

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Dolinar

Družbena odgovornost in samostojni podjetniki

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Dolinar

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob

Družbena odgovornost in samostojni podjetniki

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Družbena odgovornost in samostojni podjetniki

Diplomska naloga obravnava odnos samostojnih podjetnikov do družbene odgovornosti in ga prikaže skozi njihovo razumevanje tega pojma, motivacijo za implementacijo družbene odgovornih praks, konkretne aktivnosti, ki jih samostojni podjetniki izvajajo, učinke, ki jih pri tem zaznavajo ter tudi skozi komunikacijske aktivnosti, s katerimi svoje ključne deležnike seznanjajo z njihovim odgovornim delovanjem. Besedilo je sestavljeno iz dveh sklopov; v prvem so na podlagi analize obstoječe literature na temo družbene odgovornosti v malih in srednje velikih podjetjih predstavljena teoretična izhodišča, ki samostojne podjetnike umestijo v nacionalni ter evropski gospodarski prostor in predstavijo ključne značilnosti družbene odgovornosti med malimi podjetji. Teoretičnemu sledi empirični del diplomske naloge, v katerem so predstavljeni rezultati analize odgovorov desetih samostojnih podjetnikov, ki so sodelovali v pol-strukturiranih poglobljenih intervjujih na temo njihovega odgovornega ravnanja. Analiza je pokazala, da imajo samostojni podjetniki na področju družbene odgovornosti številne skupne točke z ostalimi malimi in srednje velikimi podjetji. Vendarle je percepcija bremena lastne odgovornosti za profitabilnost podjetja med njimi veliko bolj prisotna. To dejstvo se zrcali v dolgoročnem cilju večine intervjuvanih podjetnikov, ki s svojim poslovanjem zasledujejo zgolj dolgoročno preživetje podjetja. Tovrstno načelo delovanja pa odločilno oblikuje ravno odnos do družbene odgovornosti ter posledično z njim povezane prakse in njihovo morebitno komuniciranje.

Ključne besede: družbena odgovornost, mala in srednje velika podjetja, družbeno odgovorne prakse samostojnih podjetnikov.

Social responsibility and sole traders

The diploma thesis covers the attitudes of sole traders towards social responsibility through their understanding of the concept of social responsibility, their motivation for implementation of socially responsible practices, activities carried out by sole traders, the benefits of such actions and also through communication activities used to inform the key stakeholders about their responsible behaviour. The text comprises two parts; the first is based on an overview of existing literature about social responsibility in small and medium sized enterprises which is used to explain the role of sole traders in national and European economy and also to describe the key characteristics of social responsibility among small enterprises. The theoretical part is followed by the empirical part of the thesis, where the analysis of the answers given by ten sole traders who took part in semi-structured in-depth interviews on their responsible behaviour is presented. The analysis showed that, regarding social responsibility, sole traders share many characteristics with the rest of small and medium sized enterprises. Nevertheless, sole traders carry a far greater burden of responsibility to make their own enterprises profitable. This is reflected especially in business objectives of the interviewed sole traders, the majority being focused only on the long term survival of their companies. Thus, it is this fact which to a great extent shapes their approach to social responsibility, responsible practices and potential communication activities.

Key words: social responsibility, small and medium sized enterprises, socially responsible practices of sole traders.

