

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jure Bohinc**

**DOP = dober posel -**

**Družbeno odgovorno poslovanje na primeru podjetja**  
**Si.mobil**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jure Bohinc**

**Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič**

**DOP = dober posel -**

**Družbeno odgovorno poslovanje na primeru podjetja**  
**Si.mobil**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2010**

## ***Zahvala***

*Hvala staršem, Maši in najboljšim sodelavcem iz Si.mobila za potrpežljivost in spodbudo.*

*In hvala vsem, ki z majhnimi koraki spreminjate svet na bolje.*

### **DOP = dober posel - Družbeno odgovorno poslovanje na primeru podjetja Si.mobil**

Diplomsko delo obravnava koncept družbene odgovornosti kot poslovne usmeritve, ki prinaša koristi za vse. Skozi nalogo predstavim izrazje družbene odgovornosti podjetij (v nadaljevanju DOP), izvor in razvoj koncepta, podam opredelitev pojma in nanizam pogoste pristope k razumevanju DOP. V nadaljevanju posebej izpostavim pomembnost upravljanja in izvajanja DOP in v tem okviru razloge za razvoj DOP v podjetjih in pogled na DOP kot konkurenčno prednost podjetja. Prav tako opišem načine in smernice strateškega uvajanja in izvajanja DOP, glavne izzive, pogoste oblike, razvojne stopnje DOP v praksi ter poročanje o aktivnostih. Nato se osredotočim na koristi in prednosti DOP ter hkrati opozorim na pasti in slabosti tovrstnega poslovanja. Skozi študijo primerna prikažem pristop slovenskega podjetja Si.mobil k DOP in njihov program DOP, imenovan Re.misli. Primer potrjuje, da je za uspeh DOP potrebna prostovoljna odločitev sodobnega podjetja, ki zaradi lastnega interesa in poslovne priložnosti strateško upravlja z DOP in tako prinaša koristi za podjetje, družbo in okolje.

**Ključne besede:** družbeno odgovorno poslovanje, strateško upravljanje, študija primera

### **CR = good business - Corporate responsibility on case study of company Si.mobil**

The work attempts to investigate the concept of corporate responsibility as business orientation, which brings benefits for everyone. Through the work I present terminology of corporate responsibility (CR further on), origin and development of the concept, definition of the term and point out frequent approaches to understanding CR. Further on I focus on importance of management and implementation of CR and within this scope I present the reasons for deployment of CR in companies and view on CR as competitive advantage. I also describe the methods and guidelines of strategic implementation of CR, main challenges, frequent initiatives, deploying stages of CR in practice and reporting about the activities. Afterwards I focus on benefits and advantages of CR and at the same time I point out the disadvantages and traps of such business. Through the case study I present the approach to CR of Slovene company Si.mobil and their program of CR, called Re.misli (Re.think). The case is confirming that successful CR implementation can be done on the basis of voluntary decision of modern company, which strategically manages CR because of its self interest and business opportunity and as a result brings benefits both for company, society and environment.

**Key words:** corporate social responsibility, strategic management, case study.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Struktura analize in metodologija</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Izrazje družbene odgovornosti podjetja</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Izvor in razvoj DOP</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Oprelitev DOP</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>Pristopi k razumevanju DOP</b>	<b>14</b>
2.4.1	Neoklasični pogled na delovanje podjetja	15
2.4.2	Pristop družbene moči	15
2.4.3	Etika vrlin, teorija pravičnosti in teorija pravic	16
2.4.4	Podjetje kot pravna osebnost in državljan	17
2.4.5	Institucionalna teorija, teorija transakcijskih stroškov, historični pogled	17
2.4.6	Družbena odgovornost in družbena pogodba med podjetjem in družbo	18
2.4.7	Družbena odgovornost in teorija legitimnosti	18
2.4.8	Družbena odgovornost in teorija deležnikov	18
<b>3</b>	<b>UPRAVLJANJE IN IZVAJANJE DOP</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Razlogi za razvoj družbene odgovornosti v podjetjih</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>DOP kot konkurenčna prednost</b>	<b>20</b>
<b>3.3</b>	<b>Strateško uvajanje in izvajanje DOP</b>	<b>21</b>
3.3.1	Izvajanje DOP	23
<b>3.4</b>	<b>Glavni izzivi DOP v praksi</b>	<b>28</b>
3.4.1	Izbira prave družbene teme	28
3.4.2	Izbira prave iniciative	29
3.4.3	Razvoj in izvajanje programa DOP	30
3.4.4	Ovrednotenje	30
<b>3.5</b>	<b>Pogoste oblike DOP v praksi</b>	<b>31</b>

<b>3.6</b>	<b>Razvojne stopnje DOP v praksi</b>	<b>32</b>
<b>3.7</b>	<b>Poročanje o DOP</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>KORISTI IN SLABOSTI DOP</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Koristi DOP</b>	<b>39</b>
<b>4.2</b>	<b>Pomisleki, kritike in pasti DOP</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>Predstavitev družbe Si.mobil</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>Si.mobilov pristop k DOP</b>	<b>53</b>
5.2.1	Skrb za zaposlene	53
5.2.2	Družba	56
5.2.3	Poslovanje	59
<b>5.3</b>	<b>Okoljski program Re.misli</b>	<b>62</b>
5.3.1	Predstavitev programa Re.misli	62
5.3.2	Stanje na trgu	62
5.3.3	Priložnost	63
5.3.4	Izbira problematike	63
5.3.5	Aktivnosti in komunikacija	64
5.3.6	Rezultati projekta Re.misli v letih 2008 in 2009	75
<b>6</b>	<b>SKLEP</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>79</b>

## KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 3.1: Premica kontinuuma družbene odgovornosti.....	33
Slika 5.1: Odprtje prve prijazne sobe v Ljubljani s sredstvi z Žura z razlogom .....	59
Slika 5.2: Vodič po mobilni telefoniji za starše.....	61
Slika 5.3: Vabilo zaposlenim v Eko tim.....	64
Slika 5.4: Lutr z otroki na Dnevu odprtih vrat Si.mobila in na sprejemu Božička .....	65
Slika 5.5: Re.misli nalepke – motivatorji .....	66
Slika 5.6: Koši za ločeno zbiranje odpadkov .....	66
Slika 5.7: Čistilna akcija.....	67
Slika 5.8: Službena kolesa .....	68
Slika 5.9: Moj CO2 odtis.....	68
Slika 5.10: Nalepke – motivatorji.....	69
Slika 5.11: Logotip Re.misli.....	69
Slika 5.12: Prva okolju prijazna poslovalnica .....	71
Slika 5.13: Recikliranje odsluženih mobilnikov.....	72
Slika 5.14: Re.misli ponudba mobilnikov .....	72
Slika 5.15: Logotip Sklad Si.voda.....	74
Slika 5.16: Partnerstvo z Ekonomsko fakulteto .....	75
Tabela 3.1: Štiri stopnje zorenja teme .....	34

# 1 UVOD

Globalizacija je v preteklem stoletju oslabila moč posameznih nacionalnih držav, ki niso več sposobne v potrebnem okviru zagotavljati socialne varnosti državljanov, medtem ko se je na drugi strani izjemno krepil vpliv privatnega sektorja. Korporacije so vse pogosteje prevzemale vloge, za katere je doslej skrbela država, torej od infrastrukture, energije do ključnih storitev, kot sta zdravstvo in šolstvo. Predvsem multinacionalke, ki so sprva dobiček postavljale pred osnovne človekove pravice in pri svojem delovanju preko nacionalnih meja niso upoštevale niti zakonskih, kaj šele etičnih načel, so močno vplivale na vzpon in razvoj nevladnih organizacij, civilnih iniciativ in organiziranih potrošnikov. Ti so korporacije usmerili k razmisleku o vplivih svojih dejanj na družbo in okolje.

Kot odgovor na naraščajoči dvom in nezaupanje potrošnikov so se nekatera podjetja začela odkrito profilirati kot družbeno odgovorna (Ferrell 2004, 1). Danes se množijo razprave, konference, polemike o družbeni odgovornosti, vlade in druge institucije izdajajo sklepe in priporočila o družbeni odgovornosti. Ustanavljajo se sveti, sekcije, društva, inštituti in druga telesa za promocijo, razvoj in udejanjanje družbene odgovornosti. Mednarodne korporacije zaposlujejo specializirane posameznike, ki jim je načrtovanje in upravljanje s konceptom družbene odgovornosti primarno poslanstvo. Podjetja pripravljajo poročila o svoji družbeni odgovornosti in vse več se jih kot takih tudi deklarira v svoji komunikaciji. Spregovorili so tudi mediji, ki tematiki vse pogosteje namenjajo svoj prostor. Pojem družbene odgovornosti se je v zadnjem času močno populariziral in postal neke vrste *buzzword*<sup>1</sup>, kar po eni strani vodi k promociji družbeno odgovornega poslovanja in po drugi k razvrednotenju svojega pravega namena.

O pomenu in smiselnosti družbene odgovornosti se zastavlja mnogo vprašanj. Je koncept družbene odgovornosti le izraba aktualnih razmer v promocijske namene podjetij, modna

---

<sup>1</sup> buzzword označuje izraz iz žargona, ki se začne pogosto uporabljati v širši družbi, torej zunaj svojih ozkih prvotnih okvirov. Gre za uporabo strokovnega termina s strani nestrokovnjakov na pretenciozen in neprimeren način z malo razumevanja njegovega dejanskega pomena (Wikipedia).



muha ali pa resnično napoveduje spremembo? Se podjetja tega lotevajo iz altruističnih vzgibov ali povsem sebičnih nagnjenj z dobičkonosnimi cilji? Bo družbena odgovornost postal le še eden od mnogih trendov v upravljanju podjetij? Ali pa bo v temeljih spremenil gospodarstvo in posledično torej ves svet? Je to nova industrijska revolucija, ki bo nagradila odgovorna podjetja ter kaznovala neodgovorne in na spremembe nepripravljene družbe?

Na eno od vprašanj bom skušal odgovoriti tudi sam in skušal ugotoviti, zakaj in kako poslovati odgovorno, da bo to prinašalo pozitivne posledice tako za podjetje, kot tudi za družbo in okolje.

### 1.1 Struktura analize in metodologija

V diplomskem delu bom predstavil izvor in razvoj koncepta družbene odgovornosti ter različne pristope k doktrini. Dokazoval bom pomembnost strateškega upravljanja družbene odgovornosti in njene integracije v poslovne procese podjetja. Na tehtnico presoje bom postavil potencialne poslovne koristi ter pomisleke, kritike in pasti družbene odgovornosti. Na koncu bom skozi študijo primera družbe Si.mobil prikazal, kako se sodobno slovensko podjetje loteva koncepta družbene odgovornosti, kako ga vpeljuje v vsakdanje procese in pri tem vključuje širok spekter deležnikov.

Skozi diplomsko delo obravnavam naslednje teze:

- Lastni interes podjetja, ki skozi prepoznavanje družbene odgovornosti kot poslovne priložnosti, prinaša pozitivne učinke za podjetje, družbo in okolje.
- Strateško upravljanje in izvajanje družbene odgovornosti podjetju zagotavlja poslovno uspešnost, fragmentirane in s poslovanjem družbe nepovezane aktivnosti pa predstavljajo le neizkoriščen strošek.
- Podjetja se za družbeno odgovorno poslovanje odločajo zaradi pričakovanih koristi, vendar bi se morala ob tem zavedati tudi slabosti in pasti tovrstnega poslovanja.

## 2 POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

### 2.1 Izrazje družbene odgovornosti podjetja

V diplomskem delu bom namesto izraza korporativna družbena odgovornost uporabljal izraz družbena odgovornost podjetja oz. vse bolj uveljavljeno kratico DOP, čeprav je v angleščini uveljavljen izraz »corporate (social) responsibility« oz. CSR kot njegova kratica. Izraz družbena odgovornost (podjetja) se je namreč v slovenščini že močno zakoreninil (Golob 2006).

Avtorji uporabljajo tudi številne druge izraze, ki obravnavajo tematiko družbene odgovornosti podjetij in jih lahko označimo kot sinonime družbene odgovornosti podjetij. Zlasti v ZDA je razširjen izraz podjetje kot dober državljan oz. državljanstvo podjetja<sup>2</sup> in prevladuje v poslovni literaturi in praksi. Zaradi vse pogostejših naravnih katastrof in z zavedanjem podnebnih sprememb podjetja vse več pozornosti namenjajo reševanju okoljskih težav, zato se v novejši literaturi uporablja bolj splošen izraz korporativna odgovornost<sup>3</sup> – ta namreč ne poudarja le družbene (ang. social) odgovornosti, pač pa lahko zajema tudi okoljske in druge odgovornosti.

Družbena odgovornost podjetja se predstavlja tudi z izrazi družbena filantropija<sup>4</sup>, družbeno darovanje<sup>5</sup>, vključevanje skupnosti<sup>6</sup>, podjetje kot dober globalni državljan<sup>7</sup>, družbeno delovanje<sup>8</sup>, družbeno razumevanje<sup>9</sup> ipd.

---

2 ang. corporate citizenship

3 ang. corporate responsibility

4 ang. corporate philanthropy

5 ang. corporate giving

6 ang. corporate community involvement

7 ang. global citizenship

8 ang. corporate social performance

9 ang. corporate social responsiveness

Načela družbene odgovornosti podjetij so tesno povezana z idejo trajnostnega razvoja<sup>10</sup>. Ta zagotavlja dolgoročno vrednost deležnikom podjetja z iskanjem priložnosti in upravljanjem tveganj, izvirajoč iz ekonomskega, okoljskega in družbenega razvoja. Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem poslabšal možnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij (Brundtland 1987, 43). Idejo trajnostnega razvoja na ravni posameznega podjetja lahko označimo kot sinonim za družbeno odgovornost. Podjetje, ki teži k trajnostnemu razvoju v bistvu naslavlja svojo družbeno odgovornost.

## 2.2 Izvor in razvoj DOP

Pojem družbene odgovornosti se je razvijal postopoma, zato enotna definicija pojma ne obstaja. Avtorji v okviru diskurza družbene odgovornosti podjetij poudarjajo predvsem vlogo pričakovanj, ki jih ima družba glede primerne vedenja podjetij (Carroll 1979).

Pojem družbene odgovornosti je v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja prvi uporabil ameriški avtor Bowen, ki si je zastavil še danes ključno vprašanje: katere so tiste obveznosti družbe, ki jih lahko pričakujemo od vodstva podjetij (Corporate Watch 2006, 6). Avtor družbeno odgovornost razume kot družbeno obveznost podjetij, da postavljajo in sledijo tistim ciljem, sprejemajo tiste odločitve in izvajajo tiste aktivnosti, ki so skladne s pričakovanji in vrednotami družbe (Bowen v Ferrell 2004, 4).

Na razmah družbene odgovornosti je bistveno vplivalo družbeno-politično okolje in aktualni gospodarski sistem. Dogodek 11. septembra skupaj z računovodskimi škandali v največjih svetovnih korporacijah predstavlja novo okoliščino in izkušnjo, ki zahteva redefinicijo starih pomenov (Podnar in Golob 2002, 952). Na simbolični ravni gre za prelomni trenutek, ko so se ljudje v zahodni civilizaciji bolj množično začeli zavedati

---

<sup>10</sup> Termin trajnostni razvoj (ang. sustainable development) je bil prvič uporabljen leta 1987 v knjigi Our Common Future, ki jo je izdala Svetovna komisija za okolje in razvoj (ang. World Commission for Environment and Development - WCED). V praksi je bil izraz prvič uporabljen leta 1992 na konferenci o okolju in razvoju Združenih narodov v Riu de Janeiru. S tem je trajnostni razvoj postal mednarodno sprejet ekonomski cilj.

posledic, ki jih je, zlasti v obdobju zadnjih dveh desetletij, prinesla neoliberalistična globalizacija<sup>11</sup>, ki poudarja pravilo prostega trga.

Kljub vsem »domnevno« pozitivnim lastnostim proste trgovine in prostega pretoka kapitala postaja jasno, da prevladujoči gospodarski razvoj prinaša vedno bolj neobvladljive posledice, ki se kažejo v ekoloških problemih in kopičenju kapitala nekaterih posameznikov na eni strani ter visokih stopnjah nezaposlenosti in hude revščine na drugi, kar vodi v nestabilnost (Rugina, Arruda, Viveret, Steger v Podnar in Golob 2002).

Neučinkovitost delovanja socialnih varnostnih mehanizmov, ki naj bi blažili *laissez-faire*<sup>12</sup> politiko, ima posledice za milijone ljudi, ki doživljajo gospodarsko in družbeno izolacijo. Mlade generacije, ki jih preveva malodušje, velika ogroženost naravnega okolja, grožnje o izumrtju rastlinskih in živalskih vrst na planetu; vse to so le nekateri indikatorji, ki nakazujejo, da sedanji neoliberalistični model gospodarske ureditve svetu prinaša vse manj pozitivnih rešitev in da je še tako stabilne obstoječe pomene, kot se udejanjajo v neoliberalizmu, potrebno spremeniti.

### 2.3 Opredelitev DOP

Carroll (1979) pravi, da družbena odgovornost vključuje ekonomska, pravna, etična in filantropska pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja. Po Carrollu ima podjetje torej štiri tipe družbenih obveznosti: od podjetja se pričakuje, da ekonomsko uspešno posluje (ekonomska obveznost) v okviru zakona in etike (pravna in etična obveznost), hkrati se od podjetja pričakuje, da izpolnjuje svojo prostovoljno ali filantropsko obveznost do družbe. Njegovo opredelitev je pogosto uporabljala večina poznejših raziskovalcev družbene odgovornosti.

---

<sup>11</sup> Martinez in Garcia (v Podnar in Golob 2002, 953) sta neoliberalizem opredelila kot sklop ekonomskih politik, katerih osrednja vrednota je pravilo prostega trga, kar pomeni popolno nevmešavanje države in s tem najboljši način za vzpostavljanje konkurence in gospodarski razvoj države. Zanj so značilni pojmi deregulacija, privatizacija, zmanjševanje javnih izdatkov za socialo in izničevanje koncepta skupnosti. V Združenih državah in v Angliji je liberalizem postal prevladujoč v začetku devetnajstega stoletja in je trajal vse do velike gospodarske krize v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Vzpon liberalizma in njegove »neo« različice so pospremili veliki dogodki – industrijska revolucija na eni strani in informacijska revolucija na drugi strani. Prav slednja je s pomočjo globalizacije omogočila resnični vzpon neoliberalizema v zadnjih dveh desetletjih. Z vedno hitrejšim razvojem informacijskih tehnologij in posledično nižjimi stroški transporta in komuniciranja ter padcem neučinkovitih gospodarskih sistemov nekdanjih komunističnih držav je liberalna miselnost na področju ekonomije dobila globalne razsežnosti.

<sup>12</sup> *laissez-faire* predstavlja skrajnost tržnega gospodarstva, kjer se država ne vmešava v gospodarske odločitve.

Milton Friedman pa je v družbeni odgovornosti prepoznal le ekonomski motiv, saj trdi, da je družbena odgovornost podjetja golo maksimiranje dobička za delničarje, seveda znotraj pravil igre, kar pomeni, da sodeluje v odprti in prosti konkurenci brez goljufije ali prevare (Friedman 1970). Zagovorniki Friedmanove doktrine trdijo, da upoštevanje nedelničarskih interesov zgolj zamegli primarni namen obstoja podjetja. Podjetja tudi nimajo ustreznega družboslovnega znanja za uspešno reševanje družbenih problemov, poleg tega imajo sama dovolj moči in ne potrebujejo dodatne družbene podpore.

