC Kadri, pravo in organizacija Kranj, 12. 12. 2007 ob 8.00–8.45

IH: Najprej me zanima, kako ti gledaš na družbeno odgovornost. Kakšno naj bi bilo po tvojem mnenju družbeno odgovorno podjetje?

SSJ: Rekla bi, da je družbena odgovornost do širšega družbenega okolja. Če gledava konkretno podjetje, Savo, to pomeni, da mora biti odgovorno do širše javnosti, mogoče bi rekla, da gre na prvem mestu za ožjo, lokalno javnost, na drugem mestu pa tudi širšo. Tako nekako.

IH: Kateri deležniki so potemtakem najbolj pomembni za Savo? Glede na družbeno odgovornost.

SSJ: To so različne skupine. Rekla bi, da ... če začneva tukaj, v lokalnem okolju so to sosedje, je to občinska uprava, so to vse inštitucije, ki delujejo v mestni občini Kranj, šole, bolnišnice in tako naprej. Društva ...

IH: Kaj pa zaposleni?

SSJ: Ja, ja. Tudi ta skupina spada zraven. Podjetje mora odgovorno ravnati do zaposlenih. Ker z zaposlenimi so povezane tudi njihove družine, ta krog se širi in pravzaprav zajame veliko množico ljudi.

IH: Ena izmed definicij družbene odgovornosti družbeno odgovornost razdeli na štiri odgovornosti. Ekonomsko odgovornost, ki predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.

Na pravno odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.

Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.

Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva. Zanima me, kakšno je tvoje mnenje. Ali vse odgovornosti vidiš v tem pojmu družbena odgovornost?

SSJ: Rekla bi, da vse te štiri odgovornosti spadajo zraven. Samo, poudarila bi zadnji dve. Prvi dve sta že tako ali tako logični. Podjetje se mora držati pravnih norm, pravil. Normalno je, da je bilo ustanovljeno, da bo proizvajalo neke proizvode, storitve, da bo ustvarjalo profit. Zadnji dve sta pa v bistvu tisti dve, za kateri se podjetje samo odloča, kako bo ravnalo. In je prav, da se ravna družbeno odgovorno. Rekla bi, da bolj zadnji dve. Tisto je baza, to dvoje pa je nadgradnja. Če si samo ekonomsko odgovoren, je to premalo.

IH: Preko česa se ti zdi, da je Sava najbolj opažena v javnosti?

SSJ: V prvi vrsti se v medijih velikokrat pojavljajo informacije, da dobro poslušemo. Pojavljajo se informacije o prevzemih, kar se tiče teh aktivnosti, ki so družbeno odgovorne, je pa splošno znano, da smo sponzorji olimpijcev. Recimo, če gledava samo Kranj, so znana sponzorstva Kranjske noči, Tedna mladih, te prireditve, ki so zelo množične in se jih veliko ljudi udeležuje in so medijsko podprte. Tam je Sava zmeraj izpostavljena.

IH: Se ti zdi, da precej preko sponzorstev in donatorstev? Sploh v širši javnosti, ki je poslovanje ne zanima?

SSJ: Ja.

IH: Zdaj ko sva pri sponzorstvih in donatorstvih. Kako se ti zdi, s čim se ti zdi mora biti povezana višina sredstev, ki jih dobi nek klub, društvo?

SSJ: V prvi vrsti moramo gledati na to, koliko denarja imamo sploh na razpolago za tovrstne zadeve pri nas v Savi. Koliko pa kdo dobi, je pa odvisno od tega, kam se naši interesi nagibajo. Če želimo spromovirati Savo preko nekega uspešnega športnega društva, damo zato lahko več. Odvisno od rezultatov in tudi vrednot podjetja. Vrednote so tukaj zelo pomembne. Če vrednote kandidatov sovpadajo z našimi vrednotami, je večja verjetnost, da društvo ali kdorkoli dobi sredstva.

IH: Kaj pa recimo vrednote posameznikov, ki o tem odločajo, se ti zdi da vplivajo na odločitve? Npr. vrednote uprave. Kako to vidiš, kot dober ali slab vpliv?