KAZALO

<u>1 UVOD</u>	6
<u>2 VLOGA SAMOSTOJNIH PODJETNIKOV V EVROPSKEM IN NACIONALNEM GOSPODARSKEM PROSTORU</u>	9
<u>3 SAMOSTOJNI PODJETNIKI IN DRUŽBENA ODGOVORNOST</u>	14
3.1 Definiranje družbene odgovornosti malih podjetij	14
3.2 Unikatnost družbene odgovornosti malih podjetij	16
3.3 Teoretična izhodišča	18
3.3.1 Razumevanje družbene odgovornosti v MSP	18
3.3.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost v MSP	20
3.3.3 Družbeno odgovorne prakse MSP	25
3.3.4 Učinki družbene odgovornosti MSP	29
3.3.5 Komuniciranje družbene odgovornosti	29
<u>4 POLITIKE SPODBUJANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI MSP V EVROPSKI UNIJI IN V SLOVENIJI</u>	35
4.1 Evropska unija	35
4.2 Slovenija	37
4.3 Rezultati politik spodbujanja ali stanje DO v slovenskih MSP	40
<u>5 DRUŽBENA ODGOVORNOST MED SLOVENSKIMI SAMOSTOJNIMI PODJETNIKI</u>	42
5.1 Raziskovalno vprašanje	42
5.2 Metodologija in vzorec	43
5.3 Analiza in rezultati	44
5.3.1 Razumevanje družbene odgovornosti	45
5.3.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost	48
5.3.3 Družbeno odgovorne prakse med samostojnimi podjetniki	55

5.3.4	Percepcija učinkov družbene odgovornosti med samostojnimi podjetniki	64
5.3.5	Komuniciranje družbene odgovornosti med samostojnimi podjetniki	65
5.3.6	Zaključne ugotovitve	69
6	<u>SKLEP</u>	74
7	<u>LITERATURA</u>	76
	<u>PRILOGA A: TRANSKRIPTI INTERVJUJEV S SAMOSTOJNIMI PODJETNIKI</u>	83

1 UVOD

Že nekaj let trajajoča globalna gospodarska kriza, ki jo spremljajo korporativni škandali, povezani z razkritjem slabih poslovnih praks podjetij v preteklosti, je v ospredje postavila vprašanje, kakšno vlogo bi morala imeti podjetja v sodobni družbi, kakšna je njihova odgovornost do družbe in kakšne etične standarde le-ta pričakuje od njih. Hkrati je etičnost poslovanja ravno med recesijo na dodatni preizkušnji. Preživetje podjetij in zagotavljanje delovnih mest lahko postane glavni fokus poslovnih odločitev, etično ravnanje zaposlenih in vodstvenih kadrov pa je v takih okoliščinah pogosto potisnjeno v ozadje (Vyakarnam in drugi 1997, 1626).

Prav zato so pozivi k usmeritvi podjetij v trajnostno rast ter k razvoju družbeno odgovornih praks vse glasnejši. Družbena odgovornost podjetij mora prerasti okvirje promocijske filantropije ter postati del vrednot in konteksta, v katerem podjetje dosega ali povečuje svoj dobiček (Baker 2011, 17). Temu pritrjuje tudi Evropska unija (EU), ki s strategijo premagovanja gospodarske krize in razvoja do leta 2020 stavi na pametno, trajnostno in vključujočo rast (Evropska komisija 2010).

Poseben pomen pri doseganju razvojnih ciljev Evropa namenja mikro, malim in srednje velikim podjetjem (MSP), kar ni presenetljivo, saj predstavljajo hrbtenico njenega gospodarstva (Ecorys 2012). MSP so najpomembnejši faktor pri zagotavljanju družbene in gospodarske kohezije v Evropi. V nekaterih gospodarskih sektorjih ustvarijo skoraj 80 % vseh delovnih mest in so temelj postopne in dolgoročne rasti ter razvoja večjih podjetij (Morsing in Perrini 2009, 2). Zaradi njihove vloge v gospodarskem razvoju je pomembno tudi vprašanje, v kolikšni meri se MSP poslužujejo družbeno odgovornih praks. Njihove aktivnosti na tem področju lahko namreč sumarno dosežejo zelo velike učinke (Jenkins 2006; Morsing in Perrini 2009).