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so ljudje v razvitih državah začeli nasprotovati Friedmanovi doktrini in zahtevali, da morajo biti podjetja odgovorna širši javnosti. Tako je Theodore Levitt zapisal, da »dobiček sicer je potreben za obstoj podjetja, tako kot je hrana potrebna za življenje, vendar pa dobiček ni osnovni cilj podjetja, tako kot tudi hrana ni edini smisel življenja« (v McAlister 2005, 36). Po besedah Druckerja (1994) je ekonomska uspešnost podjetja osnova, ki mu omogoča izpolnjevanje drugih odgovornosti: podjetje mora biti dober delodajalec, dober državljan in dober sosed. Avtorji poudarjajo, da je družbena odgovornost več kot le ozko opredeljen lastni ekonomski interes. Izpostavljajo pomen skupnega dobrega oziroma delovanja na dolgi rok, ki naj bi prineslo pozitivne učinke družbi in odpravilo negativne.

Davis (1960) tako pravi, da se družbena odgovornost začne, kjer se konča zakonska. Podjetje ni družbeno odgovorno, če se ravna le po minimalnih zakonskih zahtevah, ker bi tako storil pač vsak dober državljan. Družbena odgovornost gre korak dlje. Pomeni sprejemanje družbenih obveznosti onstran zakonskih zahtev.

Avtorji kot enega izmed pomembnih elementov poudarjajo prostovoljnost odločitve podjetja, da deluje družbeno odgovorno. Družbena odgovornost je zaveza podjetja, da bo z diskrecijskimi poslovnimi praksami in prispevki iz sredstev podjetja izboljšalo blagostanje skupnosti (Kotler in Lee 2005, 3). Kotler pri tem poudarja pomen diskrecijskih poslovnih praks. To pomeni, da družbena odgovornost niso z zakonom, moralno in etiko predpisane prakse, temveč prostovoljna zaveza podjetja, da deluje odgovorno, v dobro družbe in

okolja.

Družbeno odgovorno poslovanje promovira tudi Evropska komisija, ki je leta 2001 postavila Strategijo trajnostnega razvoja, kjer je družbena odgovornost načrtovana kot način za doseganje Lizbonske strategije, tj. postati najbolj konkurenčno svetovno gospodarstvo ob hkratnem zagotavljanju gospodarske rasti, razvoja novih in predvsem boljših delovnih mest ter večje socialne kohezije.

Podobno kot Kotler in Lee tudi Evropska komisija družbeno odgovornost podjetij opredeljuje kot koncept, po katerem podjetja »na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki« (Evropska komisija 2002). Definicija je osnovana na štirih predpostavkah, ki družbeno odgovornost označujejo:

- z uporabo modela trojne bilance<sup>13</sup> poslovanja podjetij,
- prostovoljno in ne le na podlagi zakonskih določil,
- pri čemer podjetje deluje pravično v odnosu do vseh deležnikov in
- z njimi vzpostavlja dialog.

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (WBCSD)<sup>14</sup> družbeno odgovornost opredeljuje kot »stalno zavezanost podjetja, da se bo obnašalo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševalo tako kakovost življenja delavcev in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe«. Omenja pet prednostnih področij, in sicer človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji.

## 2.4 Pristopi k razumevanju DOP

---

<sup>13</sup> Po modelu trojne bilance poslovanja (ang. Tripple Bottom Line) mora podjetje težiti k finančno zanesljivemu poslovanju, zmanjševati mora negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji.

<sup>14</sup> Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (ang. World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) je bil ustanovljen leta 1992 z namenom ozaveščanja podjetij o pomembnosti in pozitivnih poslovnih učinkih, ki jih prinaša podjetju izvajanje ideje trajnostnega razvoja v vsakodnevno poslovanje. Organizacijo sestavlja skupina vodilnih vodstev večjih svetovnih podjetij.

Koncept družbene odgovornosti se je razvijal postopoma, na podlagi razvoja sodobnega kapitalističnega sistema, spremenjene vloge podjetij v družbi in vse večjih pričakovanj civilne sfere. Pristopi k razumevanju DOP imajo različne poudarke oziroma se osredotočajo na različne koncepte, večinoma pa se vsi zavedajo moči, ki jo ima podjetje v družbi (Golob 2006, 52). Z izjemo neoklasičnih avtorjev so si avtorji enotni, da ima podjetje odgovornosti do družbe, razhajajo pa se v pogledih, od kod te odgovornosti izhajajo, do kam segajo in kako se izražajo (Klonoski 1991).

#### 2.4.1 Neoklasični pogled na delovanje podjetja

Milton Friedman kot najopaznejši zagovornik neoklasičnega pogleda je svoje razmišljanje predstavil v članku, objavljenem leta 1970 v New York Timesu, z naslovom »Družbena odgovornost podjetij je povečevanje lastnega profita«. Friedman v omenjenem prispevku pravi, da je »primeren družbeni cilj za vodstvo korporacije ustvariti karseda veliko denarja, ob tem pa upoštevati osnovna družbena pravila, tako zakonska kot etična (Ostas v Podnar in Golob 2002, 962). Friedman zagovarja tezo, da podjetja kot neprave osebe ne morejo imeti družbene odgovornosti, kot jo imajo lahko ljudje. Odgovornost lahko nosi vodstvo do svojih delodajalcev, in to le v smislu generiranja čim večjih dobičkov za lastnika. Moralni projekti, ki bi bili v nasprotju z interesi delničarjev, niso zaželeni, opravljajo naj jih druge institucije, npr. država ali posamezniki s sredstvi iz lastnega žepa. Če se podjetje obnaša družbeno odgovorno, zapravlja denar nekoga drugega – najprej lastnikov in nato tudi potrošnikov, saj se na ta način dvigujejo cene izdelkov, pa tudi zaposlenih, za katere ne ostane dovolj sredstev za dobre plače. Golob (2006, 34) tovrstni način razmišljanja označi za ekonomski fundamentalizem. Smith (v Jančič 1999, 148) pa ta pogled poimenujeta Friedmanova zabloda<sup>15</sup>.

#### 2.4.2 Pristop družbene moči

Pristop družbene moči pravi, da družbena odgovornost podjetja izvira iz njegove moči v družbi. Odločitve podjetja lahko pustijo v družbi določene posledice, zato »mora podjetje razmišljati o svoji družbeni odgovornosti« (Klonoski 1991). Keith Davis kot najvidnejši

---

<sup>15</sup> ang. Friedman misconception

zagovornik pristopa družbene moči meni, da imajo podjetja v družbi določeno moč, zato vse kar storijo, vpliva na družbo in okolje v katerem delujejo. Njihove odločitve niso samo ekonomske narave, ampak vplivajo na celoten družbeni sistem. Moč tako predstavlja argument za družbeno odgovornost. Glavna teza znotraj pristopa je, da morajo biti družbene odgovornosti podjetja sorazmerne z njegovo družbeno močjo (Davis 1960). Davis to tezo nadgradi s pogledom, ki pravi, da je družba podjetjem zaupala vire, s katerimi imajo pravico upravljati in jih uporabljati, vendar v skladu s pričakovanji družbe.

Tezo, da podjetja ravno zaradi svoje družbene moči nekaj »dolgujejo« družbi, podpirajo tudi sodobnejši avtorji, ki opozarjajo na veliko moč in vpliv nadnacionalnih korporacij. Zato obstaja potreba po vrednotah in mehanizmih, ki bi zagotovili, da bi te korporacije skladno s svojo močjo delovale v okviru pričakovanj kozmopolitske demokracije in tako izkazovale svojo družbeno odgovornost (Golob 2006, 38).

#### 2.4.3 Etika vrlin, teorija pravičnosti in teorija pravic

Skupno vsem tem trem pogledom je etična usmeritev. Etika vrlin, o kateri je govoril že Aristotel, temelji na razvijanju »dobrega življenja«, znotraj katerega posameznik dosega svojo odličnost in svoje najvišje dobro, ki je sreča (Aristotel 2002). Etika vrlin naj bi pomagala podjetju pri sprejemanju težkih odločitev glede odgovornosti do različnih deležnikov, da katera izmed skupin ne bi bila prikrajšana v primerjavi z drugo.

Teorija pravičnosti ima svoj izvor v teoriji družbene pogodbe, kot ključnega avtorja pa razpravljavci omenjajo Johna Rawlsa (Klonoski 1991). Pogled na odgovornost z vidika teorije pravičnosti pomeni pošteno, nepristransko obravnavo. Pri tem je pomembna zlasti distributivna oziroma družbena pravičnost ali poštena distribucija družbenih koristi in bremen (Lantos 2002). Za pravično porazdelitev »dobrin« bi sicer morala poskrbeti država, vendar naj bi ji pri tem pomagala podjetja. Tovrstno pomoč Lantos (2002) označi za altruistično.

Še en pogled na odgovornost soroden teoriji pravičnosti, je teorija pravic (Golob 2006, 40), ki poudarja spoštovanje pravic deležnikov. Vendar Lantos (2002) meni, da prav vseh pravic podjetje ne more spoštovati, zato je pomembno, da je podjetje najprej odgovorno do delavcev v podjetju, šele potem do širše družbe v smislu podarjanja sredstev za razvoj skupnosti.



#### 2.4.4 Podjetje kot pravna osebnost in državljan

Vidik pravne osebnosti omenja, da je podjetje nastalo kot konstrukt prava, kar pomeni, da ga je ustvarila država in da brez nje ne more obstajati. Ustvarjeno je bilo, da bi prispevalo k skupnemu dobremu v družbi; ima neke vrste javno licenco za delovanje. Obstaja zato, ker mu družba to dopušča, zato ima od njega legitimno pravico zahtevati, da počne nekatere stvari, ki jih sicer morda ne bi hotelo (Klonoski 1991).

Ta pogled je tesno povezan s pojmom državljanstvo podjetja oziroma podjetje kot državljan<sup>16</sup>. Podjetje »pridobi državljanstvo«, ko postane pravna osebnost, ki ima podoben položaj v družbi kot državljan posameznik. Nima le odgovornosti, temveč tudi nekatere pravice, vendar naj bi kot državljan s posebno močjo posebej prispeval k skupnemu dobremu (Klonoski 1991).

#### 2.4.5 Institucionalna teorija, teorija transakcijskih stroškov, historični pogled

Skozi institucionalno teorijo in teorijo transakcijskih stroškov lahko razumemo družbeno odgovornost kot del družbenih institucij, ki se odražajo v stroških merjenja in prisile oziroma transakcijskih stroških podjetja (North 1998). Podjetja morajo v svojih menjalnih odnosih ravnati racionalno, torej v našem primeru družbeno odgovorno. Racionalno včasih ne pomeni nujno maksimiranje bogastva, temveč gre lahko za druge plati vedenja, ki se lahko v nekaterih okoliščinah izkažejo za boljši način preživetja (North 1998). Bolj ko je družba razvita, bolj izrazit bo diskurz družbene odgovornosti, kar se bo odražalo v različnih standardih, na primer o varovanju okolja, skrbi za zaposlene ipd., ki jih morajo podjetja v svojih transakcijah upoštevati, če želijo v menjavi zmanjšati transakcijske stroške (North 1998). Za udejanjanje družbene odgovornosti je pomembna vrsta panoge, konkurenčni pogoji, kultura ter značilnosti podjetja, na primer starost, velikost, strategija in lastniška struktura (Jones 1999).

Podobno tudi historični pogled vidi podjetje kot pomembno družbeno institucijo, ki se mora odzivati na spremenjene oziroma nove vrednote in potrebe, ki se razvijajo skozi zgodovino in k njihovem razvoju tudi pozitivno prispevati (Klonoski 1991).

---

<sup>16</sup> ang. corporate citizenship

#### 2.4.6 Družbena odgovornost in družbena pogodba med podjetjem in družbo

Pristop družbene pogodbe temelji na predpostavki, da podjetje in posamezniki, ki so vsi skupaj del družbe, delujejo tako, kot da bi se z družbeno pogodbo medsebojno dogovorili o dolžnostih in pravicah z namenom, da se izboljša kakovost življenja oziroma da se doseže skupno dobro (Klonoski 1991). Če podjetje krši dogovore, potem imajo posamezniki in skupine znotraj družbe moralno pravico, da takšna dejanja podjetja obsodijo in sankcionirajo. Zato sta za pogodbeno razmerje ključni recipročnost in zaupanje v učinkovitost sporazuma. Recipročnost dosežemo, ko vsi akterji spoznajo, da lahko s pogodbenim odnosom izboljšajo pozicijo ali preprečijo škodo, hkrati pa v pogodbenem odnosu nastopajo kot enakovredni partnerji. Zaupanje v učinkovitost mora temeljiti na vzajemnem spoštovanju dogovorov z obeh strani (Lantos 2001).

#### 2.4.7 Družbena odgovornost in teorija legitimnosti

Teorija legitimnosti sloni na ideji, da podjetje in družba drug na drugega vzajemno vplivata. Legitimnost je neke vrste vir, ki zagotavlja podjetju obstoj. Zato morajo podjetja vseskozi skrbeti za to, da delujejo skladno z normami in kriteriji, zahtevami in obveznostmi do družbe. Podobno kot pri teoriji družbene pogodbe se podjetje strinja, da nase prevzame določena bremena, ki mu jih določi družba, v zameno pa družba odobrava oziroma omogoča njegov obstoj in delovanje (Suchman 1995).

#### 2.4.8 Družbena odgovornost in teorija deležnikov

Pristop teorije deležnikov temelji na ideji, da naj podjetja služijo družbi, vir družbene odgovornosti pa je v mreži odnosov, ki jih podjetje splete z različnimi skupinami, ki imajo »delež« v podjetju (Klonoski 1991). Družbena odgovornost podjetja nastane zaradi različnih učinkov, ki jih ima delovanje podjetja na številne skupine in družbo. Teorija deležnikov je pomembna zlasti zato, ker pomeni premik v razumevanju družbene odgovornosti podjetja. Pojasni razširjeno vlogo podjetja, ki je evolucijska nadgradnja osnovnemu, neoklasičnemu modelu, kjer je edina odgovornost podjetja odgovornost do delničarjev. Po teoriji deležnikov ima podjetje odgovornosti tudi do družbenih skupin, ne le delničarjev: na primer do potrošnikov, zaposlenih, dobaviteljev, lokalnih skupnosti ipd. (Jančič 1999).

Družbena odgovornost po teoriji deležnikov zahteva recipročne odnose med deležniki (Bowie 1991). Ne gre torej le za obveznosti podjetja, ampak tudi za obveznosti zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti ipd. do podjetja.

Teorija deležnikov je danes prevladujoča alternativa neoklasičnemu, friedmanovskemu pogledu na družbeno odgovornost (Bowie 1991).

### 3 UPRAVLJANJE IN IZVAJANJE DOP

#### 3.1 Razlogi za razvoj družbene odgovornosti v podjetjih

»Delam dobro, da izgledam dobro« je bilo vodilo tistih podjetij, ki so se pred letom 1990 odločala, da se aktivno lotijo problematičnih družbenih tem. Kotler in Lee (2005, 8) to označujeta kot tradicionalni pristop, katerega namen je zadovoljevanje obveznosti podjetja do družbe. V skladu s tem pristopom so podjetja sredstva dodeljevala večjemu številu različnih organizacij, brez dolgoročnih zavez. Za razliko od današnjega trenda so se podjetja izogibala družbenih tem, ki so bile povezane z njihovo osnovno dejavnostjo. Hkrati so se oddaljevala tudi od kontroverznih tem, kot je npr. AIDS, saj naj bi zanje najbolje poskrbele vladne ali nepridobitne organizacije s strokovnim znanjem. Izbor sponzoriranih organizacij so pripravljala vodstva podjetja na podlagi osebnih preferenc. Podjetja si niti niso prizadevala, da bi bile te aktivnosti opazne in le redka izmed njih so donatorski program usklajevala z ostalimi aktivnostmi in strategijo, saj je to zahtevalo dodatne napore (Kotler in Lee 2005, 8–9).

Nov pristop k družbeni odgovornosti pa po prepričanju Kotlerja in Leejeve (2005, 9) zahteva strateški pristop k družbenim temam, ki pomagajo uresničevati tudi cilje podjetja. Podjetja se osredotočajo na teme, ki so blizu njihovim vrednotam, povezane z njihovimi produkti in trgom. Iščejo teme, ki jim pomagajo doseči marketinške cilje, kot so na primer povečanje tržnega deleža, razširjenost storitve, graditev zelene identitete blagovne znamke ipd. Učinke DOP spremljajo in merijo. V udejanjanje DOP vključujejo več oddelkov in izbirajo teme, ki imajo največji pomen za skupnost, zaposlene in uporabnike.

#### 3.2 DOP kot konkurenčna prednost

Podnar in Golob (2002) menita, da je za rešitev iz obstoječega stanja izjemno pomembna vloga profitnega sektorja in nujna sprememba v njegovem razmišljanju. To se mora, ne glede na zunanje pritiske, zgoditi od znotraj, kar lahko dosežemo le prek neoliberalističnega razumevanja družbene odgovornosti kot konkurenčne prednosti, ki se mora preleviti v splošno sprejeti standard. Pri tem je pomembno, da gre za pot evolucije in ne revolucije.

Z neoliberalističnega vidika je torej družbena odgovornost smiselna le, če se jo da pretvoriti v lastni interes oziroma poslovno priložnost. Korporacije so svoje slabosti obrnile sebi v prid in svojo družbeno odgovornost začele spreminjati v poslovno priložnost oziroma konkurenčno prednost (Drucker 1984). Njihovo početje bi Bowie (1991) označil kot dejanje razsvetljenega friedmanovca, saj tako početje ščiti in celo krepi dolgoročne dobičke korporacij.

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

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

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

### 3.3 Strateško uvajanje in izvajanje DOP

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

in velikosti podjetja, njegovi panogi ipd. Da bi tovrstne pobude v podjetju zaživele, morajo kot prvo dobiti popolno podporo vodstva (McAlister 2005, 4–8).

Z uspešno integracijo družbeno odgovornega koncepta lahko podjetje gradi konkurenčno prednost, ohranja ugled in pridobiva zaupanje ljudi, kar vpliva na celotno uspešnost poslovanja, vključno s finančnimi rezultati.

Kljub naraščajočemu zavedanju o pomenu DOP pa mnoga podjetja še ne najdejo pravih upravljaljskih metod za udejanjanje družbene odgovornosti. Veliko se jih trudi in izboljšuje posledice svojega poslovanja na družbo in okolje, vendar njihova dejanja še vedno niso tako učinkovita, da bi zadostila pričakovanjem. Porter in Kramer (2002, 2) razlog za neuspeh vidita v tem, da posel postavljajo nasproti družbi, medtem ko je jasno, da sta odvisna eden od drugega. Če podjetje ali družba deluje na način, ki koristi le enemu na račun drugega, to škoduje dolgoročni blaginji obeh. Hkrati pa se podjetja poslužujejo generičnih oblik DOP, namesto da bi izoblikovala svoji strategiji primeren način. Večina sedanjih pristopov DOP je fragmentiranih in nepovezanih s poslovanjem podjetja in njegovo strategijo. Namesto tega bi po njunem mnenju podjetja morala DOP udejanjati znotraj enakih okvirov, kot to počnejo pri svojem rednem poslovanju. DOP je lahko več kot le strošek, obveznost ali dobrodelno dejanje. DOP poleg pozitivnih učinkov za družbo in okolje predstavlja tudi vir priložnosti, inovacij in konkurenčne prednosti, če se zadeve lotimo strateško.