SSJ: Če se osebne vrednote čimbolj približujejo vrednotam podjetja, je to najboljše. Ni pa vedno tako. Recimo da pričakujemo, da je najvišje vodstvo vpeto v te vrednote, ki jih imamo zapisane. Čisto od vseh členov tega ne moremo pričakovati. Recimo proizvodnja, delavci, ki se na novo zaposlijo. Rabijo določen čas, morajo iti skozi določen proces, da te vrednote ponotranjijo. Najvišje vodstvo pa pravzaprav sodeluje pri oblikovanju teh vrednot. Mislim da če pogledamo vrednote nekega podjetja, naj bi bile to tudi vrednote ljudi, ki sestavljajo vodstvo. To bi moglo sovpadati.

IH: Se ti zdi, da je to dobro ali slabo? Če npr. eden vpliva na to, da se več prispeva za šport, drugi pa npr. za neko drugo stvar?

SSJ: Mislim, da to ni nič slabega.

IH: Zdaj pa me zanima, v smislu družbene odgovornosti seveda, s katere aktivnosti najbolj vplivajo na ugled Save?

SSJ: Rekla bi, da odnos podjetja do zaposlenih. To je danes vedno bolj pomembno. Recimo naš projekt Družini prijazno podjetje. To je v slovenskem prostoru zdaj zelo aktualno. Take stvari zelo zvišujejo ugled podjetju pa tudi nekako potencialnim kandidatom za zaposlitve daje nek pozitiven občutek o podjetju. Zaposleni morajo čutiti neko pripadnost in to pozitivno klimo potem raznašajo tudi okoli.

Recimo varovanje narave, okolja. Na kranjski lokaciji imamo npr. tudi proizvodnjo in tista podjetja, ki vlagajo veliko v to področje, imajo v okolju tudi določen ugled.

To, zaposleni, okolje ... Kar se pa tiče teh vlaganj v kulturna, športna društva, to mislim, da je na drugem mestu. To bi postavila nižje na lestvici.

IH: Sava torej je družbeno odgovorna, ampak kako o tem komunicirati? Kako naj bi bile po tvojem posredovane informacije o družbeno odgovornih aktivnostih?

SSJ: Široka javnost npr. ne bere letnih poročil, kjer je precej zapisanega. Najbolj množični mediji so po mojem zagotovo radio in časopis. Tukaj na kranjskem območju je zelo bran Gorenjski glas in poslušan Radio Kranj. To dvoje in pa seveda internet.

IH: Pa se ti zdi, da je to pravi način? Ali naj bi se podjetje s tem samo hvalilo? Ima to kakšen učinek?

SSJ: Fino je mogoče dobiti zaveznike, ki lepo govorijo o tebi. Da to nisi ti sam, ampak nekdo drug. Kako priti do tega ... Mogoče ima vlogo tukaj kakšno lobiranje in veze. (smeh)

Težko je to skomunicirati. Ker ni samo denar, ni samo to, kar vložimo v neka društva. Je tudi to, da vsako leto k nam povabimo sosede in ne vem, sto tisoč je takih stvari, ki niso tako povezane direktno z denarjem in se ne vidijo. Tisti, ki je udeležen, bo za sabo potegnil še nekaj ljudi ... to je gotovo. Informacijo o tem bo delil z drugimi.

IH: Zakaj pa se po tvojem mnenju podjetje sploh odloči za družbeno odgovorne programe?

SSJ: Zato ker čuti neko odgovornost do tega, da zvišuje kakovost življenja v okolici. Ustvarja nek profit in čuti, da bi moralo prispevati k razvoju širšega okolja. V tem smislu.

IH: In ima od tega kakšno korist?

SSJ: Ima, odvisno, za kaj se odloči. Če sponzorira neko kulturno društvo, potem pričakuje, da bo pa mogoče na kakšni savski prireditvi to društvo prispevalo kakšno družbo. Zmeraj oz. dostikrat obstaja neko pričakovanje na tak ali drugačen način.

IH: Kako pa po tvojem vpliva to na dolgoročno poslovanje podjetja oz. na obstoj?

SSJ: S tem dolgoročno prispeva k trajnostnemu razvoju, sebe kot podjetja pa tudi okolice, širšega družbenega okolja.

IH: Zdaj si omenila trajnostni razvoj. Kako ga razumeš in kakšno je razmerje med pojmom družbena odgovornost in trajnostni razvoj?