Družbena odgovornost je bila dolgo časa razumljena kot koncept, ki ga oblikujejo velika podjetja, od MSP pa se je pričakovalo, da bodo preprosto in brez ovir prevzela tehnike in strategije velikih korporacij (Vyakarnam in drugi 1997; Jenkins 2004; Spence in Moore 2006; Fassin 2008; Morsing in Perrini 2009; Santos 2011). MSP se od velikih podjetij na področju

družbene odgovornosti razlikujejo tako po strategijah kot po pristopih in orodjih, ki jih uporabljajo (Jenkins 2004; Spence in Moore 2006). Glavni razlog za to so povsem očitne razlike v organizaciji in vodenju podjetja, ki so tesno povezane z njegovo velikostjo. V malih podjetjih je lastniška in vodstvena funkcija ponavadi združena v eni osebi (Spence in Rutherford 2003, 1). Majhnost podjetja se odraža v personaliziranem načinu vodenja ter pomanjkanju formalnih upravljalških struktur s specializiranimi delovnimi mesti (Jenkins 2006, 242). V teh podjetjih prevladujejo neformalni odnosi in komunikacija, medosebni odnosi pa so zelo pomembni (Murillo in Lozano 2006, 226). Zato ne preseneča, da družbeno odgovorne aktivnosti MSP temeljijo na osebnih odnosih z različnimi deležniki (Morsing in Perrini 2009, 3) in da kot ključne deležnike izpostavljajo zaposlene (Spence in Perrini 2010, 39). Pomanjkanje časa, finančnih in človeških virov so okoliščine, ki vplivajo na to, da so njihove aktivnosti praviloma nesistematične in neformalne ter redko povezane s širšo poslovno strategijo (Vázquez Carrasco in López Pérez 2012, 8).

Ne glede na velik pomen MSP pa so študije o njihovi družbeni odgovornosti še vedno redkost. Spence in Moore (2006, 220) to povezujeta s težko dostopno literaturo, ki je razdrobljena v različnih strokovnih revijah. Situacija je še slabša na področju mikro podjetij, ki so pri analizi družbene odgovornosti popolnoma zapostavljena (Courrent in Gundolf 2008), kljub njihovi močni prisotnosti v praktično vsakem nacionalnem gospodarstvu. O njihovih specifikah v primerjavi z ostalimi podjetji ne vemo veliko, o njihovi družbeni odgovornosti še manj. Russo in Tencati (2009, 340–347) poudarjata, da si mikro podjetja pri raziskovanju družbene odgovornosti zaslužijo veliko večjo pozornost, ločeno od ostalih kategorij MSP, saj so najbolj številna podjetja v Evropski uniji.

Namen te diplomske naloge je zato raziskati družbeno odgovornost mikro podjetij, natančneje samostojnih podjetnikov. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo v Sloveniji v letu 2011 169.360 podjetij. 94,5 % jih spada v kategorijo mikro podjetij, kar je celo nad evropskim povprečjem. 48 % od vseh registriranih podjetij v Sloveniji predstavljajo samostojni podjetniki (Surs 2012). Samostojni podjetniki, ki vodijo mikro podjetje so po številu, deležu delovnih mest ter prihodkih, ki jih ustvarijo v nacionalni ekonomiji nedvomno pomemben akter potencialno trajnostnega gospodarskega razvoja.

Vodilno vprašanje, na katerega bomo odgovarjali skozi celotno diplomsko nalogo, bo, kakšen je odnos slovenskih samostojnih podjetnikov do družbene odgovornosti. Zanimalo nas bo,

kako samostojni podjetniki razumejo družbeno odgovornost, če in kako se lotevajo tega izziva oziroma katerih praks se poslužujejo. Analizirali bomo motivacijo za implementacijo družbene odgovornosti v delovanje podjetja in raziskali vpliv osebne na poslovno etiko, ki se pri samostojnih podjetnikih, ki so edini lastniki in odločevalci v posameznem podjetju, tesno prepletata (Lahdesmaki 2005, 56). Predstavili bomo tudi ovire, s katerimi se samostojni podjetniki srečujejo pri implementaciji družbene odgovornosti v svoje poslovanje ter kako jo komunicirajo svojim deležnikom.