Evropska komisija (2001) je v Zeleni knjigi zapisala, da družbeno-odgovorna podjetja v svoje poslanstvo, kodeks obnašanja ali credo vključijo svoje vrednote in odgovornosti do vseh deležnikov. Zapisane vrednote in odgovornosti pa se morajo tudi jasno odražati v dejanjih, strategijah in aktivnostih vzdolž celotnega podjetja. Zelena knjiga v povezavi s tem predvideva dodajanje družbenih in okoljskih postavk v načrte poslovanja in tem namenjene proračune, kakor tudi merila uspešnosti na novih načelih, ki upoštevajo tako imenovano »trojno bilanco«. Bilanca poslovanja podjetij mora biti po novem sestavljena na treh ravneh: poslovni, družbeni in okoljski. Da DOP postane integralni del strateškega načrtovanja in vsakdanjih upravljaljskih aktivnosti, morajo tako vodstvo kot drugi zaposleni

v poslovne odločitve vključevati dodatna merila smotrnosti, drugačna od tistih, ki so jih poznali doslej. Zato je nujen korenit poseg v izobraževanje zaposlenih, da bi ti lahko privzeli nova merila poslovnosti, etike in okoljske vpetosti podjetja.

### 3.3.1 Izvajanje DOP

Podjetja vse pogosteje individualno opredeljujejo svoj pristop k uresničevanju korporativne družbene odgovornosti v različnih izjavah ali kodeksih, poslovnih načelih, upravljanju in poslovni etiki. Način, kako posamično podjetje kombinira svojo konkurenčnost in odgovornost do družbe je unikaten. Pri uresničevanju družbene odgovornosti izhaja podjetje iz svoje specifične situacije, zgodovine, dejavnosti, ekonomskih zmožnosti, domačega normativnega okolja idr. (BSR 2009). Mednarodna trgovinska zbornica ICC (2009) zagovarja prostovoljni pristop k družbeni odgovornosti in poudarja pomembnost integracije družbene odgovornosti v strategijo podjetja. Organizacija je za udejanjanje DOP pripravila poseben priročnik z naslovom »*Podjetništvo v družbi: ustvarjanje pozitivnih in odgovornih prispevkov*<sup>17</sup>«, s katerim v devetih korakih usmerja podjetja k uporabi načel družbene odgovornosti v praksi:

#### (1) Podpora vodstva

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

- a) jasno izraženem in zapisanem namenu, načelih in vrednotah družbeno odgovorne prakse;
- b) internem promoviranju družbeno odgovorne poslovne prakse;
- c) proaktivnem sodelovanju s finančnim sektorjem pri tematikah povezanih z družbenimi in okoljskimi tveganji podjetja, njegovimi inovacijami in poslovnimi priložnostmi;

---

<sup>17</sup>ang. Business in society: making a positive and responsible contribution.

d) vključevanju podjetja v javne debate o pomenu družbeno odgovorne poslovne prakse.

#### (2) Opredelitev vrednot in ciljev podjetja

Družbeno odgovorno vedenje je zgrajeno na vrednotah in ciljih podjetja ter na podlagi zakonskih obveznosti in pričakovanj različnih delničarjev. Načela družbeno odgovorne poslovne prakse se običajno izražajo v viziji in poslanstvu podjetja, njegovih vrednotah in ciljih.

#### (3) Identificiranje ključnih deležnikov

Poleg delničarjev in zaposlenih so to potencialni novi poslovni partnerji, investitorji, potrošniki, lokalne skupnosti, nadzorne, znanstvene, izobraževalne, športne, kulturne, dobrodelne in druge ustanove. Deležniški pristop k upravljanju zahteva dolgoročno vpletenost in vzpostavitev dvosmerne komunikacije oziroma dialoga z različnimi skupinami deležnikov. Z vključitvijo ključnih deležnikov v začetku določenega projekta, lahko podjetje z njihovo pomočjo prepozna in prepreči potencialne težave, še preden nastopijo. Če med podjetjem in deležniki že obstaja spor, ga je mogoče rešiti s sistematičnim dialogom pod nadzorom tretje neodvisne strani. V določenih primerih mora podjetje zaradi pritiskov deležnikov odstopiti od svojih prvotnih namer in ciljev, vendar lahko v tesnem dialogu z deležniki postavi nova načela in cilje delovanja, ki ga bodo prav tako pripeljali do pozitivnih rezultatov.

#### (4) Opredelitev načel in pravil poslovanja

Načela in pravila delovanja opredeljujejo pričakovanja podjetja o pravilnem poslovanju glede na poslanstvo in vrednote. Pri opredelitvi načel in pravil poslovanja mora podjetje upoštevati zakonodajo, pričakovanja deležnikov, kazalce ugleda podjetja, krizno vodenje, prodajne koristi in konkurenčno prednost podjetja. Določena podjetja načela in pravila poslovanja opredeljujejo skozi odprt dialog z izbranimi deležniki, kljub temu pa se mora podjetje zavedati, da morajo razvita načela in pravila ustrezati specifičnim okoliščinam podjetja, kot so na primer zgodovina in kultura podjetja, geografski položaj, velikost, področje delovanja ipd.



(5) Vzpostavitev postopkov uvedbe in oblikovanje pravil vodenja

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

(6) Primerjanje uspešnosti

Za primerjanje lastne uspešnosti lahko podjetja uporabljajo kriterije različnih kodeksov in uveljavljenih standardov.

(7) Vzpostavitev sistema notranjega nadzora

Podjetje mora stalno spremljati postopek izvajanja načel in pravil poslovanja, da tako preverja, ali izpolnjuje zastavljene cilje. S tem namenom mora razviti sistem upravljanja in poročanja o družbeni odgovornosti podjetja. Z merjenjem, nadzorovanjem in poročanjem o relevantnih nefinančnih indikatorjih lahko podjetje izboljša svoje poslovanje in zgradi odnose z deležniki ter varuje svoj ugled.

(8) Izbira primerne jezika in tona nagovora

Načela, politike, smernice in poročila DOP morajo biti jasno in razumljivo izražena ter prilagojena stroki in mediju komuniciranja (objava v letnem poročilu, na spletni strani, v internem časopisu ipd.).

(9) Opredelitev pragmatičnih in realnih ciljev

V zadnjem koraku ICC poudarja, da je za uspešno integracijo DOP v poslovanje podjetja nujna predanost vseh internih javnosti, tako vodstva kot ostalih zaposlenih. Predvideva razvoj posebnih znanj in internih procesov ter trajno prizadevanje za doseg zastavljenih ciljev.

Porter in Kramer (2002) nasvete za uspešno strateško upravljanje z DOP podajata v treh korakih:

(1) Identifikacija stične točke med podjetjem in družbo.

Podjetje si mora zastaviti sledeča vprašanja: kako podjetje vpliva na družbo? Ali zagotavlja varne delovne pogoje in razumne plače? Ali s poslovanjem ustvarja okoljska tveganja? Kako družba vpliva na konkurenčnost podjetja? Ali družba zagotavlja zadosti talentiranih delavcev? Ali država podjetja spodbuja k novim investicijam?

(2) Izbor relevantne družbene teme.

Kako lahko na podlagi poprej opredeljenih stičnih točk podjetje prepozna in zadovolji tiste družbene potrebe na način, ki bo pozitiven za obe strani? Avtorja navajata primer rudarskega podjetja Anglo American, ki je v Afriki reševalo problematiko pandemije AIDS-a in s tem izboljšalo standard življenja in hkrati tudi produktivnost tamkajšnje delovne sile.

(3) Izbor manjšega števila iniciativ, ki generirajo večje razlikovalne prednosti tako za družbo kot za podjetje.

Avtorja navajata primer podjetja Nestlé, ki je ob vstopu na indijski trg potrebovalo lokalne vire mleka. Ker tamkajšnje kmetijstvo zaradi nerazvitosti ni moglo zagotoviti zadovoljivih količin, je podjetje investiralo v razvoj in izobraževanje manjših kmetij in pomagalo z veterinarsko in agronomsko infrastrukturo. Nestlé je tako pridobil kakovostne zaloge mleka, povečal povpraševanje na indijskem trgu, hkrati pa se je razvilo tamkajšnje kmetijstvo in s tem izboljšal tudi življenjski standard.

Podobno tudi Maignan in drugi (2005) organizacijam predlagajo 8 korakov, s katerimi je mogoče uspešno uvesti družbeno odgovornost, in sicer v skladu z organizacijskimi cilji, vrednotami in (novo) identiteto:

(1) Raziskati in definirati organizacijske vrednote in norme.

S programom DOP mora podjetje poiskati bistvene vzporednice med svojimi vrednotami, cilji in poslanstvom ter širšo dobrobitjo. Med osnovnimi smernicami za poslovanje podjetja je potrebno prepoznati tiste, ki bi lahko bistveno vplivale tudi na njegove družbenoodgovorne prakse.

(2) Identificirati vse deležnike.

V tej fazi se je potrebno podrobno seznaniti z različnimi skupinami deležnikov ter se potruditi razumeti njihove potrebe, želje in zahteve.

(3) Identificirati bistvena vprašanja, pomembna za deležnike.

Po prvih dveh točkah je potrebno identificirati še tista (sporna) vprašanja, ki zanimajo deležnike. Potrebno je spretno usklajevanje različnih interesov, pri čemer naj podjetje upošteva naslednje pravilo: kolikor pomembnejša je neka skupina deležnikov za njegovo poslovanje, toliko bolj nujno je upoštevati njene interese.

(4) Oceniti pomen družbene odgovornosti za podjetje.

S pomočjo prvih treh korakov podjetje konkretno opredeli DOP, ki najbolj ustreza njegovemu načinu poslovanja. Definicija naj vsebuje motiv za DOP in bistvena vprašanja, ki so za organizacijo najpomembnejša. S pomočjo te definicije bo podjetje izbralo praktičen primer DOP.

(5) Oceniti že obstoječe družbenoodgovorne prakse v podjetju.

Pri tem koraku si mora podjetje zastaviti dve vprašanji:

- S katerimi praksami že naslavlja vprašanja, pomembna za deležnike?
- Katere izmed teh praks je potrebno izboljšati?

(6) Vpeljati družbeno odgovornost v poslovanje.

Pri dejanski uvedbi mora podjetje najprej poznati svoje finančne zmožnosti. Glede na razpoložljivost virov se nato odloča med donacijami, novimi poslovnimi procesi (na primer izbira dobaviteljev glede na njihovo okoljsko ozaveščenost) ali med novo linijo »zelenih« izdelkov. Drugi pomembni faktor pri uvajanju pa je »nujnost« reševanja določene problematike.

(7) Promovirati družbeno odgovornost.

Pri promociji je bistveno ustvariti široko zavedanje o družbenoodgovornih praksah podjetja. K temu precej pripomorejo tudi priporočila drugih in vključevanje deležnikov (npr. priprava nagradnih iger, spodbujanje komentarjev na forumih, ustvarjanje dogodkov ...).

(8) Pridobivati povratne informacije od deležnikov.

Če je podjetje v promocijski fazi z deležniki vzpostavilo konstruktiven dialog, potem z zadnjo fazo ne bo imelo težav. Sledi le še priprava raziskav o zadovoljstvu s programom DOP. Pri tem je zaželeno, da se podjetja poslužujejo tudi bolj kvalitativnih praks, kot so na primer pogovori z deležniki in spodbujanje k nepristranski oceni, s katero si lahko pomagajo tudi pri nadaljnjih družbenoodgovornih praksah.

### 3.4 Glavni izzivi DOP v praksi

#### 3.4.1 Izbira prave družbene teme

Vse družbene teme niso enako primerne za vsa podjetja, zato je pomembna izbira prave. Podjetje se lahko za temo odloča na podlagi sledečih kriterijev (Kotler in Lee 2005, 18–19):

- Podpora poslovnim ciljem podjetja: Kako lahko s tem podpremo naše poslovne cilje?
- Širina in teža in aktualnost problema: Za kako velik družbeni problem gre?
- Ali se z reševanjem tega problema ukvarja že vlada ali katero drugo podjetje?
- Mnenje lastnikov: Kaj si o vključevanju v to temo mislijo naši delničarji?
- Možnost vključevanja zaposlenih: Ali lahko s tem navdušimo in motiviramo tudi zaposlene?
- Pritisk organizacij za pridobitev sredstev za reševanje tega problema: Ali ne bomo s tem spodbudili ostalih, da se na nas obrnejo za pridobitev sredstev?
- Ali bo iz tega nastal škandal?

O tem, kako pomemben je izbor prave teme, družbene oz. okoljske problematike, govorita tudi Porter in Kramer (2002, 9–10). Nobeno podjetje ni zmožno pokriti ali rešiti vseh družbenih problemov, zato mora izbrati tisto temo, ki pomembno vpliva na njegovo

poslovanje. Ostale probleme je bolje prepustiti drugim, bolj primernim podjetjem oz. industrijam, vladnim ali nevladnim organizacijam, ki jih lahko bolje nagovorijo in rešujejo. Za izvajanje DOP aktivnosti je nujno, da se vprašamo, ali tema prinaša koristi tako za družbo oz. okolje kot tudi za podjetje. Porter in Kramer (2002, 9–10) sta družbene teme porazdelila v tri kategorije:

- (1) Generične družbene teme<sup>18</sup>: so lahko pomembne za družbo, vendar ne vplivajo na poslovanje podjetja niti ne učinkujejo na njihovo dolgoročno konkurenčnost.
- (2) Družbeni vpliv verige vrednosti<sup>19</sup>: so teme, na katere podjetje močno vpliva s svojim vsakdanjim poslovanjem.
- (3) Družbena dimenzija konkurenčnega okolja<sup>20</sup>: so zunanji dejavniki, ki močno vplivajo na konkurenčnost družbe v okolju, kjer podjetje posluje.

Porter in Kramer (2002, 9–10) sta smiselnost oz. nesmiselnost nagovarjanja družbenih tem glede na položaj podjetja predstavila skozi primere. Tako je na primer problematika izpustov CO<sub>2</sub> generična družbena tema za finančno podjetje, kot je Bank of America. Ista tema bi predstavljala negativni družbeni vpliv za transportno podjetje, kot je npr. UPS, medtem ko bi imela ta tema na drugi strani pozitiven družbeni vpliv in bi predstavljala konkurenčno prednost za izdelovalca avtomobilov, kot je Toyota.

Pri izbiri teme so pomembne tudi kulturne razlike in tako je raziskava Tjaše Prešern (Prešern 2009) pokazala, kateri primeri družbeno odgovornega obnašanja podjetij so za slovenske porabnike pomembni v primerjavi s svetovnimi. Za Slovence so na prvem mestu skrb za okolje, omogočanje kakovostnega življenja, zmanjševanje revščine, spoštovanje različnih kultur in boj proti aidsu. Najmanj pa naj bi Slovence zanimale teme, kot je podpora ustvarjalnim umetnostim in pomoč ljudem s težavami z lastno samopodobo.

### 3.4.2 Izbira prave iniciative

Podjetje se po izbrani družbeni temi odloči za eno izmed šestih oblik DOP v praksi<sup>21</sup>. Pred tem pa si morajo odgovoriti:

---

<sup>18</sup> ang. generic social issues

<sup>19</sup> ang. value chain social impact

<sup>20</sup> ang. social dimensions of competitive context

<sup>21</sup> oblike DOP v praksi opredeljujem v poglavju 3.5

- Kako lahko izvajamo iniciativo, ne da bi s tem ogrožali našo osnovno dejavnost.
- Kako bo ta iniciativa prispevala k izpostavljenosti našega podjetja.
- Ali tovrstne promocije zares delujejo? Kdo jim namenja pozornost?
- Kaj narediti, če v okviru zbiranja sredstev, vezanih na prodajo, zberemo le 100 evrov? Kako bo to izgledalo?
- Kaj če uporabniki izvejo, da je delež, ki gre v dobrodelne namene iz prodaje izdelka, izjemno majhen?
- Ali so izračunani stroški produktivnosti, ki bi jih imeli zaradi prostovoljnega dela zaposlenih?
- Ali ne bi raje napisali čeka?

### 3.4.3 Razvoj in izvajanje programa DOP

Ključna odločitev na tej točki je, ali je treba najti partnerja za sodelovanje v projektu in če da, koga. Določiti je treba strategijo, vključno z načinom komuniciranja in distribucijskimi kanali. Treba je porazdeliti vloge in odgovornosti in pripraviti časovni načrt, proračun in način financiranja programa. V tej stopnji so pogosta vprašanja:

- Kako lahko to izvajamo, če potrebujemo sredstva za boljše poslovanje?
- Kaj bodo rekli delničarji, ko bodo spoznali, da trošimo njihov denar?
- Zakaj je naš oddelek dobil nalogo, da finančno podpre to aktivnost?
- Ali bo partnerstvo v projektu upočasnilo potek sprejemanja odločitev in tako vzelo še več našega časa?
- Ali bomo delali dovolj dobro, da bomo lahko upravičili strošek?
- Ali je to le oglaševanje pod pretvezo?
- Kakšna je naša strategija izhoda?
- Kako se izogniti percepciji, da je naše delovanje le hipokrizija?

### 3.4.4 Ovrednotenje

Merjenje vpliva DOP aktivnosti na finančno poslovanje podjetja še ni tako razvito, kot npr. marketinških aktivnosti. Ker so učinki težko merljivi, imajo redka podjetja, celo največje korporacije, primerne sisteme za merjenje in s tem tudi ne celovitih rezultatov. Imajo pa precej uspešnih zgodb.

### 3.5 Pogoste oblike DOP v praksi

Družbene iniciative<sup>22</sup> oz. oblike DOP v praksi so aktivnosti, ki jih v skupnosti izvajajo podjetja in s tem prispevajo k boljšemu zdravju, varnosti, izobraženosti, zaposlenosti, okolju, gospodarskemu razvoju in ostalim osnovnim človekovim potrebam in željam. Podjetja se odločajo za podporo v različnih oblikah, kot so na primer denarna sredstva, donacije, plačano oglaševanje, publiciteta, sponzorstva, znanje, prostovoljno delo zaposlenih ali omogočanje dostopa do distribucijskih kanalov.

Kotler in Lee (2005, 23–24) sta opredelila šest tipičnih družbenih iniciativ, ki jih podjetja izvajajo:

#### (1) Promocija dobrodelnih namenov<sup>23</sup>

Podjetje zagotovi sredstva za povečanje zavedanja o določeni družbeni temi ali za podporo pri zbiranju sredstev, sodelovanju ali privabljanju prostovoljcev za izbrani namen.

#### (2) Marketing z namenom<sup>24</sup>

Podjetje se zaveže, da bo prispevalo določen del prihodkov od prodaje določenega izdelka za izbrani namen. Tovrstne aktivnosti običajno potekajo v točno določenem obdobju, za določen izdelek in za določeno dobrodelno organizacijo. V tem primeru podjetje običajno sodeluje z nepridobitno organizacijo, kar prinaša pozitivne učinke za oba: podjetju se povečuje prodaja določenega izdelka, dobrodelna organizacija pa s tem pridobi sorazmerna finančna sredstva.

#### (3) Korporativni socialni marketing<sup>25</sup>

Podjetje podpre razvoj in izvajanje kampanje, katere cilj je sprememba vedenja in izboljšanje javnega zdravstva, varnosti, okolja ali družbene blaginje. Ta iniciativa se od promocije dobrodelnih namenov razlikuje v cilju, ki je v tem primeru sprememba vedenja,

---

<sup>22</sup> ang. social initiatives

<sup>23</sup> ang. cause promotions

<sup>24</sup> ang. cause-related marketing

<sup>25</sup> ang. corporate social marketing

medtem ko je cilj promocije dobrodelnih namenov povečanje zavedanja in podpora zbiranju sredstev.