SSJ: Pri trajnostnem razvoju gre v bistvu za tako delovanje, s katerim zagotavljaš vsem naslednjim rodovom vsaj tak nivo kakovosti življenja, kot ga imaš trenutno sam.

IH: Če potemtakem razumem družbeno odgovornost kot dolgoročno, se potem približam trajnostnemu razvoju?

SSJ: Nekako se ti dve stvari prekrivata, zelo. Trajnostni razvoj je na nek način družbena odgovornost.

IH: Se ti zdi, da k dolgoročni konkurenčnosti pripomore tudi družbena odgovornost?

SSJ: Definitivno. Ne predstavljam si, da podjetje ne bi bilo družbeno odgovorno. Eni so bolj, drugi manj.

IH: Nekatera podjetja se odločajo, da se striktno sponzorirajo oz. se povezujejo npr. samo z enim, točno določenim društvom. In je to njihov prepoznavni znak. Kako vidiš to? Se ti to zdi dobra strategija? Ali naj bi se dejavnost, ki jo podjetje sponzorira, povezovala z dejavnostjo in vrednotami podjetja?

SSJ: Rekla bi, da je fino, da je dejavnost podjetja povezana z aktivnostmi določenih društev, ki jih sponzorira. Na tak ali drugačen način. Da vidi neko povezavo ali v vrednotah ali v dejavnosti, kakorkoli. Da je neka vez. Da bi Sava sponzorirala nekaj, kar sploh ne sodi v naš koncept ... ponavadi ne pride do takih odločitev.

IH: Zakaj je to dobro?

SSJ: Se mi zdi, da daje težo dejavnosti. Gre za promocijo same dejavnosti. Če se gumarstvo povezuje z npr. razvojnimi inštituti, gumarskimi društvi, da to neko težo. Ta društva potem v očeh te javnosti, dajo Savi nek status zvezde vodnice. Se mi zdi, da je fino, če je to povezano. Gre tudi za prepoznavnost. Ne bom pa rekla, da se moramo tega držati kot pijanec plota.

IH: Se ti zdi pomembno, da Sava spremlja tudi nivo družbene odgovornosti poslovnih partnerjev, dobaviteljev?

SSJ: Tega pa ne vem, koliko spremljamo ... O poslovnih partnerjih veliko vemo. V kakšnem smislu to misliš?

IH: V smislu, da si izbirate poslovne partnerje, ki so družbeno odgovorni.

SSJ: Bi rekla, da o tem ne razmišljamo preveč. Pri kupcih, dobaviteljih bi pa rekla, da se verjetno bolj odloča na podlagi ekonomskih kriterijev. To je moje osebno mnenje.

IH: Kaj pa povezanih oz. odvisnih družb, znotraj Poslovne skupine Sava?

SSJ: Povezujemo se z družbami, ki so nam blizu. Tukaj ne bi smelo biti dvoma, moramo sodelovati. Naj bi veljalo za vse isto.

IH: Se ti zdi, da je podjetje Sava družbeno odgovorno?

SSJ: Jaz bi rekla, v primerjavi z drugimi podjetji, ja. Je na nivoju in damo veliko na to. Zmeraj pa obstajajo možnosti izboljšav. Če gledamo slovenski prostor, pa tudi širši evropski, smo na nivoju.

IH: Kje pa vidiš kakšno izboljšavo, na katerem področju, mogoče s kadrovskega vidika?

SSJ: Ja, mogoče na področju projekta Družini prijazno podjetje. Tu je treba zadeve še poglobljati. To se mi zdi vrhunec pri nas v Savi. Kar se tiče zaposlenih, je to ena boljših odločitev v zadnjem času. Na tem moramo še veliko delati. Več projektov, več novih idej na tem področju. Se pravi zaposlenim omogočiti čimboljšo povezavo med družino in zaposlenimi. To tudi večja pripadnost podjetju. Mogoče tudi kakšne humanitarne akcije. Tu bi lahko več prispevali. Se mi zdi, da pri teh naravnih katastrofah v Sloveniji Sava ni bila izpostavljena. Saj mogoče je kaj prispevala ...

IH: Mislim da je, denar so darovali Občini Železniki. Ampak ali naj bi se s tem pohvalilo samo podjetje, mogoče je to neokusno in tu spet vidimo to tanko mejo-kako informirati ostale o tem.