Diplomska naloga sestoji iz dveh delov. Prvi del je namenjen pregledu in analizi obstoječe literature na temo družbene odgovornosti MSP in obsega 4 poglavja. Uvodnemu poglavju sledi predstavitev vloge samostojnih podjetnikov v evropskem in slovenskem gospodarskem prostoru. Z njim potrjujemo v uvodu zapisane besede, da so MSP gonilo gospodarskega razvoja v Sloveniji in Evropi. Tretje poglavje prinaša oris družbene odgovornosti med malimi podjetji in jo primerja z družbeno odgovornostjo velikih podjetij. Definira področja in prakse, ki se jim MSP največkrat posvečajo ter predstavi najpogostejše ovire za družbeno odgovorno ravnanje, s katerimi se soočajo podjetja. Četrto poglavje opiše aktualno stanje družbene odgovornosti MSP v Sloveniji in ga primerja s prizadevanji EU za spodbujanje družbene odgovornosti med njimi.

Drugi – praktični del diplomske naloge obsega predstavitev intervjujev s samostojnimi podjetniki na temo njihovega družbeno odgovornega ravnanja. V petem poglavju je opisana metodologija analize, v naslednjem so predstavljeni rezultati in njihova interpretacija. Temu sledita še zaključek in sklepne ugotovitve.

2 VLOGA SAMOSTOJNIH PODJETNIKOV V EVROPSKEM IN NACIONALNEM GOSPODARSKEM PROSTORU

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na specifično skupino podjetij, in sicer na mikro podjetja, ki jih vodijo samostojni podjetniki (s.p.). Za opredelitev vloge, ki jo imajo tako mikro podjetja kot samostojni podjetniki v evropski ter slovenski ekonomiji, moramo najprej definirati njihove ključne značilnosti, s katerimi se razlikujejo od drugih gospodarskih družb.

Uradno prečiščeno besedilo Zakona o gospodarskih družbah iz leta 2009 (ZGD-1-UPB3 65/2009) določa, da v Sloveniji družbe po velikosti delimo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo naslednjih meril: povprečnega števila delavcev v poslovnem letu, čistih prihodkov od prodaje in vrednosti aktive.

Razdelitev podjetij glede na število zaposlenih je v Sloveniji skladno s priporočilom Evropske komisije, ki je v veljavo stopilo leta 2005 (Evropska komisija 2006a). Večje razlike v kriterijih med slovensko in evropsko ureditvijo obstajajo pri določitvi velikosti prihodkov od prodaje in vrednosti aktive podjetij. Zaradi enostavnejšega zajemanja podatkov se zato pri analizah za razvrščanje podjetij po velikosti največkrat upošteva kriterij števila zaposlenih (Žakelj 2004, 12). Primerjava kriterijev slovenske zakonodaje in Evropske komisije za razvrščanje podjetij po velikosti je predstavljena v Tabeli 2.1. V Sloveniji mora družba za razvrstitev v eno izmed kategorij izpolnjevati dva izmed treh kriterijev, Evropska komisija pa uvaja obvezno upoštevanje števila zaposlenih ter izpolnjevanje enega od preostalih dveh kriterijev (Evropska komisija 2006; ZGD-1-UPB3 65/2009).

Tabela 2.1: Kriteriji za razvrščanje podjetij po velikosti v Sloveniji in v EU.

Kategorija podjetja	Število zaposlenih		Čisti prihodek/letni promet (v mio eur)		Bilančna vsota/vrednost aktive (v mio eur)	
	EU	SLO	EU	SLO	EU	SLO
mikro	< 10	≤ 10	≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
malo	< 50	≤ 50	≤ 10	≤ 8,8	≤ 10	≤ 4,4
srednje	< 250	≤ 250	≤ 50	≤ 35	≤ 43	≤ 17,5

Vir: Evropska komisija (2006); ZGD-1-UPB3 65/2009.

Poleg delitve po velikosti lahko podjetja med seboj razlikujemo tudi glede na njihov pravnoorganizacijski status. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3 65/2009) razlikuje med gospodarskimi družbami, ki se obravnavajo kot pravne osebe. Sem med drugim spadajo delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo in družbe z neomejeno odgovornostjo. Samostojne podjetnike posameznike zakon opredeljuje kot fizične osebe, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost. Ključne značilnosti delovanja samostojnih podjetnikov so, da za ustanovitev ne potrebujejo ustanovitvenega kapitala. Za poslovanje samostojni podjetnik odgovarja z vsem svojim premoženjem. Z denarjem na poslovnem računu lahko prosto razpolaga, saj le-ta ni obdavčen z davkom na dobiček.