#### (4) Korporativna filantropija<sup>26</sup>

Podjetje prispeva neposredno dobrodelni organizaciji ali za ta namen, običajno v obliki finančnih sredstev, donacij ali s svojimi storitvami in izdelki. Ta iniciativa predstavlja najbolj tradicionalno prakso družbene odgovornosti. Več desetletij so podjetja to prakso izvajala impulzivno, kot odziv na želje in zahteve skupnosti. Danes pa vse več podjetij k temu pristopa strateško, usmerjeno in skušajo povezati dobrodelni namen s svojimi poslovnimi cilji.

#### (5) Prostovoljstvo<sup>27</sup>

Podjetje podpira in spodbuja zaposlene in poslovne partnerje, da svoj čas in znanje namenijo prostovoljnemu delu za organizacije v skupnosti.

#### (6) Družbenoodgovorne poslovne prakse<sup>28</sup>

Podjetje sprejme poslovne prakse in namenja investicije, ki prispevajo k izboljšanju blaginje v skupnosti in varujejo okolje.

### 3.6 Razvojne stopnje DOP v praksi

Podjetja v času svojega delovanja razvijajo različne oblike in stopnje družbene odgovornosti. Tako McAlister (2005, 11) na premici kontinuuma družbene odgovornosti (glej sliko 3.1.) deli ekonomske subjekte na tiste z minimalno družbeno odgovornostjo in na tiste s strateško družbeno odgovornostjo. Razvršča jih glede na to, katere nivoje družbene odgovornosti izpolnjujejo in do kakšne stopnje. Podjetja z minimalno družbeno odgovornostjo se osredotočajo na pričakovanja svojih delničarjev in posledično na zadovoljevanje ekonomskih in pravnih obveznosti. Strateška družbena odgovornost zaživi v tistih podjetjih, ki so uspela integrirati različne stopnje pričakovanj in želja deležnikov

---

<sup>26</sup> ang. corporate philanthropy

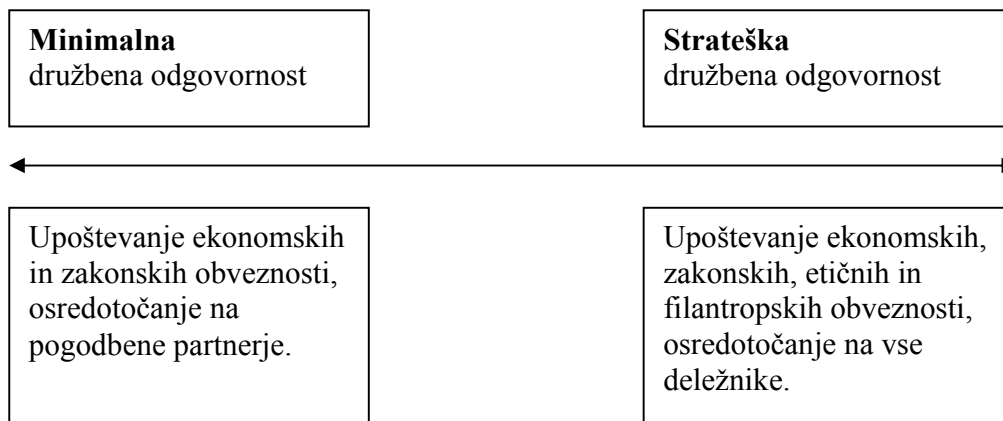
<sup>27</sup> ang. community volunteering

<sup>28</sup> ang. socially responsible business practices



glede njihove družbenoodgovorne vloge v dolgoročno strategijo poslovanja in proces načrtovanja.

Slika 3.1: Premica kontinuuma družbene odgovornosti



Vir: McAlister (2005, 11)

Tako kot raste zavedanje o določeni družbeni tematiki znotraj podjetja, tako zori tema tudi v družbi in podjetje mora slediti spremembam v razvoju pričakovanj deležnikov (Zadek 2004). Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da se teme spreminjajo skozi čas, odvisne so od narave dejavnosti podjetja ter njegove geografske lege. Podjetje Novo Nordisk je razvilo lestvico, s katero merijo zrelost določene teme v družbi (glej tabelo 3.1). Tema je v svoji zgodnji fazi nedoločena in gledano s tradicionalnega ekonomskega vrednotenja priložnosti in nevarnosti za podjetje nepomembna. Te teme podjetje najlažje identificira skozi dialog z deležniki, predvsem z družbenimi aktivisti in različnimi interesnimi skupinami. S pomočjo lestvice lahko podjetje meri zrelost določene družbene tematike in pričakovanja družbe o tej temi.

Tabela 3.1: Štiri stopnje zorenja teme

STOPNJA	KARAKTERISTIKE
LATENTNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Družbene teme se zavedajo aktivistične skupine in nevladne organizacije.</li> <li>• Pomanjkanje znanstvenih in drugih trdih dokazov.</li> <li>• Poslovna skupnost temo v glavnem ignorira oz. je ne priznava.</li> </ul>
VZHAJAJOČA <sup>29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaja politično in medijsko zavedanje o družbeni temi.</li> <li>• Pojavljanje prvih raziskav, dokazi so še vedno šibki.</li> <li>• Nekatera vodilna podjetja eksperimentirajo z različnimi pristopi soočanja s temo.</li> </ul>
UVELJAJOČA <sup>30</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okoli družbene teme se pojavlja vedno več poslovnih praks.</li> <li>• V sektorju se vzpostavijo prostovoljne, s temo povezane iniciative.</li> <li>• Zaradi naraščajočega števila sporov se pojavi potreba po novi zakonodaji.</li> <li>• Razvijajo se prostovoljni standardi, pojavi se kolektivna akcija.</li> </ul>
INSTITUCIONALIZIRANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzpostavljena je zakonodaja in nove norme poslovanja.</li> <li>• Nova poslovna praksa z integrirano družbeno tematiko postane normalni del modela poslovne uspešnosti.</li> </ul>

Vir: Zadek (2004, 6)

Uspešno podjetje mora biti sposobno predvidevati in ustrezno reagirati na spreminjajoče se zavedanje družbe o določenih tematikah. Zadek (2004, 5) pravi, da gre podjetje v času razvijanja svoje družbene odgovornosti skozi pet stopenj učenja:

- Obrambna: podjetje zanika vse obtožbe, negativne učinke svojih poslovnih praks in odgovornosti za nastalo situacijo. Tako se podjetje želi kratkoročno zaščititi pred

<sup>29</sup> ang. emerging

<sup>30</sup> ang. consolidating

zunanjimi napadi in nepričakovanimi kritikami, ki bi lahko vplivali na prodajo, zaposlovanje, produktivnost in ugled.

- Prilagoditvena: podjetje se prilagodi s tem, da sprejme politike in kodekse kot nujen strošek poslovanja. S tem srednjeročno blaži spodjedanje ekonomske vrednosti zaradi stalnih tveganj uničevanja ugleda in sporov z deležniki.
- Vodstvena: podjetje vključuje družbene teme v središče vodstvenega postopka odločanja. S tem srednjeročno blaži spodjedanje ekonomske vrednosti in pridobiva na dolgoročni koristi z integracijo DOP v vsakdanje poslovanje.
- Strateška: podjetje integrira družbene teme v središče poslovne strategije. S tem dolgoročno povečuje vrednost podjetja in pridobi strateške prednosti z navezovanjem strategije podjetja in razvojem inovacij na ključne družbene tematike.
- Civilna: podjetje spodbuja industrijo k vključevanju v družbeno odgovornost. S preprečevanjem potencialnih nevarnosti že v prvi fazi dolgoročno povečuje vrednost podjetja in ustvarja koristi s skupnimi akcijami.

Odločitev podjetja, da deluje družbeno odgovorno, je tesno povezana tudi s stroko odnosov z javnostmi. Vendar se je ta vez z razvojem razumevanja odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti spreminjala in nadgrajevala. Verčič in Grunig (1998, 572–576) sta opisala vzporedno pojmovanje družbene odgovornosti in vloge odnosov z javnostmi. Avtorja sta razmejila razvoj družbene odgovornosti na pet stopenj KDO0, KDO1, KDO2, KDO3 in KDO4.

KDO0 se imenuje korporativni družbeni obseg in opisuje nezmožnost podjetja ne imeti odnosov z javnostmi, kar avtorja predlagata, da imenujemo nezavedni odnosi z javnostmi. Ta začetna stopnja je lastna vsakemu podjetju, saj ima vsako podjetje, če hoče ali ne, (vsaj pasivne) odnose z javnostmi, ki so morda še celo bolj pomembni kot načrtovani odnosi z javnostmi. KDO1 se imenuje korporativna družbena odgovornost in opisuje, da podjetja niso odgovorna zgolj za dobiček svojim lastnikom, ampak tudi za izboljšanje družbe ter da se odnosi z javnostmi namenoma povezujejo z javnim interesom in javno odgovornostjo. V tej stopnji odnosi z javnostmi sledijo modelu tiskovnega predstavništva in javnega informiranja. KDO2 se imenuje korporativna družbena odzivnost in poskuša odgovoriti na

vprašanje, kako naj se podjetje odziva v odnosih z okoljem. Odnosi z javnostmi se pod imenom »problemski menedžment« ukvarjajo z odzivanjem podjetja na družbene zahteve in probleme, ki nastajajo zaradi različnih položajev podjetja in javnosti. Od praktikov odnosov z javnostmi se pričakuje prepričevanje oz. asimetrično komuniciranje z javnostmi, da se zunanje javnosti prepriča v pravilnost položaja podjetja. KDO3 se imenuje korporativna družbena odličnost in bi ustrezal konceptu dvosmernega simetričnega komuniciranja podjetja z javnostjo. Temu pojmovanju, ki pomeni nadgradnjo elementa odzivnosti podjetja na pričakovanja družbe, se dodata še dva elementa: vrednote in etika. Verčič in Grunig predlagata, da bi se KDO4 imenoval korporativna družbena opravičenost. Pod tem pojmom naj bi razumeli, da morajo odnosi z javnostmi »ne samo učinkovito in pravilno urejati odnose podjetja z njegovim okoljem, temveč bi morali podjetja vključevati v sooblikovanje tega okolja (Verčič in Grunig 1998, 572–576).

### 3.7 Poročanje o DOP

Poročanje o DOP je neločljivo povezano z vprašanji transparentnega delovanja podjetja in njegove odgovornosti. Bistvo poročanja je komuniciranje podjetja o relevantnih in zanesljivih informacijah o delovanju podjetja na področju družbene in okoljske odgovornosti. Poročanje lahko pripomore k odločitvam, ki jih posamezniki in družba kot celota sprejmejo glede podjetja, vendar težko neposredno določa njegovo delovanje. Prav tako naj bi poročanje izboljšalo kakovost dialoga v skupnosti (Tilling 2001).

Naloga poročanja je običajno razkrivanje učinkov delovanja podjetja (Tilling 2001):

- Ocenjevanje družbenega in okoljskega vpliva aktivnosti podjetja.
- Merjenje učinkovitosti družbenih in okoljskih programov podjetja.
- Poročanje o opuščanju družbenih in okoljskih odgovornosti podjetja.
- Zunanji in notranji informacijski sistem, ki dovoljuje celovito oceno vseh resursov in učinkov delovanja podjetja (družbenih, okoljskih in ekonomskih).

Ločimo tri oblike poročanja o družbeni odgovornosti: prostovoljno, spodbujeno in obvezno (Tilling 2001).

Daleč najbolj razširjena oblika je prostovoljno poročanje, katerega bistvena značilnost je, da format in detajlna vsebina poročila nista regulirana, tako da ima podjetje proste roke pri oblikovanju poročila. Raziskovanje vsebin poročil je pokazalo, da je večina poročil preveč pozitivno naravnanih in ne objavlja nikakršnih negativnih informacij o družbenih ali okoljskih vprašanjih (Tilling 2001).

Do tovrstnih poročil sta zelo kritična Porter in Kramer (2002, 3), ki pravita, da ta poročila le redko prikažejo jasen okvir aktivnosti DOP, kaj šele njihov strateški namen. Namesto tega je to zbirka anekdot neuskklajenih iniciativ, s katerimi podjetja želijo prikazati svoj socialni čut. Običajno ta poročila povejo več s tem, kar izpustijo, kot s tem, kar prikazujejo. Zmanjšano onesnaževanje, odpadki, izpusti CO<sub>2</sub>, raba energije so na primer predstavljene za posamezne dele podjetja ali regije, ne pa za podjetje kot celoto. Filantropske iniciative običajno opisujejo vsoto denarja ali prostovoljnih ur, skoraj nikoli pa ne opredelijo svojega učinka. Konkretna napovedi in zaveze pa so še bolj redke.

Da bi se področje poročanja uredilo in poenotilo v preverljivo in primerljivo obliko, so nastali najrazličnejši standardi, med katerimi je najbolj znan GRI (Global Reporting Initiative), ki je bil ustanovljen s strani Združenih narodov in je veljaven od leta 2000. Osnovan je na pristopu »trojnega izida«, torej poročanja o ekonomskih, družbenih in okoljskih učinkih podjetja. Vse bolj razširjena oblika so certifikati (npr. ISO9000/14000, SA8000, EU Eco-label ...), ki temeljijo na uvajanju določenih oblik poslovanja, ki se, če ga podjetje uvede, certificira, s tem pa podjetje vzpostavi zunanjo kredibilnost (Evropska komisija 2003).

Druga oblika poročanja je t.i. spodbujeno poročanje, pri čemer deležniki od podjetij zahtevajo razkrivanje pomembnih informacij o njihovih družbeno odgovornih praksah. Če je pri prostovoljnem poročanju najbolj običajno posredovanje informacij s pomočjo letnih poročil, posebnih poročil in spletnih strani, pa spodbujeno poročanje pogosteje prevzema dialoške oblike, kot so intervjuji, vprašalniki in posebne oblike poročil. Ta način poročanja je najbližji modelu dvosmernega simetričnega komuniciranja med podjetjem in deležniki (Golob 2006, 109)

Tretja oblika poročanja je obvezno poročanje. Nekatere države, kot na primer vse skandinavske države in Francija, pa deloma že regulirajo področje poročanja o družbeni odgovornosti. Leta 2005 se jim je na področju varstva okolja in zaposlenih pridružila Slovenija. Zakon o gospodarskih družbah namreč določa, da poslovno poročilo (znotraj letnega poročila) vsebuje tudi podatke in informacije, povezane z varstvom okolja in delavci (Golob 2006, 109)

Poročanje o družbeni odgovornosti je težko obvladljivo, zato bo na tem področju potreben nadaljnji teoretski razvoj novih, boljših konceptov (Golob 2006, 110).

## 4 KORISTI IN SLABOSTI DOP

### 4.1 Koristi DOP

Sodelovanje v DOP iniciativah ima podobne učinke kot redna skrb za telesno vadbo, to je boljša podoba (Kotler in Lee 2005). Vse kaže, da DOP dobro zgleda v očeh potencialnih potrošnikov, vlagateljev, finančnih analitikov, poslovne javnosti, v medijih in v letnih poročilih. Prav tako se zaradi izvajanja DOP dobro počutijo zaposleni v podjetju, delničarji in vodstvo. Vse več je dokazov, da DOP prinaša pozitivne učinke tako blagovni znamki kot tudi skupnosti. Nekateri pa celo menijo, da podjetja, ki uživajo močan ugled zaradi svojih DOP prizadevanj, na trgu obstanejo dlje.

Na drugi strani pa podjetja, ki ne uspejo izpolniti svojih družbenih in okoljskih dolžnosti oziroma odgovornosti, lahko doletijo kazni, tako formalne kot neformalne, kar lahko posledično njihovo pozornost odmakne od zadev, ki so ključne za posel (McAlister 2005, 3).

Koristi, ki jih DOP prinaša podjetjem, skušajo dokazati številne raziskave (Kotler in Lee 2005; Prešern 2009; McAlister 2005; BSR 2009). Najpogosteje omenjane koristi predstavljam v nadaljevanju.

#### (1) Povečanje prodaje, prometa in tržnega deleža

Priložnost za neposredne poslovne koristi se v raziskavah kažejo skozi zanimanje potrošnikov za okolju prijazne izdelke in odnos do podjetij, ki udeležujejo DOP. Raziskava Tjaše Prešern (2009, 38–69) je pokazala, da je potreba po DOP aktivnostih v Sloveniji še večja kot v povprečju na drugih globalnih trgih. Izkazalo se je, da povpraševanje v Sloveniji presega dejansko stopnjo družbene odgovornosti:

- 67 % vprašanih pravi, da je stopnja družbene odgovornosti slovenskih podjetij prenizka.
- 81 % vprašanih bi bilo pripravljenih plačati več za blagovno znamko, ki izvaja dobrodelne aktivnosti za namen, ki jim je blizu.

- 89 % vprašanih bi bilo pripravljenih plačati več za okolju prijazen izdelek.
- 91 % vprašanih bi bilo pripravljenih zamenjati svojo priljubljeno blagovno znamko za tisto, ki je okolju bolj prijazna.

Podobni so izsledki raziskav v tujini. Minette Drumwright (v Kotler in Lee 2005, 12) meni, da bodo z večanjem števila prebivalstva in nadaljnjim izčrpavanjem omejenih virov neekonomski dejavniki igrali vse bolj pomembno vlogo pri nabavnih procesih organizacij.

Kot navaja vodilna nepridobitna globalna organizacija BSR (v Kotler in Lee 2005, 12) je raziskava med 25.000 prebivalci v 23 državah pokazala, da:

- 90 % vprašanih želi, da podjetja niso osredotočena le na svojo dobičkonosnost;
- si 60 % vprašanih vtis o podjetju ustvari na podlagi percepcij o njihovi družbeni odgovornosti;
- se je 40 % vprašanih negativno odzvalo ali izreklo o podjetjih, za katere menijo, da niso družbeno odgovorna;
- je 17 % vprašanih zavrnilo izdelke podjetij, za katere menijo, da niso družbeno odgovorna.

Raziskava družbe Cone Inc. (2002) je izpostavila, da imajo DOP aktivnosti največji vpliv na ljudi z višjo izobrazbo in višjimi prihodki. V isti raziskavi so zaznali tudi znatno večjo naklonjenost DOP v ZDA po terorističnem napadu 11. septembra 2001; javno mnenje, da morajo podjetja namenjati več pozornosti DOP, je naraslo za 20 do 50 odstotkov.

Kot primer dobre prakse Kotler in Lee (2005, 13) navajata kampanjo družbe American Express, ki je za obnovo kipa svobode v New Yorku uvedla nov način zbiranja sredstev: podjetje je darovalo sredstva za vsako uporabo njihove kartice in dodatno tudi za vsakega novega uporabnika. V kampanji so zbrali 1,7 milijona dolarjev, povečali so uporabo kartic za 27 % in za 10 % povečali število novih uporabnikov.



## (2) Utrditev pozicije in izboljšanje preference blagovne znamke

Navezava podjetja ali blagovne znamke na dobrodelni namen lahko prispeva k »duši blagovne znamke« (Pringle in Thompson, 2001). Potrošnike zanima več kot le odgovori na praktična vprašanja o funkcionalnosti izdelka ali njegove racionalne koristi ter gredo dlje od čustvenih in psiholoških vidikov osebnosti in imidža blagovne znamke.

Bloom, Hoefler, Keller in Basurto (v Kotler in Lee 2005, 13) menijo, da trženjske aktivnosti z več DOP vsebine vzbujajo bolj pozitivne občutke in sodbe o blagovni znamki, kot tiste z manj družbene vsebine.

Poleg tega je raziskava med slovenskimi uporabniki pokazala, da bi večina vprašanih (74 %) pomagala uveljaviti izdelek blagovne znamke z medsebojnim priporočanjem (od ust do ust), če bi bil za tem dobrodelen namen. Podobno bi 85 % vprašanih prej priporočilo izdelek, ki ima v ozadju dobrodelen namen, za razliko od tistih, ki tega nimajo. Ta podatek je še kako pomemben glede na dejstvo, da Slovenci najbolj zaupamo prav informacijam, ki jih dobimo od sorodnikov, prijateljev in znancev. (Prešern 2009).