SSJ: To je dvorezen meč. Dobro je, da te pohvalijo drugi, ne pa, da se sam.

IH: Končali sva, hvala za tvoje odgovore.

Intervju: Marinka Zihlerl, vodja trženja in komuniciranja, Energetika Sava - ENSA, d. o. o.

Kranj, 8. 11. 2007 ob 9.10–10.05

IH: Najprej bi vas rada vprašala, kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost in kakšno je po vašem mnenju družbeno odgovorno podjetje?

MZ: To je podjetje, ki okolju prinaša ekonomsko blagostanje, pri tem pa v naravi ne povzroča degradacije in ljudi humano obravnava.

Sava ima to področje kar dobro urejeno, morate pa vedeti, da smo mi podrejena družba, mi nimamo prav posebne svoje politike na tem področju. Mi se držimo korporacijske politike, nimamo pa toliko sponzorstev, donatorstev sploh ne. O tem odloča uprava. Drugo pa je ekonomski vidik, ki je pri nas že tako ali tako družbeno

odgovorno usmerjen. Del naše vizije se glasi: Z realiziranimi projekti bomo kupcem omogočili prihranek primarne energije in s preseganjem standardov s področja varovanja okolja v družbi udeležili pojem »trajnostne oskrbe z energijo«. Zdaj, kaj je to trajnostno? Gre za to, da se vse ohranja. Črpanje nafte, kurjenje nafte ... to ni nekaj trajnostnega. Če ti npr. podreš drevo, ga pokuriš, ravno tako nastane CO₂, npr. Ampak tam, kjer si ga posekal, zraste novo drevo, ki pri fotosintezi porablja CO₂ in je krog nekako zaprt. To je trajnostno. Pomeni, da ni nobene škode, snovi gredo nazaj in krog je sklenjen. Neka zavest, kje npr. lahko mi kot Savsko podjetje vplivamo širše in avtonomno preko holdinga oz. več kot holding. Ravno v tem ustvarjanju zavesti. In mi ustvarjamo neko novo zavest znotraj poslovne skupine in tudi v širši družbi. To je tisto, kar Sava kot holding izvaja preko nas.

IH: Kako pa vidite pojma družbena odgovornost in trajnostni razvoj? Ju razlikujete?

MZ: Seveda se pokrivata. Podjetje se mora obnašati dolgoročno, to ni tek na kratke proge.

IH: Kateri deležniki oz. skupine, ki kakorkoli vplivajo na podjetja in obratno, so za vas najbolj pomembni?

MZ: Pri nas so pomembni kupci, ker nam lahko naredijo veliko koristi ali pa škode. To so lahko tudi poslovni partnerji, dobavitelji, lastniki prav tako in pa zaposleni. Nekako v tem vrstnem redu.

IH: Ena izmed definicij v literaturi družbeno odgovornost deli na štiri odgovornosti. Katero izmed odgovornosti najbolj povezuje s pojmom družbene odgovornosti podjetja: ekonomsko odgovornost, zakonsko, etično ali filantropsko odgovornost?

Ekonomska odgovornost predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.

Pravna odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.

Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.

Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.

MZ: Meni se zdi ekonomska odgovornost najbolj pomembna. Če tega ni, vse propade, to je logično. Če nisi pozitiven, tudi okolju ne moreš vračati. To pomeni pretok energije, več trošiš, kot proizvajaš, konec. Zadeva gre hitro ali počasi navzdol. Ekonomska odgovornost je čisto zagotovo prva. Če ekonomskega rezultata ni, je treba nekaj narediti. Ali več zaslužiti, ali manj porabiti. To je isto kot doma, če so izdatki večji od prihodkov, je treba varčevati ali pa več zaslužiti. Ponavadi se gre v obe smeri, malo več zaslužiti in malo manj porabiti. To je glavni cilj podjetja. Drugo pa je, da zato, da si ekonomsko uspešen, ne moreš ljudi pobiti ali pa jih psihično preobremeniti, izmzgavati ...to na dolgi rok ne gre. Moraš skrbeti za kader. Ekonomska odgovornost je prva zadeva, potem se pa moraš to ekonomsko uspešno dejavnost iti za okolje, naravo in ljudi, na okolju in naravi znosen način. Ne moreš vsega posvinjati, da nekaj zaslužiš, ne moreš ljudi gnati čez vse mere in pri ekonomski uspešnosti gre še za kratkoročno in dolgoročno dimenzijo. Recimo Amerika ima tak stil, ameriški direktor, npr.