V današnjem globalnem poslovnem okolju so mikro, mala in srednje velika podjetja (MSP) že priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto bolj prilagodljiva od velikih podjetij. Imajo zmožnost hitrejši reakcije na nove poslovne priložnosti ter pravočasnega preoblikovanja inovativnih idej v nove tržne produkte. MSP so glavni generator gospodarske rasti in novih delovnih mest v EU in jih najdemo praktično v vseh gospodarskih sektorjih, največ jih deluje v storitvenem sektorju (Žakelj 2004, 11–12).

V preteklosti pa so bila pogosto obravnavana kot obrobni del gospodarstva. Vladne politike so bile v sredini dvajsetega stoletja usmerjene k spodbujanju masovne proizvodnje in so obenem mnogokrat obravnavale manjša podjetja kot neučinkovita in nepomembna pri zagotavljanju gospodarske rasti in blaginje. Šele s postopno liberalizacijo svetovne trgovine, vse večjo konkurenco na mednarodnih trgih se je začelo racionaliziranje in prestrukturiranje velikih podjetij, kar je sčasoma vodilo tudi k vse večji vlogi MSP (Žakelj 2004, 13). V Sloveniji so bila velika podjetja gonilna sila gospodarske rasti vse do konca 80-ih let. Po osamosvojitvi se je število MSP-jev hitro povečevalo in v 90-ih letih je velikostna struktura podjetij postala primerljiva s strukturo ostalih razvitih gospodarstev (Žakelj 2004, 30).

V Evropi se v zadnjem času vse pogosteje izpostavlja MSP kot odločilni faktor za ohranjanje konkurenčnosti njenega gospodarstva. Dokončno se je to potrdilo v letu 2008, ko je Evropska komisija (EK) sprejela »Akt za mala podjetja za Evropo«, ki opredeljuje politiko za spodbujanje malega gospodarstva v EU in državah članicah. S tem dokumentom EK malim in srednje velikim podjetjem priznava osrednjo vlogo v evropskem gospodarstvu ter napoveduje, da bosta za razvoj EU v prihodnosti ključna ravno rast ter inovacijski potencial MSP. V

globalnem ekonomskem okolju, ki ga karakterizirajo stalne strukturne spremembe in vse večja konkurenca, so MSP postala pomemben vir delovnih mest ter glavni akterji razvoja lokalnih in regionalnih skupnosti (Evropska komisija 2008a, 2).

Ta pričakovanja so se še dodatno potrdila z začetkom svetovne gospodarske krize leta 2008. Vse od takrat so MSP najmočnejši steber evropskega gospodarstva. V letu 2011 so predstavljala 20,7 milijona oziroma 99,8 % vseh delujočih podjetij v Evropski uniji. Kar 92,2 % je bilo mikro podjetij, zgolj 0,2 % pa velikih podjetij, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Z vidika zaposlovanja so MSP v letu 2012 skupno zagotovila 67,4 % delovnih mest. V mikro podjetjih je bilo zaposlenega 29,6 % delovno aktivnega prebivalstva (Ecorys 2012). V Tabeli 2.2 je predstavljena primerjava slovenskih MSP z evropskim povprečjem glede na velikost podjetij in število delovnih mest, ki jih ustvarijo.