Preferenca blagovne znamke zaradi DOP aktivnosti povečuje verjetnost, da bo uporabnik v seriji podobnih izdelkov izbral točno določenega. Navezovanje blagovne znamke ali izdelka na določen dobrodelni namen pri potrošnikih lahko ustvarja pozitivne asociacije. Študija sklada Walker Research je leta 1997 pokazala, da bi 75 % potrošnikov ob enaki ceni in kakovosti zamenjala izdelek oz. blagovno znamko za tisto, ki podpira dobrodelne namene (v Kotler in Lee 2005, 121). Potrošniki s podjetjem oz. blagovno znamko, ki zagovarja družbeno odgovorne vrednote, vzpostavijo poseben odnos in zaupanje, kar povečuje nivo lojalnosti.

## (3) Izboljšanje ugleda

Ugled je vse bolj pomemben dejavnik pri oblikovanju, ohranjanju in večanju konkurenčne prednosti podjetja. Kline pravi, da ugled predstavlja kompleksen splet stališč do podjetja (Kline in drugi 2001, 22), ki se oblikuje v interakciji različnih deležnikov s podjetjem. Ti pridobivajo različne izkušnje in informacije o podjetju ter na podlagi lastnih vrednot in

imidžev, ki so jih organizaciji podelili skozi čas, oblikujejo ugled. Eden od pomembnih t.i. mehkih elementov tvorjenja ugleda je tudi družbena odgovornost in skrb za okolje (Ficko 2005, 25).

Družbena odgovornost podjetij je tema, ki jo vse bolj pogosto zasledimo v medijih. Ti večinoma predstavljajo dobre prakse, iniciative in lestvice najbolj odgovornih podjetij. To zagotovo prispeva tudi k večjemu interesu podjetij za DOP.

V Sloveniji pomembni dnevni tiskani mediji poročajo o družbeno odgovornih praksah. Časnik Finance vsako leto na podlagi dosegljivih podatkov sestavljajo lestvice najbolj odgovornih slovenskih podjetij, podobno tudi časopis Delo, medtem ko časopis Dnevnik redno izpostavlja dobre prakse, večinoma s področja zaposlovanja. Vendarle podatek iz raziskave med slovenskimi potrošniki (Prešern 2009, 50–61) kaže, da bi morale biti tovrstnega medijskega poročanja več. Med drugim bi Slovenci kot način seznanjanja z informacijami o DOP najraje izbrali prav medije (40 % vprašanih verjame informacijam, ki jih pridobijo iz medijev, le 13 % jih verjame podjetjem).

#### (4) Privabljanje, motivacija in zadržanje zaposlenih

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

Študije družbe Cone/Roper so pokazale, da ima sodelovanje v dobrodelnih pobudah lahko pozitiven učinek na potencialne in obstoječe zaposlene, na vodstvo in na ostale deležnike. Zaposleni v podjetjih, ki udeležujejo družbeno odgovornost, so se v večjem številu izrekli, da so ponosni, ker so del podjetja s takimi vrednotami, kot zaposleni v podjetjih, ki se ne izražajo za družbeno odgovorna. Družbeno odgovorna drža je pomemben dejavnik pri odločanju ljudi za novo zaposlitev (Cone Inc., 2002). V drugi raziskavi družbe Net Impact

(v Kotler in Lee 2005, 16) pa se je izkazalo, da bi več kot polovica od 2100 študentov MBA sprejelo nižjo plačo, če bi se lahko zaposlili v družbeno odgovornem podjetju.

#### (5) Nižji operativni stroški

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

Še bolj pa so opazni neposredni prihranki zaradi varčevanja s porabo vode, transporta, energije, papirja, zmanjšanjem količin odpadkov ipd. Podjetje Cisco Systems samo z zmanjševanjem porabe elektrike načrtuje 4,5 milijona evrov prihrankov na letni ravni (v Kotler in Lee 2005, 17).

Prav tako lahko podjetja znižajo stroške oglaševanja na račun brezplačnih objav o njihovem delu v medijih. Kot primer Kotler in Lee (2005, 17) navajata podjetje Body Shop, ki je s kampanjo proti uporabi živali za testiranja v kozmetične namene pridobila toliko naklonjene pozornosti medijev, da ji ni bilo treba oglaševati svoje blagovne znamke.

#### (6) Privabljanje vlagateljev

Zaradi rastočega pomena družbene odgovornosti je zrasel tudi pomen družbeno odgovornih naložb. Družbeno odgovorna naložbena dejavnost je naložbena strategija, ki poleg finančnih rezultatov upošteva tudi etične, družbene in okoljske rezultate. Gre za vrsto finančnih storitev, ki v Severni Ameriki, ponekod po Evropi in v Avstraliji pomenijo dinamičen in hitro rastoč sektor. V ZDA naj bi bil ta, kot se ocenjuje, vreden celo več kot dva bilijona dolarjev, v Veliki Britaniji, največjem trgu v Evropi, pa že okoli 25 milijard britanskih funtov. Kot razlaga Michael Regester, predavatelj in soustanovitelj londonske svetovalne družbe Regester Larkin (v Nelson 2009) je družbeno odgovorna naložbena dejavnost področje, ki mu finančni analitiki in institucionalni vlagatelji začenjajo namenjati resno pozornost. Tako se pri bankah, zavarovalnicah in upravljavcih premoženja že dogaja, da ti pri ocenjevanju, povezanem z odločitvami glede udeležbe v lastniških sestavah družb, dajejo prednost tistim podjetjem, ki izkazujejo predanost družbenim in okoljskim programom. Takšno ocenjevanje, ki ne bo upoštevalo le dosedanjih konvencionalnih meril,

temveč tudi pravkar omenjene, pa se bo zaradi rasti števila ocenjevalnih agencij verjetno še bolj razširilo. Utegne se zgoditi celo to, da bodo snovalci predpisov nekoč podjetja preprosto prisilili v to, da bodo morala imeti določen kapital za zavarovanje pred takšnimi tveganji.

Udejanjanje DOP lahko vpliva tudi na vrednost delnic podjetja, zmožnost privabljanja novih vlagateljev in zmanjšano izpostavljenost tveganjem. Negativen vpliv neodgovornega poslovanja predstavlja študija univerze Southwestern Louisiana, kjer so ugotovili, da medijsko poročanje o neetičnem vedenju podjetja zniža ceno delnice za obdobje najmanj šestih mesecev (v Kotler in Lee 2005, 17).

#### (7) Obvladovanje tveganj skozi dialog z deležniki

Podjetje lahko z aktivnim dialogom s svojimi deležniki ter analizami njihovih odnosov in želja učinkoviteje upravlja s potencialnimi tveganji in krizami. Z vzpostavitvijo smernic in procesov upravljanja z deležniki podjetje minimizira verjetnost nastanka kriz oziroma omili njihove negativne vplive. Na ta način se lahko izogne finančnim in časovnim stroškom, ki bi ob tem nastali, na primer dolgotrajnih tožbah ali izgubljenih investicijah. Dejavniki, kot so na primer nove tehnologije, spreminjajoče se zahteve, pričakovanja družbe in trga ter spremembe zakonodaj podjetja silijo, da pri analiziranju tveganj upoštevajo širše družbene dejavnike (Goršak 2005, 40)

#### (8) Vključevanje javnosti pri zbiranju sredstev

Podjetje, ki podpira določen namen, omogoči enostavno zbiranje sredstev med potrošniki in jih tako vključuje v reševanje problema. Podjetje British Airways je na primer na svojih letih med svojimi potniki na letalu zbiralo drobiž za humanitarno organizacijo UNICEF; po njihovih ocenah je 16 milijonov Američanov vsako leto potovalo v Evropo in predvidevali so, da jih je večina v svojih žepih imela še drobiž v tujih valutah. V letih od 1994 do 2002 je podjetje za UNICEF na ta način zbralo 31 milijonov ameriških dolarjev (Kotler in Lee 2005, 60 – 61).

Podoben primer imamo v Sloveniji, in sicer s storitvijo SMS donator. Podjetje Si.mobil ta enostaven način darovanja promovira med mladimi na svojem dogodku Žur z razlogom,

kjer je zahvalni SMS za donacijo v višini 1 evra na dobrodelni zabavi leta 2009 predstavljal tudi vstopnico za dogodek.

#### (9) Ustvarjanje partnerstev

Podjetja, ki udeležujejo DOP, pogosto uživajo podporo in odobravanje javnih agencij, nepridobitnih organizacij, dobrodelnih ustanov, interesnih skupin in civilnih iniciativ, ki si prizadevajo za podoben cilj, kot podjetje s svojim dobrodelnim programom. Vse te organizacije in skupine podjetju lahko ponudijo strokovno znanje in pomoč, široko mrežo poznanstev, distribucijske in informacijske kanale. Javne ustanove in lokalne oblasti podjetjem zaradi naklonjenosti omogočajo lažje pridobivanje najrazličnejših dovoljenj. V ZDA zvezni urad za kazenske sankcije celo omogoča dodeljevanje nižjih kazni, če podjetje dokaže, da posluje kot dober državljan z učinkovitimi etičnimi programi.

Na drugi strani pa podjetje skozi aktivnosti DOP, še posebej v primeru prostovoljstva, naveže poseben odnos s skupnostjo, ki ji je pomoč namenjena. Skupnost tako najbolje začuti in prepozna iskreno zavezo podjetja, ko se prostovoljci osebno vključijo v skupnost in želijo pomagati organizaciji, da doseže svoj cilj. Veliko lažje je napisati ček ali nameniti del svojih prodajnih ali oglasnih prostorov za promocijo dobrega namena. Zares iskren namen in skrb pa sta potrebna, da podjetje zaposlenim omogoči del delovnega časa za pomoč dobrodelnim organizacijam in da zaposleni pogosto namenijo tudi svoj prosti čas za sodelovanje pri dobrem namenu (Kotler in Lee 2005).

#### (10) Velik učinek na družbene spremembe

Podjetja s svojim delovanjem lahko bistveno pripomorejo k spremembam vedenja in navad v družbi. Organizacija 7-Eleven je tako na primer s svojo kampanjo v ameriški državi Teksas skušala doseči zmanjšanje količine odpadkov ob cestah. V letih od 1995 do 2001 se je količina ob cesti odvrženih smeti zmanjšala za več kot 50 %, medtem ko se je količina odvrženih cigaretnih ogorkov zmanjšala za kar 70 % (Kotler in Lee 2005, 129–130).

#### (11) Inovacije in intelektualni kapital

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

#### (12) Pravica do obstoja in delovanja

Družba od podjetij pričakuje, da ta ne bodo stremela le k večanju svoje dobičkonosnosti in da bodo začela aktivneje sodelovati pri reševanju širših družbenih in okoljskih problemov. Zaradi splošnega nezaupanja javnosti v podjetja, kar se je stopnjevalo od začetka devetdesetih dalje, je za podjetje toliko pomembnejše, da z družbeno odgovorno prakso zgradi zaupanje javnosti in posledično vzpostavi oziroma ohrani ugled v družbi. Kajti prav zaupanje javnosti je v času, ko postaja razvijanje dolgoročnih odnosov z deležniki temelj uspešnega delovanja, izjemno dragoceno (Kline 2003, 24–25).

### 4.2 Pomisleki, kritike in pasti DOP

Družbena odgovornost ima tudi svoje slabosti, izpostavljajo se številni pomisleki, pasti in kritike. Pogosto razlogi proti udeležanju družbene odgovornosti izhajajo iz argumentov t.i. friedmanovcev, ki zagovarjajo, da je edina družbena odgovornost podjetja povečevanje dobičkonosnosti. Nekatere razloge za nasprotovanje, pomisleke, kritike, slabosti in pasti DOP predstavljam v nadaljevanju.

#### (1) Dobičkonosnost

Prvi argument nasprotovanja DOP je pomen dobičkonosnosti. Edini kriterij za ocenjevanje uspešnosti delovanja podjetja je ekonomski. Vodstvo mora zastopati interese svojih lastnikov in njegove odločitve morajo biti podrejene povečevanju njihovega dobička. S prevzemanjem DOP bi podjetje premalo učinkovito opravljalo svojo ekonomsko vlogo in s tem bi dosegalo manjšo produktivnost (Davis 1973). Po besedah Milтона Friedmana je vsaka praksa, s katero podjetje izrablja svoje vire za altruistična dejanja, socialistične narave (v Manne, 2006).

## (2) Visoki stroški dela in časa

Proti DOP govorijo tudi visoki stroški družbene vključenosti podjetja, saj se mnoge aktivnosti ne poplačajo neposredno v ekonomskem smislu. Ker ima podjetje omejene resurse, mora z njimi ravnati varčno in velike investicije za DOP niso mogoče, razen če se povrnejo v krajšem času (Davis 1973). Visoki dodatni stroški za DOP bi lahko slabše stoječa podjetja tudi uničila, če bi bila prisiljena v njihovo udejanjanje. Podjetje, ki želi narediti korak dlje od najbolj osnovnega filantropskega dejanja, torej izročitve čeka, za upravljanje z DOP aktivnostmi porabi več časa in sredstev.

Na drugi strani pa Barbara Žaucer, vodja projekta šole družbene odgovornosti, opozarja tudi na to, da naj podjetje za promocijo svoje družbene odgovornosti ne porabi več sredstev kot za projekt sam: "Pogosto se zgodi, da neko uspešno podjetje podari dva tisoč evrov, potem pa porabi 20 tisoč evrov za promocijo tega dejanja." (v Turk 2009).

## (3) Kompetentnost

Podjetja in njihova vodstva nimajo zadostnih znanj in kompetenc na družbenem področju, da bi lahko za to prevzemali odgovornosti in opravljali tako delo. Neustrezna kvalificiranost vodstva na področju DOP bi lahko imela celo negativne učinke na družbo (Golob 2006).

## (4) Prevelika družbena moč

Pomemben argument nasprotnikov DOP je tudi ta, da imajo velika podjetja oz. korporacije že sedaj preveč družbene moči, z vpletanjem v družbena vprašanja pa bi se njihova moč le še okrepila (Davis 1973).

## (5) Okolju neprijazna promocijska gradiva

Pogosto se zgodi, da podjetja, ki želijo izkazovati svojo družbeno odgovornost pozabijo na doslednost pri promocijskih gradivih, in to ne le ob promociji DOP aktivnosti, temveč ob svojih rednih komunikacijah. Brošure, letaki, plakati, dogodki pogosto niso pripravljene tako, da bi bili okolju prijazni. Vodstva v podjetjih, ki udejanjajo DOP, morajo biti pri svojem delu pozorna ne le na besede, ki jih sporočajo, temveč tudi na način, kako to sporočajo (Kotler in Lee 2005).

#### (6) Povečanje sponzorskih in donatorskih prošenj

Odmevne akcije, v katerih podjetja komunicirajo svojo DOP držo, pogosto kot posledico prinašajo povečanje prošenj za podporo najrazličnejših organizacij, ki v aktivnostih podjetja prepoznajo priložnost za pridobitev sredstev. Podjetje mora imeti zato jasno strategijo, zakaj in kako podpira določeno področje, saj vsako podjetje ni niti primerno niti zmožno reševati vsakršnih družbenih in okoljskih problemov (Kotler in Lee 2005).

#### (7) Posnemovalci in izguba konkurenčne prednosti

Uspešne DOP usmeritve in aktivnosti lahko hitro dobijo posnemovalce, ki zmanjšujejo edinstveno, razlikovalno prednost podjetja pred ostalimi tekmeci. Zato mora podjetje iskati tematike, ki imajo velik potencial, in jih strateško udejanjiti na sebi lasten način (Kotler in Lee 2005).

#### (8) Transparentnost

Podjetje in morebitni partnerji morajo vsa zbrana sredstva jasno in pregledno komunicirati. Vzpostaviti morajo sistem nadzora in sledenja nad prihodki v dobrodelni namen, da bodo lahko dokazali, da so bile njihove obljube izpolnjene (Kotler in Lee 2005).

#### (9) Nizka raven zbranih sredstev

Višina donacij na prodano enoto je običajno nizka (npr. 0,5 % od višine nakupa), zato je za uspešnost akcije nujno potrebna visoka udeležba uporabnikov, kar zahteva več naporov tako na strani podjetja kot tudi prejemnika donacije. Zato so tovrstne akcije običajno tudi komunikacijsko podprte z oglaševanjem ali drugimi načini promocije (Kotler in Lee 2005).

#### (10) Podpora kontroverznih dobrodelnih namenov ali organizacij

Gre za redek pojav, a vendarle nekateri potrošniki ne odobravajo dobrodelnih namenov ali organizacij, ki jih podjetje podpira. To se lahko zgodi, ko se vrednote dobrodelnega namena ali organizacije razlikujejo s potrošnikovimi vrednotami, ali če o določeni problematiki obstaja več deljenih mnenj oz. nesoglasij. Prav tako se lahko zgodi, da določeno organizacijo pretresejo škandali in negativna medijska pozornost se lahko prenese tudi na blagovno znamko podpornika (Kotler in Lee 2005).



(11) Motiv reševanja izbrane problematike

Potrošniki se pogosto sprašujejo o motivih podjetja za reševanje določene problematike. Hitro sodijo o iskrenosti in avtentičnosti njihovih namenov, zato iščejo morebitne prikrite razloge za njihova dejanja. Kot primer Kotler in Lee (2005, 130) navajata akcijo restavracije s hitro prehrano, ki je pozornost namenila spodbujanju telesnih aktivnosti pri otrocih in izdala brošuro z vajami in nasveti, kako se lahko otroci različnih starosti obvarujejo pred debelostjo. Mnogi so si to potezo razlagali kot način, kako upravičiti prehrano v tovrstnih restavracijah. Javnost si lahko kampanjo razlaga tudi kot pretvezo, s katero podjetje odvrta pozornost o tematike, za katero noče, da pride v javnost.

(12) Vprašljivost preteklih ali ostalih poslovnih praks podjetja

Ko podjetje najavi sprejetje nove poslovne prakse, se javnost začne spraševati, kako je podjetje na tem področju delovalo doslej. Ko se na primer podjetje odloči, da bo svoje strupene odpadke odlagalo na odgovoren način, bo javnost zanimalo, kako je to delalo doslej in kakšni so bili negativni učinki njihovega delovanja. Prav tako se lahko pojavijo dvomi o njihovi transparentnosti in morebitnem prikrievanju drugih slabih poslovnih praks (Kotler in Lee 2005).

Potrošniki so kritični do podjetij, ki na enem področju uvajajo odgovorne prakse, na ostalih pa nadaljujejo s staro prakso (Davis 2006).

(13) Dolgotrajna pot do spremembe vedenja

Kampanje, ki so usmerjene k spremembi vedenja in navad, so običajno uspešne le na dolgi rok, zato je treba imeti pripravljeno dolgoročno strategijo upravljanja z izbrano tematiko. Merjenje učinkovitosti DOP aktivnosti je običajno težavno, še posebej če želimo upoštevati učinke tako za podjetje kot tudi za tematiko, ki ji podjetje namenja pozornost v svoji kampanji (Kotler in Lee 2005).

(14) Zeleno zavajanje – greenwashing

Greenwashing<sup>31</sup> je pojem, ki označuje zavajanje potrošnikov glede okoljskega vedenja podjetja oz. okoljskih prednostih izdelka ali storitve (TerraChoice 2007).