pride, pogleda, zanj je važno, da je na koncu čim večji dobiček. Ve, da bo na položaju tri leta, v treh letih pride ven, potem ga pa ne zanima, kaj bo. Potem pa ni nobenih razvojnih inženirjev, ni investicij, ni nič. Se pravi, kdor živi s firmo, mora na dolgi rok vse zoptimirati. Recimo, mladega inženirja je treba zaposliti, z njim bo nekaj let samo strošek. Če imaš trileten mandat, ga ne boš zaposlil, na dolgi rok se pa to izplača in ga boš vzel. Ne prideš samo žeti, treba je še preorati. Se pravi na dolgi rok. Je pa važno, da se zadeve ne pomešajo, podjetja so zgolj zaradi ustvarjanja nove vrednosti, dobička. In na tem lastniki, ki so dali kapital, profitirajo, nekaj profitirajo zaposleni, okolje pa pravzaprav samo trpi. Narava od npr. Save nima nič, kvečjemu škodo. To pa so potem kompromisi. Če dobro posluješ, lahko tudi kaj nazaj vračaš, če pa ne, pa ne. Pri naših produktih je nekoliko drugače. Holding vodi firme, razporeja naložbe in se le ne ukvarja direktno s kupci. Smo v drugačnih pozicijah. Zato gre pri nas toliko bolj za ekonomsko komponento, ker je tudi zahtevana. Na nas stalno pritiskajo, koliko imate ... Če ni dobička, te zaprejo. Vsak denar, ki ga zaslužiš, je njihov. Se pravi, tudi če imaš denar in bi investiral, moraš vedno vprašati lastnika. Zahteva se tak in tak donos, če imaš toliko denarja, moraš imeti toliko dobička na leto. Oni te vsak dan spominjajo, zakaj si. To je tako. Tukaj pa so seveda tudi različne stranke, nadzorni svet, npr. ali skupščina zastopa lastnike kapitala, njihove interese ... oni želijo vedeti, kako gospodarite z našim denarjem. Pri čemer je seveda narobe, če na to gledajo preozko. Nadzorni svet v kriznih časih tudi določi vizijo podjetja in pomaga direktorjem in tako naprej. Grobo rečeno, je več strank, to je kapital: nadzorni svet in skupščina, drugo je sindikat in tretje menedžment, to je pa uprava podjetja. Te trije imajo različne interese in ne moreš biti hkrati recimo direktor in vodja sindikata, tega ni. Ne sme biti konflikta interesov. Prav je, da do konfliktov med temi pride.

ENSA je najbolj družbeno odgovorna že prav zaradi svoje osnovne dejavnosti, se pravi ekonomske odgovornosti.

IH: Preko katerih programov ali družbeno odgovornih aktivnosti je Sava v javnosti najbolj opažena?

MZ: Preko svoje holdinške dejavnosti, če pogledamo celo poslovno skupino, se pravi ekonomske komponente. ENSA pa prav tako zaradi ekonomske odgovornosti oz. svoje dejavnosti. Mi imamo v poslanstvu in viziji zapisano, to je zelo pomembno, to je naša neka širša družbena odgovornost. Se pravi naše poslanstvo: S celovitimi rešitvami zmanjšujemo stroške oskrbe z energijo uporabnikom in družbi.

Vse projekte v Savi pregledamo s stališča racionalne rabe energije. To pomeni tudi manj CO₂ in tako naprej. Manj denarja za energijo, manj onesnaženja in uspešnejše podjetje. Mi vršimo neko funkcijo znotraj poslovnega sistema Save ravno z uvajanjem sistemov investicij za racionalno rabo energije. Danes porabiti manj pomeni: prihraniti denar, povzročati manj škode okolju (vsaka energetika okolju sicer povzroča škodo, ampak naj bi je čimmanj) in skozi to narediti podjetja tudi bolj družbeno sprejemljiva. Kar se tega tiče, imamo mi srečo, da se ukvarjamo z alternativnimi viri energije. To je še najmanjše zlo okolju. Alternativni viri in racionalna raba ... Stremimo k temu, da smo čimbolj pozorni do okolice, da je čim manj moteče in čimbolj prijazno okolju. Strošek energije v deležu celotnih stroškov raste. Včasih je bil zanemarljiv, danes pa raste in je zelo pomembno, da se zaradi samega finančnega oz. ekonomskega vidika, s katerim smo začeli, čimbolj zmanjša. Včasih se ni nihče ubadal s tem, koliko bo dal za kurjavo, bila je tako rekoč zastoj. Zdaj, ko je energija tako pomembna in tako draga, se usmerja v to, kako bi na cenejši način in okolju bolj prijazno ogrevali. Na nek način nam zdaj ni težko, saj je energetska kriza, vsi se obračajo v to alternativno zadevo in je to lažje.