Podjetje TerraChoice (2007), ki se ukvarja z okoljskim svetovanjem, je greenwashing opredelilo kot štiri med seboj povezane pojave:

- kot fenomen družbeno in okoljsko destruktivnih korporacij, ki skušajo ohraniti oz. povečati svoje trge s tem, da se predstavljajo za okolju prijazna podjetja in se zavzemajo za razrešitev revščine;
- kot prikrievanje slabosti organizacije, povezanih z okoljem;
- kot poskus vsiljevanja mnenja, da je onesnaževanje mednarodnih korporacij nujno za okoljski trajnostni razvoj;
- nesmisle in besede, ki so ustvarjene za zavajanje.

Podjetje TerraChoice (2007) je v svoji raziskavi med 1018 analiziranimi izdelki našlo več kot 99 % takih, ki so imeli sledi zelenega zavajanja. Na podlagi ugotovitev so opredelili sedem pojavnih oblik lažne okoljske odgovornosti:

- a) Prikriti zakup<sup>32</sup>: gre za poudarjanje ene lastnosti kot okolju prijazne, hkrati pa se zanemarjajo vsi stranski učinki oz. izdelki, ki nastanejo ob uporabi izdelka oz. pri njegovi proizvodnji. V takšnih primerih gre za blažjo obliko zelenega zavajanja, saj navedbe niso lažne, temveč le ustvarjajo bolj zeleno podobo izdelka. Primer: energijsko učinkovita elektronika, ki vsebuje nevarne snovi.
- b) Nedokazane trditve<sup>33</sup>: izjava, ki je ne moremo zlahka preveriti ali pa se nanaša na certifikat, ki ni verodostojen. Primer: šamponi, ki naj bi bili certificirani, da so organski, a za to ni nobenega dokaza.
- c) Dvoumnost oz. nejasnost<sup>34</sup>: gre za nejasno izražanje oz. nenatančno opredeljevanje, na kaj se določen simbol oz. beseda nanaša. Če namreč rečemo, da je določen izdelek 100-odstotno naraven, je izjava nejasna, saj so naravni tudi uran, živo srebro, formaldehid in arzen, vendar so vsi štirje elementi strupeni.

---

<sup>31</sup> Termin izvira iz angleške besede whitewash, ki označuje olepševanje slabosti organizacije s prikrievanjem resnice in se večinoma nanaša na delovanje različnih pridobitnih organizacij in vlad.

<sup>32</sup> ang. hidden trade-off

<sup>33</sup> ang. no-proof

<sup>34</sup> ang. vagueness

- d) Nerelevantne trditve<sup>35</sup>: poudarjanje nerelevantnih lastnosti, ki odvrnejo pozornost potrošnika, ko išče dokaze o okolju prijaznem izdelku. Primer: izdelki, ki poudarjajo, da ne vsebujejo CFC-jev, pa čeprav so ti že 20 let prepovedani.
- e) Laži<sup>36</sup>: gre za izjave, ki so neresnične. Najpogosteje gre za sklicevanje na ekološke certifikate, čeprav izdelek tega certifikata nima.
- f) Načelo »manjšega zla«<sup>37</sup>: ta oblika je značilna za izdelke, ki so sami po sebi tako škodljivi okolju ali družbi, da nobena organska oz. zelena različica ne more odpraviti negativnega učinka, ki ga ima izdelek na potrošnika in njegovo okolje. Gre torej za poudarjanje zelene različice hudo škodljivega izdelka, npr. cigaret, pesticidov ipd.
- g) Izpostavljanje lažnih oznak<sup>38</sup>: izdelek je v tem primeru označen s trditvijo ali sliko, katere namen je vzbujati občutek, da je izdelek podprla zunanja organizacija, a ta podpora ne obstaja. Z drugimi besedami, gre za lažne oznake.

---

<sup>35</sup> ang. irrelevance

<sup>36</sup> ang. fibbing

<sup>37</sup> ang. lesser of two evils

<sup>38</sup> ang. worshiping false labels

## 5 ŠTUDIJA PRIMERA

### 5.1 Predstavitev družbe Si.mobil

Si.mobil je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom svoje storitve predstavil marca 1999 (Si.mobil 2009b). Z njegovim vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Cene storitev in mobilnih aparatov so se začele zniževati, kakovost je rasla in mobilna telefonija je postala dostopna vsem uporabnikom.

Podjetje Si.mobil je med uporabniki prepoznano kot ponudnik kakovostnih storitev po dostopni ceni. Uporabnikom je kot prvo v Sloveniji ponudilo storitve GPRS, WAP in MMS. Kot prvi slovenski operater in med prvimi v Evropi je Si.mobil omogočil hiter prenos podatkov preko tehnologije EDGE, kasneje pa je ponudil tudi širokopasovni mobilni internet preko lastnega omrežja UMTS.

Podjetje Si.mobil je za svoje uspešno poslovanje pridobilo številne nagrade in certifikate. Na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja so prejeli certifikat Družini prijazno podjetje. Velik ugled podjetje uživa tudi med iskalci zaposlitve, ki so Si.mobil prepoznali kot enega najuglednejših slovenskih zaposlovalcev in mu dodelili certifikat Ugleden delodajalec. Njihova blagovna znamka Si.mobil pa je mednarodno prepoznavna in je pridobila status Superbrands.

Lastnik Si.mobila je podjetje mobilkom austria, ki je v slovenskega operaterja začela investirati februarja 2001 in maja 2006 postala 100-odstotni lastnik podjetja. Si.mobil je s tem postal član vodilne skupine operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi. Podjetje Si.mobil ima sklenjeno tudi partnerstvo z vodilnim svetovnim operaterjem Vodafone, kar jim omogoča, da uporabnikom nudijo preizkušene globalne izdelke in storitve.

Ob koncu leta 2009 je podjetje Si.mobil zaposlovalo 353 oseb. S skoraj 600.000 uporabniki je Si.mobil drugi največji slovenski operater in obvladuje 28 odstotkov trga mobilnih

komunikacij. Podjetje je leta 2008 vzpostavilo dolgoročni koncept družbeno odgovornega poslovanja Re.misli, ki so ga aktivno udeleževali skozi leto 2009.

## 5.2 Si.mobilov pristop k DOP

Si.mobil je vsa leta svojega obstoja izvajal različne družbeno odgovorne projekte in aktivnosti. Pregled njihovih dejanj s področja družbene odgovornosti kaže, da so pokrili vsa področja trojnega izida (triple bottom line), kar pomeni, da so se usmerjali na odgovorno poslovanje, izboljšanje blagostanja družbe in v zadnjih dveh letih še posebej varovanju okolja.

Si.mobilova posebnost je, da se stvari vedno skušajo lotevati od znotraj navzven (Si.mobil 2009j). Na zaposlene gledajo kot svojo ključno konkurenčno prednost in z njimi ravnajo kot z ambasadorji svoje blagovne znamke. Zaposleni so vedno prvi, ki so ne le seznanjeni z novostmi, ampak jih v največji možni meri soustvarjajo. Njihova organizacijska kultura temelji na odkriti komunikaciji in opolnomočenju, zato pomemben del novosti pride skozi komunikacijo od spodaj navzgor, torej od idej ljudi do uprave, ki sprejema najpomembnejše odločitve.

Si.mobilov pristop k družbeni odgovornosti sem razdelil na štiri sklope – poleg družbe, okolja in poslovanja sem dodal še zaposlene; ti so namreč del vseh njihovih aktivnosti in Si.mobil jim namenja posebno skrb.

Ker pa so največji napredek in svojo konkurenčno prednost gradili prav na odgovornem odnosu do okolja, bom to področje v nadaljevanju podrobneje analiziral, še pred tem pa bom predstavil ostale njihove DOP aktivnosti.

### 5.2.1 Skrb za zaposlene

Uresničevanje družbene odgovornosti, kamor sodi tudi skrb za zaposlene, je eden od stebrov uspešnega poslovanja, so zapisali v Letnem poročilu 2008 (Si.mobil 2009b). Skrb za zaposlene se obrestuje v večji pripadnosti zaposlenih. Si.mobil svoje poslanstvo biti skrben in odgovoren delodajalec udeležanja na več načinov:

(1) Letni pogovor s sodelavcem.

Vsi sodelavci imajo vsaj dvakrat letno možnost poglobljenega kariernega razgovora s svojim nadrejenim. Letni razgovor je namenjen tudi postavljanju ciljev, predvsem pa osebnemu in kariernemu razvoju sodelavcev.

(2) Napredovanje.

Zaposleni imajo možnost rednega napredovanja vsaki dve leti za največ dva plačilna razreda. Poleg tega ima vodja tudi možnost, da predlaga sodelavce za izredna napredovanja.

(3) Nagrada za uspešno delo.

Zaposleni v Si.mobilu imajo možnost prejeti letni bonus v višini 12 odstotkov svoje letne bruto plače, če dosegajo zastavljene cilje. Cilje zaposleni in vodja določita na letnem pogovoru, med letom pa še vsaj enkrat preverita njihovo izvajanje.

(4) Dodatno izobraževanje.

Si.mobil zaposlenim nudi možnost internih in eksternih izobraževanj (delavnice, seminarji, tečaji). Svoje zaposlene spodbuja k prenosu znanja znotraj podjetja in skupine mobilkom austria. Znanje zaposlenim prenašajo notranji izobraževalci.

(5) Skrb za varno starost.

Si.mobil zaposlenim pomaga skrbeti za socialno varnost v tretjem življenjskem obdobju. Tistim, ki so se odločili vstopiti v kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, Si.mobil vplačuje mesečne prispevke v višini 1,8 odstotkov bruto plače pri Prvi pokojninski družbi.

(6) Nezgodno zavarovanje.

Zaposleni so vključeni v kolektivno nezgodno zavarovanje pri zavarovalnici Slovenica.

(7) Posebne ugodnosti in pozornosti.

Si.mobilovi zaposleni imajo pravico do uporabe mobilnega telefona, in sicer brezplačno za klice na službene številke in vse klice v Sloveniji med 7. in 19. uro. Poleg tega so zaposleni

deležni čestitke ob pomembnih življenjskih dogodkih, bonov ob rojstvu otrok, cepljenja proti gripi, novoletnega darila, promocijskega materiala, kot so majice, kape, dežniki idr., brezplačnih toplih napitkov in svežega sadja, uporabe službenih avtomobilov in parkirišč, koles in skirojev za službene poti v okolici delovnega mesta. Organizirajo tudi različne oblike neformalnega druženja v obliki zabav.

#### (8) Družini prijazno podjetje.

Raziskave potrjujejo, da se v družini prijaznih podjetjih zadovoljstvo zaposlenih povečuje, fluktuacija pa zmanjšuje. Zato se je Si.mobil med prvimi slovenskimi podjetji vključil v projekt Družini prijazno podjetje. Maja leta 2007 so prejeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje in uvedli prve družinam prijazne ukrepe.

Zaposleni z otroki imajo izredni plačani dopust za prvi šolski dan otroka prvega razreda osnovne šole. Prav tako je mogoče izredni plačani dopust izkoristiti, če otrok menja šolo (prvi dan menjave, do 4. razreda osnovne šole). Ko se otrok uvaja v vrtec, ima zaposleni dva tedna možnost fleksibilnega delavnikarja z zmanjšano časovno prisotnostjo. Ker v družini včasih pride do neodložljivih obveznosti, so zaposlenim omogočili do štiri ure v mesecu za odmore med delom ob poljubni uri. Ob vrnitvi v službo po porodniškem ali starševskem dopustu zaposlenim omogočajo, da se vključijo v proces usposabljanja. Ponovno vključevanje v delovni proces je lahko povsem prilagojeno strokovnim zahtevam poklica, ki ga opravlja. Zaposleni imajo tudi možnost osvežitve znanj in veščin, če je v času njihove odsotnosti prišlo do spremenjenih poklicnih zahtev.

Pri usklajevanju družine in službe si pomagajo tudi med seboj. Na intranetu objavljajo novice in razpravljajo o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni starši. Poleg tega imajo vsi zaposleni dostop do internih predpisov, ki urejajo ukrepe za družini prijazna podjetja. Za vodje na vseh organizacijskih ravneh pripravljajo posebna izobraževanja o možnih ukrepih, da bi podjetje naredili čim bolj družini prijazno. Z večjo ozaveščenostjo vodij je usklajevanje družinskega življenja z delovnimi obveznostmi lažje, izvajanje ukrepov za zagotavljanje družini prijaznega podjetja pa učinkoviteje. Nad izvajanjem vseh ukrepov bdi strokovna skupina, ki išče in oblikuje nove rešitve za boljše usklajevanje

poklicnega in družinskega življenja. Obravnava tudi vsak konkretni problem, ki se pojavi in za katerega še ni predvidenega ustreznega ukrepa.

(9) Sodelovanje v različnih skupinah znotraj podjetja.

Zaposleni lahko svoje znanje in interese izražajo z aktivnim sodelovanjem v skupini Družini prijazno podjetje, Eko timu, lahko pa si poiščejo možnosti za aktivnejše preživljanje prostega časa z dejavnostmi, ki jih nudi ali podpira Skupina za šport.

(10) Otroci zaposlenih.

Veliko pozornost v Si.mobilu namenjajo tudi najmlajšim, otrokom Si.mobilovih zaposlenih. Ob rojstvu otroka vsak zaposleni prejme čestitko, starše pa razveselijo z bonom za novorojenčke. Vsako leto v decembru za naše najmlajše pripravijo srečanje z Božičkom. Hkrati so za otroke svojih zaposlenih organizirali Dan odprtih vrat in jim na zanimiv način prikazali, kaj njihovi starši delajo v službi.

(11) Nagrade, priznanja, certifikati.

Med iskalci zaposlitve so zelo zaželeni, kar potrjuje tudi certifikat Ugleden delodajalec, ki ga sooblikujejo prav iskalci zaposlitve sami. Trikrat zapored so bili tudi finalist izbora projekta Zlata nit in se uvrstili med sedem velikih slovenskih podjetij, ki so se izkazala kot najboljši delodajalec v Sloveniji; za leto 2008 so prejeli tudi posebno nagrado za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja. Pridobili so tudi že omenjeni certifikat Družini prijazno podjetje.

## 5.2.2 Družba

### (1) Varnost v cestnem prometu

Si.mobil je v sodelovanju s strokovno institucijo Svet za varnost in preventivo v prometu leta 2006 izvedel akcijo, v kateri so pozivali k odgovorni rabi mobilnega telefona v prometu (Si.mobil 2009j). Cilj akcije je bil povečanje zavedanja o nevarnostih telefoniranja med vožnjo in poziv k spremembam navad uporabnikov. Družba je razpravo spodbujala tudi v naslednjih letih, večinoma skozi svoje komunikacijske kanale (spletna stran [www.simobil.si](http://www.simobil.si), revija Si kar.si).



## (2) Donatorstvo

Si.mobil se jasno osredotoča na okolje, v katerem živi, ter na storitve, ki jih nudi. Si.mobil svojim uporabnikom omogoča sodelovanje pri humanitarnih akcijah v okviru storitve SMS Donator in s klici na izbrane številke 090, s katerimi upravljajo dobrodelne organizacije (Si.mobil 2009j). Poleg tega Si.mobil aktivno sodeluje pri promociji dobrodelnih namenov humanitarnih organizacij in določen del svojih sredstev namenja za samostojne donacije dobrodelnim organizacijam in posameznikom ter podpira dobrodelne dogodke. Tako podpira razvoj mladih potencialov, daje finančno pomoč družinam in posameznikom v stiski.

## (3) Storitev SMS donator

Ena najpomembnejših aktivnosti doniranja in spodbujanja dobrodelnosti je storitev SMS Donator (Si.mobil 2009b). Si.mobil že vse od leta 2004 sodeluje z vrsto humanitarnih organizacij in društev. S storitvijo SMS Donator jim omogoča brezplačno prejemanje donacij prek pošiljanja določene ključne besede na številko 1919. Pri tem se Si.mobil v celoti odpoveduje svojim prihodkom od pošiljanja sporočil SMS. Kot so zapisali v Letnem poročilu 2008 so v preteklem letu omogočili zbiranje sredstev preko SMS donacij 20 dobrodelnim organizacijam.

## (4) Storitev »Vem, kaj jem!« za diabetike

Ob Svetovnem dnevu sladkorne bolezni leta 2009 je družba Si.mobil na pobudo Kliničnega oddelka za endokrinologijo, diabetes in bolezni presnove v UKC Ljubljana, in v sodelovanju z družbo sanofi-aventis predstavila novo mobilno storitev »Vem, kaj jem!« za nadzor nad ogljikovimi hidrati prek sporočil SMS (Si.mobil 2009b). Si.mobil je pri tem prispeval svoje znanje za razvoj storitve in infrastrukturo za uporabo ter hkrati pomembno prispeval pri promociji te brezplačne storitve.

## (5) Žur z razlogom

Žur z razlogom je Si.mobilov dobrodelni dogodek, ki ga Si.mobil pripravlja že od leta 2004. S to prireditvijo želi Si.mobil pri pripadnikih »ORTO generacije«, kot v Si.mobilu imenujejo mlade od 15. do 30. leta starosti, prebuditi socialni čut in jim pokazati, da lahko

že z drobno gesto, kot je donacija enega evra, pomagajo vrstnikom v stiski (Si.mobil 2009b). K spreminjanju navad mladih uporabnikov so pristopili skozi glasbo, ki je tej skupini blizu. Spodbujajo jih, da donirajo na način, ki je najbolj enostaven in ciljni populaciji najbližji – preko mobilnega telefona s sporočilom SMS. Vsako leto zadnjo počitniško soboto v avgustu organizirajo glasbeni dogodek, na katerem zbirajo sredstva za podporo izbrani dobrodelni organizaciji. Mladi lahko darujejo na različne načine po svojih zmožnostih. Povratno sporočilo SMS, ki so ga uporabniki prejeli v zahvalo za SMS donacijo, je na Žuru z razlogom 2009 predstavljalo dobrodelno vstopnico na Žur z razlogom. Si.mobilovi uporabniki so lahko donirali tudi prek portala Vodafone live!. Ob vsakem plačilu pijače so udeleženci Žura z razlogom plačali še dobrodelni dodatek v višini enega evra in prejeli poseben kupon; če so kupon skupaj s prazno embalažo vrnili prodajalcu pijače, so dobili ta dodatek povrnjen. V nasprotnem primeru je Si.mobil zadržal sredstva in celoten izkupiček podaril dobrodelni organizaciji.

Si.mobil je k sodelovanju povabil tudi partnerje. Dogodek že leta podpirata medijska hiša Adriamedia in podjetje Europlakat, ki z brezplačnimi objavami v svojih medijih zagotavljata še večji doseg dobrodelnega sporočila. Podjetje Samsung je podarilo Belemu obroču Slovenije eva evra od vsakega prodanega telefona Samsung Star, ki je bil voljo ekskluzivno pri Si.mobilu.

Po podatkih Si.mobila je vključno z letom 2009 Žure z razlogom obiskalo okrog 100.000 mladih, ki so pokazali človekoljubno naravnost in solidarnost do svojih vrstnikov (Si.mobil 2009j). Skupaj s Si.mobilom in njihovimi partnerji so prispevali več kot 80.000 evrov v dobrodelne namene. Decembra 2009 je društvo Beli obroč s pomočjo sredstev, zbranih ob Žuru z razlogom 2009, odprlo prvo prijazno sobo (glej sliko 5.1) v Ljubljani za zaslišanje otrok, žrtev nasilja.

Slika 5.1: Odprtje prve prijazne sobe v Ljubljani s sredstvi z Žura z razlogom



Vir: Si.mobil (2009h).