IH: S čim je povezana višina sredstev, ki so namenjena sponzorstvu in donatorstvu?

MZ: S pričakovanimi pozitivnimi učinki glede financ in ugleda podjetja. Pritegniti pozornost, vzbuditi zanimanje, vzpodbuditi željo in sprožiti aktivnost ciljne javnosti. Mi imamo samo nekaj sponzorstev iz našega področja, donatorstev ne. Večinoma so te aktivnosti v domeni holdinga.

IH: Katere družbeno odgovorne aktivnosti Save se vam zdijo najpomembnejše z vidika izgrajevanja ugleda in zakaj?

MZ: Uspešno poslovanje in zadovoljstvo vseh deležnikov kar se tiče celotne Poslovne skupine. Potem še ravnanje z zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo, mogoče kakšni certifikati.

IH: Katere informacije o družbeni odgovornosti podjetij pa po vašem mnenju najbolj vplivajo na ugled podjetij in na kakšen način morajo biti posredovane?

MZ: Poslovni rezultati in zadovoljstvo zaposlenih. Problem je npr. ko se npr. podjetje mora hvaliti z dobrimi rezultati, zaposleni to potem preberejo v medijih in zahtevajo višje plače (smeh). To je res tanek led. Preko sponzorstev in donatorstev pa tudi pokažeš, da se ne samo hvališ, ampak tudi kaj daš. Ne da samo govoriš, ampak tudi nekaj narediš. Nekateri se samo hvalijo, kako jim gre dobro, nič pa ne vračajo nazaj v okolje ali družbo. Z zaposlenimi bi se morali bolj ubadati, ker zaposleni ustvarjajo imidž podjetja v zelo veliki meri. To se zagotavlja s primernimi plačami, z odnosi, s pogoji ... Sava je k sreči tudi podjetje, ki ima certifikat Družini prijazno podjetje. Tudi to pripomore k zadovoljstvu. Če se slab glas širi zunaj podjetja, ga širijo delavci, npr. o slabih plačah, to je potem zelo slab imidž za Savo. Plača je tudi zelo velik dejavnik. Nekaj česa že nekje delaš, ker se imaš dobro, ampak s tem moraš tudi preživeti. Enako kot pri podjetju. Moraš nekaj imeti, da lahko daješ naprej.

IH: Zakaj se po vašem mnenju podjetje odloči za družbeno odgovorne programe ter z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva?

MZ: Gre za izgrajevanje ugleda podjetja, za pospeševanje aktivnosti. Npr. v kulturi, ki zgolj na tržnih osnovah ne more producirati vrhunskih rezultatov, gra za nekakšen socialni korektiv. Vse pa vodi k cilju imidža, prepoznavnosti podjetja in blagovne znamke.

Družbena odgovornost je tudi razlog za našo osnovno dejavnost, je neka prednost podjetja. Brez tega dolgoročno več ne gre.

IH: Kakšen vpliv ima po vašem mnenju družbena odgovornost, kot jo razumete vi na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost Poslovne skupine Sava?

MZ: Zelo pozitiven, kot sem že prej omenila. Brez tega na dolgi rok ne gre in prav je tako.

IH: Kaj pa politika sponzorstev in donatorstev?

MZ: Velja načelo, več daš, seveda s pravilno izbiro, več dobiš. V našem primeru gre bolj za sponzorstva in osveščanje ljudi znotraj in zunaj Poslovne skupine. Tudi izobraževanje ljudi, kar je zagotovo pozitivno in na nek način potrebno.