### 5.2.3 Poslovanje

»Dobičkonosnost podjetja je kazalnik družbene odgovornosti,« trdi Sergeja Slapničar (v Šalamun 2006), predavateljica na ljubljanski ekonomski fakulteti. "Podjetje, ki posluje z dobičkom, prinaša koristi lastnikom in delavcem, saj jim omogoča varno zaposlitev," pravi. "To ima pozitivne posledice zanje, pa tudi za dobavitelje, kupce, banke in vse, ki lahko z njim poslujejo, ter tudi za lokalno skupnost," pojasnjuje Slapničarjeva.

Družba Si.mobil je v preteklih letih zabeležila uspešen razvoj in bila v letu 2008 v časniku Finance ocenjena kot najboljšo slovensko podjetje (Šalamun 2008).

Vendarle pa se njihova družbena odgovornost ni zaključila pri uspešnih finančnih rezultatih. DOP je v Si.mobilu postala del njihove dolgoročne strategije in s tem del njihovih vsakdanjih procesov. Si.mobilova usmeritev k zaposlenim in njihovo vključevanje v proces odločanja in sodelovanja pomembno vpliva na razvoj družbeno odgovornega poslovanja (Si.mobil 2009e).

#### (1) Organizacija DOP

Si.mobil nima zaposlenih, ki bi bili posebej odgovorni le za DOP, temveč se zaradi integracije filozofije družbene odgovornosti Re.misli s tem pri svojem delu sreča praktično vsak od njih. Velik del izvajanja DOP aktivnosti temelji na prostovoljni odločitvi

zaposlenih, da sodelujejo pri teh aktivnostih. Znotraj podjetja delujejo organizirane skupine in službe, ki usklajujejo ali vodijo procese s področja DOP. Velik del teh procesov se izvaja oz. koordinira v Službi za korporativno komuniciranje in odnose s sodelavci; ta služba združuje nekdanje oddelke korporativnih komunikacij, službe za razvoj zaposlenih in kadrovske službe. Z združevanjem teh služb v Si.mobilu izkazujejo, kako pomembno je sodelovanje omenjenih služb, še posebej v podjetju, ki velik poudarek daje razvoju zaposlenih in visokemu nivoju organizacijske kulture (Si.mobil 2009e).

#### (2) Razvoj novih storitev in izdelkov

Odnos do okolja in družbe so vpletili globoko v poslovne procese in razvoj novih storitev; slednje udeležujejo skozi razvojne načrte posameznih storitev, pri čemer mora produkti vodja z vsako novo storitvijo presoditi tudi možne vplive na družbo in okolje ter možne izboljšave v tej smeri (Si.mobil 2009e).

#### (3) Forum EMS

Pomemben del Si.mobilove infrastrukture predstavlja mreža sprejemno-oddajnih postaj, preko katerih zagotavljajo svoj signal uporabnikom. Ker z gradnjo posegajo v lokalno okolje in družbo, je zelo pomembno, da to poteka na odgovoren in transparenten način. Si.mobil je eden izmed podpisnikov Kodeksa dobre prakse o umeščanju virov elektromagnetnih sevanj v prostor (Forum EMS). Kot podpisnik tega kodeksa se je podjetje zavezalo, da bo prispevalo h krepitvi dialoga z lokalnimi skupnostmi, da bo upoštevalo estetske in okoljske vidike gradnje omrežja, da bo spodbujalo znanstvene raziskave s področja elektromagnetnih valovanj in da si bo v sodelovanju z ostalimi operaterji prizadevalo za čim večje število skupnih lokacij za bazne postaje.

Si.mobil je tudi eden od podpornikov neodvisne institucije Forum EMS, ki se ukvarja s promocijo znanstvenih izsledkov in izhodišč ključnih mednarodnih organizacij s področja varstva pred elektromagnetnimi valovanji.

#### (4) Varnost otrok in mladostnikov

Si.mobil je skupaj z ostalimi slovenskimi operaterji mobilne telefonije in predstavniki Združenja za informatiko in telekomunikacije pri GZS podpisal kodeks ravnanja o varnejši

rabi mobilnih telefonov za otroke in mladostnike do 18. leta. S tem so se priključili evropski iniciativi "European Framework for Safer Mobile Use by Younger Teenagers and Children".

Si.mobil je skupaj z Zvezo potrošnikov Slovenije in nacionalno točko osveščanja o varni rabi interneta SAFE-SI pripravil tudi brošuro ORTO odgovorni starši (glej sliko 5.2), s katero starše opozarja na pasti pri uporabi mobilnega telefona. Vodič ORTO odgovorni starši vsebuje praktične nasvete o tem, kako pripraviti otroka na prvo uporabo mobilnega telefona, kako ga zaščititi pred morebitnimi zlorabami in nevarnostmi pri uporabi mobilnega telefona ter kako ustrezno ukrepati, če se taki nezaželeni primeri dejansko zgodijo (Si.mobil 2009i).

Slika 5.2: Vodič po mobilni telefoniji za starše



Vir: Si.mobil (2009h).

### 5.3 Okoljski program Re.misli

V Si.mobilu se držijo prakse, da spodbujajo zaposlene k podajanju dobrih idej in najboljšim pomagajo do realizacije. Tako so pred leti zaposleni predlagali, da v podjetju začnejo z ločenim zbiranjem odpadkov. Ko so to uresničili, so aktivno začeli uvajati tudi druge okoljske aktivnosti, kot je npr. spodbujanje k reciklaži mobilnih telefonov.

Aktivnosti so združili v okoljski projekt Re.misli in začeli najprej »čistiti pred lastnim pragom«. Izmerili in popisali so svoje vplive na okolje in začeli izboljševati odnos (zmanjševanje porabe energije, vode, transporta, embalaže, papirja ipd.). Projekt je zorel in prerasel v filozofijo Re.misli. Vpeli so ga vsakdanje delovne procese in danes vsak od zaposlenih pri svojem delu na vsakem koraku premisli, kaj lahko naredi bolje, drugače (Si.mobil 2009g).

#### 5.3.1 Predstavitev programa Re.misli

Re.misli izhaja iz širše sprejetega koncepta Rethink (nadgradnja koncepta Reduce, Reuse in Recycle), ki povzema okoljsko zavest in družbeno odgovornost tako posameznikov kot organizacij. Sprva je bil načrtovan kot okoljski projekt, nato pa je prerasel v dolgoročen program, filozofijo in celostno družbeno odgovorno držo podjetja Si.mobil. Zasnovan je kot odgovorno bivanje, kjer šteje vsak posameznik in vsako – četudi majhno – dejanje, ki pripomore k boljši kakovosti življenja (Si.mobil 2009a).

#### 5.3.2 Stanje na trgu

Storitve mobilnih komunikacij na slovenskem trgu nudijo štiri operaterji mobilnih omrežij (Si.mobil, Mobitel, Tušmobil in T-2) ter dva ponudnika storitev brez lastnega omrežja (Izimobil, Debitel). Konkurenčni boj na trgu je večinoma temeljil na nizkih cenah storitev. Si.mobil se je zavedal, da ponudba, ki temelji zgolj na nizkih cenah, na dolgi rok ne more biti uspešna. Treba je zgraditi močno blagovno znamko z izpostavljeno čustveno platjo, ki temelji na DOP dejanjih.

Konec leta 2007 je Si.mobil postavil svojo dolgoročno strategijo okoljske odgovornosti in jo januarja leta 2008 začel izvajati. Skrb za okolje so si postavili kot eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Zavedajo se, da bodo na dolgi rok uspešna le podjetja, ki

bodo poslovala družbeno odgovorno. Kot cilj so si zadali, da v naslednjih letih postanejo prepoznavni kot okolju najbolj prijazno telekomunikacijsko podjetje ter sinonim za čiste in zdrave vode v Sloveniji. Slovenija je namreč država z izrazito kakovostno vodo; izvedli so tudi javnomnenjsko raziskavo, ki jim je pokazala pravo smer, saj prebivalce Slovenije izredno skrbi tematika pitne vode (Si.mobil 2009e).

### 5.3.3 Priložnost

Si.mobil je skrb za okolje prepoznal kot svojo priložnost in možnost za oblikovanje konkurenčne prednosti. Nobeden od konkurentov se namreč ni intenzivno in konsistentno ukvarjal z aktivnostmi za zmanjševanje vplivov na okolje.

Telekomunikacijski sektor trenutno k izpustom CO<sub>2</sub> prispeva 2 %, vendar napovedi kažejo, da jih bo do leta 2020 povečal kar za 100 % (Web 2008). Okoljsko strategijo je Si.mobil tesno vpel v poslovno strategijo. Pomembno je bilo tudi, da so imeli so tudi podporo pri lastniku mobilkom austria, ki je podprl namero Si.mobila, da intenzivneje udejanji družbeno dogovorno delovanje.

Kot so zapisali v prijavnici za nagrado Gold Quill so tržne raziskave pokazale, da je preferenca blagovne znamke Si.mobil višja od njihovega tržnega deleža, kar pomeni, da imajo možnost za nadaljnjo rast (Si.mobil 2009f). Eden izmed načinov, kako to doseči, je tudi navezava blagovne znamke na družbeno odgovornost.

### 5.3.4 Izbira problematike

V Si.mobilu so se odločili, da bodo na področju DOP dali največji pomen skrbi za zdravo in čisto pitno vodo v Sloveniji. Odločitev za reševanje tega problema je bila strateško izbrana na podlagi več kriterijev, so zapisali v prijavnici za nagrado Gold Quill. Problematika pitne vode zadeva vso slovensko javnost, nobeno od podjetij pa tej problematiki ne daje bistvene pozornosti. Problematika predstavlja priložnost in izziv. Slovenija je namreč s strani Evropske unije dobila opomin, da zamuja pri doseganju okoljskih ciljev na področju voda. V skladu z Vodno direktivo mora Slovenija doseči dobro ekološko stanje voda do leta 2015. Pomenljivo je tudi dejstvo, da Slovenci porabimo štirikrat več vode na osebo kot prebivalci Avstrije. Si.mobil se je problematike lotil z zavedanjem, da lahko velik del okoljskih težav rešimo z bolj odgovornim odnosom do

okolja. Premik je treba storiti v razmišljanju, predvsem v gospodinjstvih, v podjetjih in akademski sferi. Najprej je potrebno okrepiti obveščanje in informiranje. Že enostavni ukrepi v pisarnah in gospodinjstvih lahko zmanjšajo porabo vode za 50 % in vplivajo na njeno neokrnjenost (Si.mobil 2009e).

### 5.3.5 Aktivnosti in komunikacija

V Si.mobilu so filozofijo Re.misli najprej začeli uvajati znotraj podjetja in šele nato navzven. Namen tega je bil, da dosežejo razumevanje in podporo okoljskemu projektu pri zaposlenih.

Najprej so v začetku leta 2008 k sodelovanju povabili ozaveščene zaposlene in začeli z meritvami ogljičnega odtisa, izobraževanjem zaposlenih in sprejemali so ukrepe za zmanjševanje izpustov CO<sub>2</sub> (Si.mobil 2009g).

#### (1) Vključevanje in motiviranje zaposlenih

Prva in najboljšežnejša faza udejanjanja Re.misli filozofije je bila njena implementacija znotraj podjetja. Na gregorjevo, 12. marca, so povabili sodelavce, da prostovoljno pristopijo v interni Eko tim. Vabilo v Eko tim je bila škatlica, izdelana iz njihovih starih letnih poročil, z lončkom zemlje in semeni trave (glej sliko 5.3); za vabilo so prejeli drugo nagrado za najboljše vabilo Odmev 2008, ki jo podeljuje Planet GV. Ob koncu leta 2008 je bilo v Eko timu 16 odstotkov vseh zaposlenih v Si.mobilu (Si.mobil 2009g).

Slika 5.3: Vabilo zaposlenim v Eko tim



Vir: Si.mobil (2009h).



V skladu s filozofijo, da mora vsak pri varovanju okolja najprej pomesti pred lastnim pragom, so naredili temeljito analizo svojih vplivov na okolje (Si.mobil 2009g). Pripravili so podrobne tabele in s pomočjo predstavnikov vseh oddelkov pridobili podatke za upravno stavbo, trgovine, skladišče in bazne postaje. Rezultate popisa, ki je trajal tri mesece, so strnili v interno poročilo. Iz poročila je razvidno, kakšen je njihov ogljični odtis in kje so njihovi vplivi na okolje največji. Rezultate so prek intraneta predstavili tudi zaposlenim in jih pozvali h konkretnim predlogom, kako naj zmanjšajo svoje vplive na okolje. Popis stanja so uporabili tudi kot osnovo za določitev zelenih rezultatov, pridobitev okoljskega certifikata ISO 14001 in poročanje lastniku, družbi mobilkom austria.

Za otroke zaposlenih so razvili otroški lik vidre Lutr (latinsko Lutra Lutra). Vidra je ena najbolj ogroženih živalskih vrst v Evropi, ki za svoje življenje potrebuje čiste vode in neokrnjeno naravo – vrednote, za katere si prizadevajo tudi v Si.mobilu. Lutr otroke spremlja pri vseh Si.mobilovih okoljskih aktivnostih (glej sliko 5.4).

Slika 5.4: Lutr z otroki na Dnevu odprtih vrat Si.mobila in na sprejemu Božička



Vir: Si.mobil (2009h).

V svojih prizadevanjih za zaščito okolja posebno pozornost posvečajo vodam. Na svetovni dan voda, 22. marca, so po upravni stavbi nalepili različne nalepke (glej sliko 5.5), ki opozarjajo na pomen varčevanja s pitno vodo.

Slika 5.5: Re.misli nalepke – motivatorji



Vir: Si.mobil (2009h).

Na svetovni dan Zemlje, 22. aprila, so v upravni stavbi v vsako nadstropje namestili ekološke otoke za ločeno zbiranje odpadkov (glej sliko 5.6).

Slika 5.6: Koši za ločeno zbiranje odpadkov



Vir: Si.mobil (2009h).

Na ta dan so člani Eko tima prvič izvedli čistilno akcijo v okolici poslovne stavbe (glej sliko 5.7). Čistilno akcijo od tedaj ponovijo vsako leto.

Slika 5.7: Čistilna akcija



Vir: Si.mobil (2009h).

Zaposlene spodbujajo, da se namesto z avtomobilom vozijo s kolesi in skiroji, zato so maja 2008, ob odprtju klicnega centra na novi lokaciji, zaposlenim v uporabo ponudili pet koles in deset skirojev (glej sliko 5.8). V začetku julija istega leta so uredili še pokrito kolesarnico.

Slika 5.8: Službena kolesa



Vir: Si.mobil (2009h).

Junija so v upravni stavbi pripravili akcijo, namenjeno varčevanju z elektriko. Stopnišče in tla pred dvigali so polepili z odtisi stopal (Moj ogljični odtis) in mislimi, ki opozarjajo na majhne korake in velike spremembe (glej sliko 5.9).

Slika 5.9: Moj ogljični odtis



Vir: Si.mobil (2009h).

Zaposleni so prejeli komplet nalepk oziroma motivatorjev za manjšo porabo električne energije, s katerimi so lahko polepili elektronske naprave (glej sliko 5.10).

Slika 5.10: Nalepke – motivatorji



Vir: Si.mobil (2009h).

## (2) Predstavitev filozofije Re.misli eksterni javnosti

Potem ko so v Si.mobilu »počistili pred lastnim pragom« in v koncept Re.misli aktivno vključili svoje zaposlene, so bili pripravljani za predstavitev koncepta zunanji javnosti. Koncept so vodili strateško in ga upravljali kot blagovno podznamko. Re.misli se je navzven predstavljal z lastnim logotipom (glej sliko 5.11) in posebno kategorijo na spletnem mestu. Si.mobil je koncept Re.misli širši javnosti prvič predstavil ob odprtju prve okolju prijazne poslovalnice v Mariboru, novembra 2008.

Slika 5.11: Logotip Re.misli



Vir: Si.mobil (2009h).

### (3) Uvedba brezpapirnega poslovanja Re.misli

V duhu filozofije Re.misli in usmeritve k učinkovitemu poslovanju so se v Si.mobilu odločili tudi za ukrepe na področju e-poslovanja. Z namenom dematerializacije poslovnih procesov in prehoda na brezpapirno poslovanje so v letih 2006 – 2009 izpeljali več projektov (e-račun, e-arhiv, e-podpis) združenih pod strategijo »Re.misli brezpapirno poslovanje«. Poslovni cilji strategije so optimizacija materialnih in operativnih stroškov, dvigovanje kakovosti storitev in zadovoljstva naročnikov ter zmanjševanje vplivov na okolje. Z uvedbo strategije brezpapirnega poslovanja so v Si.mobilu postavili pomemben mejnik na področju uvajanja e-poslovanja, so zapisali v Prijavnici za nagrado Naj e-podjetje (Si.mobil 2009č).

Si.mobil je na dan Zemlje izdal tudi Letno poročilo, ki je močno odražalo filozofijo Re.misli. Poročilo je bilo pripravljeno le v elektronski obliki in je bilo dosegljivo na Si.mobilovi spletni strani. Letno poročilo je bilo poslovnim partnerjem na voljo tudi na ključkih USB, ki so bili vloženi v ponovno uporabljene kozarčke marmelade, v njih pa so se nahajale tudi semenke štiriperesne deteljice in šota ter navodilo, kako z vodo vzgojiti bilko sreče (Si.mobil 2009b).

### (4) Okolju prijazne poslovalnice

Odgovorno držo do okolja so obdržali tudi ob prenovi dveh prodajnih centrov. Si.mobil je novembra 2008 v Mariboru odprl prvo okolju prijazno poslovalnico v Sloveniji (glej sliko 5.12) ter kasneje v letu 2009 v skladu s filozofijo in usmeritvijo Re.misli prenovil še poslovalnici v Ljubljani in Novem mestu. Pri prenovi so v celoti upoštevali svojo zavezo k zmanjševanju vplivov na okolje. Prodajni center posluje skoraj brezpapirno: celotna ponudba mobilnih telefonov in dodatne ponudbe je prikazana na LCD zaslonih, prodajalci uporabljajo storitev e-podpis, kar pomeni, da lahko stranka ob sklenitvi naročniškega razmerja namesto tiskanih izvodov pogodbo prejme po e-pošti (Si.mobil 2009b).

Slika 5.12: Prva okolju prijazna poslovalnica



Vir: Si.mobil (2009h).

#### (5) Ponudba Re.misli

V novembru 2008 je Si.mobil svojo usmeritev Re.misli prvič predstavil navzven, torej svojim uporabnikom. V Si.mobilovih prodajnih centrih so začeli z akcijo recikliranja odsluženih telefonov, polnilnikov in baterij in na primernih mestih namestili posebne koše (glej sliko 5.13). Vsako recikliranje so nagradili z eko šik darilom – vrečko za nakupovanje iz organskega bombaža. O pomenu recikliranja mobilnih telefonov so posneli tudi kratki dokumentarni film ter ga objavili na svoji spletni strani in na portalu YouTube (Si.mobil 2009d). Uporabnikom so novembra prvič ponudili tudi okolju prijazne izdelke – tri solarne in energetske varčne polnilnike, kasneje pa tudi t.i. eko-telefone. Zeleno ponudbo skupaj z dobavitelji vseskozi dopolnjujejo z novostmi. Oblikovali so tudi garantne nalepke, s katerimi kupca opozarjajo, da je bil izdelek izbran z mislijo na okolje (glej sliko 5.14). Za uporabnike so oblikovali kolekcijo drobnih daril »še ena priložnost«, izdelanih iz starih odpisanih materialov (Si.mobil 2009g).

Slika 5.13: Recikliranje odsluženih mobilnikov



Vir: Si.mobil (2009h).

Slika 5.14: Ponudba mobilnikov Re.misli



Vir: Si.mobil (2009h).



#### (6) Okoljski certifikat

V letu 2008 so začeli s postopkom pridobivanja okoljskega certifikata ISO 14001. Devet članov internega Eko tima se je prostovoljno javilo za vzpostavitev sistema za pridobitev certifikata in opravilo izpit za notranje presojevalce certifikata. Na sedmih izobraževalnih delavnicah v letu 2008 je skupina oblikovala okoljsko politiko, skupaj s kriteriji opredelila seznam področij, bistvenih za zmanjševanje vplivov na okolje, naredila seznam okolju prijaznih dobaviteljev, pripravila dokument Okoljski cilji in programi in napisala poslovnik, ki je dostopen vsem zaposlenim. Si.mobil je izpolnil vse pogoje in maja 2009 tudi pridobil certifikat ISO 14001 (Si.mobil 2009c).

#### (7) Sklad Si.voda

Pomemben korak k doseganju cilja, da postanejo sinonim za zdrave in čiste vode v Sloveniji je Si.mobil naredil z ustanovitvijo Sklada Si.voda maja 2009 (glej sliko 5.15). Sklad Si.voda je neprofitna organizacija, katere poslanstvo je skrb za zdrave in čiste v Sloveniji (Sklad Si.voda 2009). V njem se transparentno stekajo sredstva, namenjena ohranjanju voda v Sloveniji. Sklad Si.voda bo investiral v projekte, ki pripomorejo k ohranjanju voda ter izboljševanju kakovosti pitne vode. Organi zavoda pa bodo tehtno in strokovno izbrali primeren projekt za investiranje. Sklad bo sredstva zbiral iz donacij družbe Si.mobil in podpor podjetij in uporabnikov. Si.mobil je zato že odprl različne kanale zbiranja sredstev. Uporabniki lahko darujejo en evro s poslanim SMS na 1919 in ključno besedo SIVODA, ali pa si vklopijo Opcijo Re.misli in se zavežejo, da bodo vsak mesec v Sklad Si.voda prispevali en evro. Si.mobil bo v sklad doniral en evro za vsak elektronski račun, na katerega se bodo naročili Si.mobilovi uporabniki in en evro za vsak telefon, ki ga bodo uporabniki prinesli v reciklažo v katerega izmed Si.mobilovih prodajnih centrov.

Namen Sklada Si.voda ni le zbiranje sredstev, temveč tudi ozaveščanje in spreminjanje navad javnosti. Sklad Si.voda skozi strokovni pristop ozavešča o pomenu voda in našem vplivu nanje ter se z investiranjem aktivno loteva reševanja problematike kakovosti voda v Sloveniji. Vodstvo sklada poleg predstavnikov družbe Si.mobil sestavljajo vodilni slovenski strokovnjaki s področja klimatskih sprememb, varstva voda in okolja ter okoljske

zakonodaje. Vizija sklada Si.voda je, da s trajnostnim pristopom skrbi, da bo čista in zdrava voda na voljo tudi prihodnjim generacijam.

Slika 5.15: Logotip Sklad Si.voda



Vir: Si.mobil (2009h).

#### (8) Partnerstva

Si.mobil želi, da bi javnost njegovo filozofijo Re.misli prepoznala kot način, kako lahko posameznik ali organizacija prispeva k boljšemu odnosu do okolja in družbe. Svoje znanje in izkušnje so pripravljene deliti in pomagati podjetjem, da tudi sami pristopijo k pobudi in začnejo udeleževati filozofijo Re.misli. Za ta korak se je 5. marca 2009 odločila Ekonomska fakulteta v Ljubljani (glej sliko 5.16), ki tako sledi dobri praksi Si.mobila v smeri uvajanja okolju prijaznih ukrepov in načinu motiviranja ter ozaveščanja vseh, ki s fakulteto sobivajo: tako zaposlenih, kot študentov, pa tudi tistih, ki fakulteto obiščejo priložnostno. Na fakulteti so se najprej osredotočili na ločeno zbiranje odpadkov, odgovorno ravnanje z vodo, elektriko, energijo na sploh ter iskanje priložnosti za doseganje ustreznih sprememb v okviru lastnega poslovanja. Prvi koraki so bili usmerjeni v oblikovanje eko tima, ki ga sestavljajo predstavniki zaposlenih in študentov, izvedbe popisa stanja in internega ozaveščanja. Ekonomsko fakulteto so na dan podpisa dogovora o sodelovanju s Si.mobilom tudi opremili z nalepkami, motivatorji, ki so jih namestili po stopnicah in sanitarijah fakultete (Si.mobil 2009e).

Slika 5.16: Partnerstvo z Ekonomsko fakulteto



Vir: Si.mobil (2009h).

### 5.3.6 Rezultati projekta Re.misli v letih 2008 in 2009

Z ukrepi v letu 2008 so 100 % ukinili uporabo plastenk in za 60 % zmanjšali uporabo plastičnih kozarčkov, v zadnjih dveh mesecih leta 2008 so zaposleni oddali v reciklažo trikrat več telefonov, polnilnikov in baterij kot v celotnem letu 2007, za 40 % so racionalizirali dobavo prodajnim centrom in upravni stavbi ter dosledno pričeli skladno s prenovami uvajati eko opremo v vse prodajne centre (Si.mobil 2009g).

Neposredne učinke na okolje prinaša tudi uvedba brezpapirnega poslovanja. Si.mobil tako v prijavi za Naj e-podjetje ocenjuje, da z uvedbo rešitve e-račun, ki jo je konec septembra 2009 uporabljalo 10 % naročnikov, vsako leto ohranijo 27 dreves, ob naraščanju števila uporabnikov e-računa, pa se bodo pozitivni učinki še povečevali. V Si.mobilu prav tako ocenjujejo, da bodo z rešitvijo e-podpis in e-arhiv letno ohranili približno 135 dreves.

Uresničuje se tudi cilj doseganja multiplikativnega učinka dobrih dejanj, saj so se zaposleni samoiniciativno izkazali kot najboljši promotorji. Zaposleni so podajali pobude po

organizaciji internih in eksternih predavanj na temo spodbujanja okoljske zavesti, prav tako so samoiniciativno preko socialnih omrežij (Flicker, Second Life, You Tube, My space, Facebook, Linkendin ...) promovirali okoljske pobude ter se preko osebne komunikacije izkazali kot najboljši zavezniki projekta. Projekt je zaživel svoje življenje, sodelavci so pogosto sami opozarjali in omenjali, da je družbenoodgovorna zavest zlata nit celotnega Si.mobilovega poslovanja.

Zaradi publicitete projekta tudi izven organizacije, so prejeli precejšnje število pobud za sodelovanje s strani javnih organizacij, kot so fakultete, ter profitnih podjetij, kot je Nokia, BMW, ki so videli možne sinergije v združevanju projekta Re.misli in njihovih načrtovanih aktivnosti na področju okolja. Kar ponovno potrjuje multiplikacijski učinek njihovih internih dejanj.

## 6 SKLEP

DOP je priljubljena tema, za katero se ne zanimajo zgolj strokovnjaki, izvedenci za odnose z javnostjo in upravljanje s človeškimi viri, okoljski strokovnjaki in svetovalci, temveč so se gibanju pridružili tudi borzni analitiki in zakonodajalci. Iz teh elitnih krogov se je koncept prenesel tudi v širšo javnost, k čemur so prispevali tudi priljubljeni filmski producenti in režiserji dokumentarcev (Gergely 2007)

Temu pritrjuje tudi poizvedba na največjem spletnem iskalniku Google, ki nam ob vnosu ključnih besed »corporate responsibility« vrne več kot 75 milijonov najdenih zadetkov, medtem ko nam slovenski prevod pojma družbena odgovornost prikaže 150.000 zadetkov (zgolj za primerjavo: eden izmed najpogosteje vpisanih pojmov v iskalnikih »sex« nam na Googlu vrne 600 milijonov rezultatov).

Družbena odgovornost pa ni le popularna puhlica, temveč je lahko tudi dober posel, tako za podjetje kot tudi za družbo in okolje, seveda ob predpostavki, da je izveden premišljeno. Strokovnjaki s področja družbene odgovornosti (Drucker 1984; Gergely 2007; Kotler in Lee 2005; Podnar in Golob 2002; Porter in Kramer 2002) verjamejo v uspeh družbene odgovornosti, če izhaja iz lastnega interesa podjetja in je vodeno strateško. V tem primeru se koristi DOP lahko nadeja tako podjetje kot tudi njegovo širše okolje, v nasprotnem primeru pa lahko DOP prinaša podjetjem le neizkoriščen strošek.

Temu pritrjuje uspešen primer Si.mobilove družbeno odgovorne drže. Ta je namreč DOP prepoznal kot priložnost, saj se noben od konkurentov tega ni loteval na tovrsten način. Si.mobil se je za DOP odločil prostovoljno, brez pritiska javnosti, kar je prav tudi po mnenju Gergelyja, ki pravi, da DOP ni dolžnost, temveč zaveza, ni zakonska kategorija, temveč rezultat notranjega prepričanja (Gergely 2007, 27).

Že pred uvedbo koncepta Re.misli je Si.mobil izvajal vrsto DOP aktivnosti in podpiral vse tri stebre trajnostnega razvoja (družba, okolje, gospodarstvo), vendar bolj ali manj frgmentirano, brez jasne usmeritve. Zato so se odločili, da svoje aktivnosti prevetrijjo in

združijo pod enoten koncept. K DOP so pristopili strateško, tako kot k vsakemu tovrstnemu dolgoročnemu projektu, kar kot nujnost za uspeh poudarjata Porter in Kramer (2002). Analizirali so trg, izmerili svoje vplive na družbo in okolje, pripravili načrt, opredelili cilje in javnosti, izbrali usmeritev oz. tematiko ter začeli z izvajanjem aktivnosti. Koncept so oblikovali kot lastno blagovno podznamko Re.misli. S tem so popolnoma pritrdili razmišljanju, da Laha (2000), ki pravi, da na DOP lahko gledamo kot na blagovno znamko podjetja, ki predstavlja določeno premoženje. Pri tem je pomembna tudi njihova razlikovalna usmeritev, da se vseh aktivnosti lotevajo »od znotraj navzven«. Koncept Re.misli so integrirali v svoje vsakodnevne procese in ga najprej eno leto izvajali le interno, ga ponotranjili in ko so ga »živeli« tudi njihovi zaposleni, so ga predstavili zunanji javnosti.

Uspešno izvajanje DOP Si.mobilu prinaša številne koristi. Nekatere, kot so na primer nižji operativni stroški zaradi zmanjševanja rabe energije, transporta, vode in papirja, so prepoznane nemudoma. Težje pa je opredeliti posredne pozitivne učinke in jih pripisati prav DOP aktivnostim. V podjetju so prepričani, da je koncept Re.misli prispeval tudi k večji pripadnosti in motiviranosti zaposlenih, kar se je izražalo v številnih internih pobudah in predlogih ter njihovi pripravljenosti za dodatne prostovoljne napore.

Ob uvajanju DOP pa so bili pozorni tudi na pasti, na katere opozarjajo nekateri avtorji (Kotler in Lee 2005, Golob 2006; TerraChoice 2007). Za uspešno izvajanje DOP so potrebna specializirana znanja in kompetence, zato je Si.mobil že od samega začetka pri tem sodeloval z zunanjimi svetovalnimi podjetji, strokovnimi institucijami in nevladnimi organizacijami.

Si.mobilovo družbeno odgovorno naravnost je prepoznala tudi domača in mednarodna strokovna javnost. Si.mobil je med drugim prejel prestižno mednarodno komunikacijsko nagrado Gold Quill<sup>39</sup> za odličnost v komuniciranju; primer Re.misli je bil v tem okviru še posebej nagrajen s priznanjem za najboljšo prakso Business Issue Award.

Si.mobilova družbeno odgovorna drža je dober dokaz, da je DOP lahko dober posel s pozitivnimi učinki za vse.

---

<sup>39</sup> Zlato pero

## 7 LITERATURA

1. Aristotel. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
2. Bowie, Norman. 1991. New Directions in Corporate Responsibility. *Business Horizons* 34 (4): 56–65.
3. Brundtland, G. H. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
4. BSR. Dostopno prek: <http://www.bsr.org> (12. december 2009).
5. Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
6. Cone Inc. 2002. *Cone Corporate Citizenship Study: New National Survey Finds Americans Intend to Punish Corporate »Bad Guys«, Reward Good Ones*. Boston: Cone Inc. Dostopno prek: [http://www.conenet.com/Pages/pr\\_13.html](http://www.conenet.com/Pages/pr_13.html) (1. september 2009)
7. Mednarodna trgovinska zbornica ICC. *Corporate Responsibility. Business in society: making a positive and responsible contribution*. International Chamber of Commerce. Dostopno prek: <http://www.iccwbo.org/corporate-responsibility> (12. december 2009).
8. Corporate Watch. 2006. *What's wrong with corporate social responsibility. Corporate Watch CSR Report 2006*. Dostopno prek: <http://www.corporatewatch.org.uk/download.php?id=55> (12. december 2009).
9. Davis, Keith. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 28 (3): 70–76.
10. --- 1973. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* (16): 312–332.
11. Davis, Melissa. 2006. *Cause Related Consumerism*. Dostopno prek: [http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa\\_id=337](http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=337) (1. september 2009)
12. Drucker, Peter F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* 26 (2): 53–63.
13. --- 1994. *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins.
14. Evropska komisija. 2001. *Green paper: Promoting an European framework for Corporate Social Responsibility*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

15. --- 2002. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
16. --- 2003. *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
17. Ferrell, O.C. in Isabelle Maignan. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 3–19.
18. Ficko, Tjaša. 2005. *Odgovorni, torej ugledni? Družbena odgovornost in ugled sodobnih podjetij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. *Forum EMS*. Dostopno prek: <http://www.forum-ems.si> (1. september 2009).
20. Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine* (13. september).
21. Gergely, Tóth. 2007. *The Truly Responsible Enterprise. About unsustainable development, the tools of Corporate Social Responsibility (CSR), and deeper strategic approach*. Budimpešta: KÖVET.
22. Golob, Urša. 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetja v času transformacije slovenske družbe. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Goršak, Urša. 2005. *Družbena odgovornost podjetja kot dejavnik njegove poslovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Druga izdaja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Jones, Marc T. 1999. The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 20 (2): 163–179.
26. Jurman, Karin. 2008. *Greenwashing: Ali je lažno komuniciranje okoljske odgovornosti praksa slovenskih podjetij?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Kline, Miro, Janja Božič Marolt in Tomaž Berus. 2001. Ugled – nevidno premoženje«. *Marketing Magazin* 9 (3): 22–23.
28. Kline, Miro. 2003. Ugledna podjetja dobijo več. *Gospodarski vestnik* 52 (22): 24–28.



29. Klonoski, Richard J. 1991. Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate. *Business Horizons* 34 (4): 9–18.
30. Kodeks ravnanja operaterjev mobilnih javnih elektronskih komunikacijskih storitev o varnejši rabi mobilnih telefonov s strani otrok in mladostnikov. 2009. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_informatiko\\_in\\_telekomunikacije/44015](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_informatiko_in_telekomunikacije/44015) (1. september 2009).
31. Kotler, Phillip in Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Lah, Marko. 2000. Premoženjski in prepričevalni učinki blagovne znamke. *Javnost* 7: 153–162.
33. Lantos, Geoffrey P. 2001. The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18 (7): 595–630.
34. --- 2002. The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 19 (3): 205–230.
35. Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing* 39 (9–10): 956–977.
36. Manne, Henry G. 2006. *Milton Friedman Was Right: Corporate social responsibility is bunk*. Dostopno prek: <http://www.opinionjournal.com/editorial/feature.html?id=110009295> (1. september 2009).
37. McAlister, Debbie Thorne, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. *Business and Society: A strategic approach to social responsibility*. New York: Houghton Mifflin Company.
38. McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith L. Jones in Gill Coleman. 1998. *Corporate citizenship*. Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn, Great Britain.
39. Nelson, James. 2009. Intervju: Družbena odgovornost. Ljubljana: *Finance*, 6. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/246005> (1. september 2009).
40. North, Douglass C. 1998. *Inštitucija, inštitucionalne spremembe in gospodarsko uspešnost*. Ljubljana. Krtina.
41. Podnar, Klement in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma. *Teorija in praksa* 39 (6): 952–969.

42. Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (december): 5–16.
43. Prešern, Tjaša. 2009. *Corporate Social Responsibility: Theory and Practice in Slovenia*. Master Thesis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pringle, Hamish in Marjorie Thompson. 2001. *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. London: Wiley.
45. Si.mobil. 2008. *Raziskava ekološke ozaveščenosti*. Junij. Interno gradivo.
46. --- 2009a. *Filozofija Re.misli*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/remisli> (1. september 2009).
47. --- 2009b. *Letno poročilo 2008*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si> (1. september 2009).
48. --- 2009c. *Okoljska politika*. Ljubljana: interno gradivo.
49. --- 2009č. *Prijavnica za nagrado Naj e-podjetje 2009*. Ljubljana: interno gradivo.
50. --- 2009d. *Recikliraj svoj telefon*. Dostopno prek: <http://www.youtube.com/watch?v=FZ67amE8TOc> (1. september 2009).
51. --- 2009e. *Re.misli 2009 – strategija in načrt aktivnosti*. Ljubljana: interno gradivo.
52. --- 2009f. *Re.misli (Re.think) – internal communication programme for Si.mobil environmental activities. Gold Quill Award application*. Ljubljana: interno gradivo.
53. --- 2009g. *Si.mobil – zeleno podjetje*. Ljubljana: interno gradivo.
54. --- 2009h. *Slikovno gradivo Re.misli*. Ljubljana: interno gradivo.
55. --- 2009i. *Vodič po mobilni telefoniji za starše*. Dostopno prek: [www.simobil.si/ortoodgovornistarsi](http://www.simobil.si/ortoodgovornistarsi) (22. december 2009).
56. --- 2009j. *Zakaj smo noro dobro podjetje?* Ljubljana: interno gradivo.
57. *Sklad Si.voda*. 2009. Dostopno prek: <http://www.skladsivoda.si> (1. september 2009).
58. Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20 (3): 570–610.
59. Šalamun, Andreja. 2006. Tudi dobičkonosnost je korporativna družbena odgovornost. Ljubljana: *Finance*, 20. november. Dostopno prek: <http://www.finance.si/168402> (1. september 2009).
60. --- 2008. TOP 101: Največji letos niso tudi najboljši. Ljubljana: *Finance*, 27. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/214027> (1. september 2009).

61. TerraChoice Environmental Marketing Inc. 2007. *The six sins of Greenwashing – A study of environmental claims in North American consumer markets*. Dostopno prek: [http://www.terrachoice.com/files/6\\_sins.pdf](http://www.terrachoice.com/files/6_sins.pdf) (12. december 2009).
62. Tilling, Matthew. 2001. *Corporate social reporting: A cook's tour*. Dostopno prek: <http://ehlt.flinders.edu.au/projects/counterpoints/PDF/A15.pdf> (12. december 2009).
63. Turk, Dunja. 2009. Kako iz družbene odgovornosti narediti seksi priložnost. Ljubljana: *Finance*, 20. marec. Dostopno prek: <http://www.finance.si/241542> (1. september 2009).
64. Verčič, Dejan in James E. Grunig. 1998. Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4): 559–596.
65. Web, Molly. 2008. Tackling climate change. *Mobile communications international* (avgust): 4 – 6.
66. *Wikipedia*. Dostopno prek: <http://www.wikipedia.org> (21. december 2009).
67. *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Dostopno prek: <http://www.wbcsd.org> (21. december 2009).
68. Zadek, Simon. 2004. The path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review* 82 (12): 1–9.