IH: V kolikšni meri se vsebina oz. namen sponzorstev in donatorstev morata skladati z dejavnostjo podjetja in njegovimi vrednotami?

Zakaj je to po vašem mnenju pomembno oz. ni pomembno?

MZ: Je pomembno, da se ujema z dejavnostjo, ker več doprinese k prepoznavnosti. Deklarativno izražene vrednote se podprejo z realnimi dejanji. Zdajle smo sponzorirali npr. konferenco na Bledu o alternativnih virih energije, to se nam je zdelo, da se lahko tudi ENSA predstavi. Zakaj. Prvič, prepoznavnost, da pokažemo, da smo in predstavimo, s čim se ukvarjamo. To je bil naš namen, zato smo to sponzorirali. Potem smo sponzorirali npr. Črnomelj, kjer smo naredili kotlarno in ogrevamo naselje. Kotlarno smo kupili od občine, z njimi smo dobro sodelovali. Tamkajšnjim prebivalcem pa smo hoteli pokazati, da smo zdaj tam prisotni mi, zato smo jim sponzorirali občinski praznik. Da tudi nekaj vrnemo okolju, ne samo jemljemo. Pisali smo tudi pismo o nameri s kranjsko občino, ker bomo podprli ustanovitev regionalne energetske agencije. Pri nas je mogoče specifično to, da je že naša osnovna dejavnost neločljivo povezana z odgovornostjo do okolja, družbeno odgovornostjo. Smo produktno usmerjeni. Tukaj imamo dva različna vidika: en je, da okolju nekaj vračamo nazaj, drugi pa, da se samo predstavimo in seznanimo širšo javnost z našim delovanjem. Vedno izbiramo taka področja, da so povezana z našo dejavnostjo. V kulturi in športu se npr. ne vidimo, ampak se pa vidimo v izobraževanjih, sploh v osveščanju ljudi. V Črnomlju smo kar nekajkrat organizirali sestanke, na katerih smo poudarjali, da je pomembno, da imajo termostatske ventile, da ne odpirajo oken, razen za zračenje. Gre v bistvu za tehnične usposobitve za varčevanje z energijo. Tudi preko novinarskih konferenc, na tak način ... Delujemo predvsem izobraževalno, zelo je pomembna komunikacija, s katero osveščamo ljudi. Na teh področjih se vidimo, ne pa v športu in kulturi, to pokriva holding.

IH: S katerega vidika oz. zakaj so področja, ki jih Sava izbira za sponzorstva in donatorstva, za podjetje pomembna?

MZ: Imidž, promocija blagovne znamke, sprejemljivost podjetja v lokalnem in državnem okolju.

IH: Ali se po vašem mnenju vrednote podjetja oz. vodilnih v podjetju izražajo tudi preko družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev?

Zakaj je lahko to dobro ali slabo?

MZ: To je pozitivno, ker se s tem krepi verodostojnost podjetja in vodilnih. V tem ne vidim ničesar slabega, je pa tako, da se en sam ne more odločiti za posamezno podporo, vedno gre za soglasje.

IH: V kolikšni meri se vam zdi pomembno, da podjetja in tudi Sava pazi oz. spremlja prakso svojih poslovnih partnerjev oz. dobaviteljev.

MZ: Je pomembno in se tudi spremlja. Več bi gotovo lahko povedali v nabavi, o kriterijih in spremljanju ...

IH: Kako Sava deluje v tem smislu, tudi v odnosu do svojih povezanih družb?

Ali spremlja nivo družbene odgovornosti povezanih podjetij v Poslovni skupini?

MZ: Spremlja in temu daje velik poudarek. Kot sem rekla, smo produktno usmerjeni in je naša osnovna dejavnost družbeno odgovorna. Celotno politiko na področju družbene odgovornosti pa pokriva korporacija in velja za vse njene družbe. Politika je enotna za celo Poslovno skupino.

IH: Kaj bi po vašem mnenju podjetja oz. konkretno tudi Sava lahko še storila za večjo družbeno odgovornost podjetja?

MZ: Podprla bi lahko razvoj tistih dejavnosti, ki so za razvoj evropske ekonomije in družbe najpomembnejše. Potrebno je gledati na dolgi rok in vključiti v to vse deležnike podjetja. Veliko je še možnosti.