Tabela 2.2: Primerjava MSP med Slovenijo in EU v letu 2011

	Število podjetij			Delovna mesta		
	Slovenija		EU	Slovenija ¹		EU
	število	delež	delež	število	delež	delež
Mikro	159.986	94,5%	92,2%	226.997	27,6%	29,6%
Malo	6.950	4,1%	6,5%	139.586	16,9%	20,6%
Srednje	2.082	1,2%	1,1%	203.572	24,8%	17,2%
MSP skupaj	166.018	99,8%	99,8%	570.155	69,3%	67,4%
Veliko	342	0,2%	0,2%	252.213	30,7%	32,6%
Skupaj	169.360	100%	100%	822.368	100%	100%

Vir: Evropska komisija (2012); Surs (2012); lastna izpeljava.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Surs) je bilo v Sloveniji v letu 2011 169.360 podjetij. 94,5 % jih spada v kategorijo mikro podjetij. 4,1 % je bilo malih podjetij, 1,2 % srednje velikih ter 0,2 % velikih. Slovenska mikro podjetja so v letu 2011 ustvarila 226.997 delovnih mest (Surs 2012).

Poročilo EK o stanju MSP v Sloveniji navaja, da kar 48 % malega gospodarstva deluje v storitvenem sektorju. Preostala MSP so porazdeljena med trgovino (21 %), proizvodnjo (15

¹ Pri podatkih o delovnih mestih v Sloveniji se upoštevajo zaposlene osebe, torej tako osebe, ki so v delovnem razmerju kot samozaposleni (Surs 2012).

%) in gradbeništvom (16 %). Komisija sicer opaža, da so vsa slovenska MSP močno občutila posledice gospodarske krize (Evropska komisija 2012, 1).

Kot prikazuje Tabela 2.3, imajo v skupini MSP ter v celotnem slovenskem gospodarstvu samostojni podjetniki zelo pomembno vlogo tako po samem številu podjetij, ki jih uvrščamo v to kategorijo, kot tudi po številu delovnih mest ter prihodkih, ki jih ustvarjajo. Z vidika kriterija velikosti samostojni podjetniki predstavljajo 51,62% delež vseh mikro podjetij v Sloveniji. Po pravnoorganizacijskem kriteriju samostojni podjetniki zastopajo kar 48 % vseh delujočih podjetij v Sloveniji v letu 2011. Med mikro podjetji s.p.-ji ustvarijo 51,73 % delovnih mest, med vsemi delujočimi podjetji ta delež dosega 16,20 %. Njihovi prihodki obsegajo 5,77 % prihodkov vseh delujočih podjetij v Sloveniji.

Tabela 2.3: Delež samostojnih podjetnikov v slovenskem gospodarstvu v letu 2011 po številu podjetij, številu oseb, ki delajo, ter po prihodku

	Pravne osebe - skupaj	Fizične osebe - skupaj	Fizične osebe – samostojni podjetniki	Delež samostojnih podjetnikov
Število podjetij				
<i>Mikro podjetja (skupaj)</i>	71.207	88.779	81.042	51,62 %
Mikro podjetja (0-1)	49.801	69.990	63.832	53,3 %
Mikro podjetja (2-9)	21.406	18.789	17.210	42,8 %
Majhna podjetja	6.010	940	927	0,96 %
Srednja podjetja	2.062	20	20	13,3 %
<i>MSP skupaj</i>	79.279	89.739	81.989	48,5 %
Velika podjetja	342	0	0	0
Skupaj	79.621	89.739	81.989	48 %
Število oseb, ki delajo				
<i>Mikro podjetja (skupaj)</i>	99.171	127.826	117.417	51,73 %
Mikro podjetja (0-1)	19.453	69.110	62.987	71,12 %
Mikro podjetja (2-9)	79.718	58.716	54.439	39,32 %
Majhna podjetja	125.194	14.392	14.230	10,19 %
Srednja podjetja	202.007	1.565	1.565	0,77 %
<i>MSP skupaj</i>	426.372	143.783	133.212	23,36 %
Velika podjetja	252.213	0	0	0
Skupaj	678.585	143.783	133.212	16,20 %
Prihodek				
<i>Mikro podjetja (skupaj)</i>	13.198.274	4.669.680	4.176.229	23,37 %
Mikro podjetja (0-1)	3.352.503	1.743.254	1.587.574	31,15 %
Mikro podjetja (2-9)	9.845.771	2.926.426	2.588.656	20,27 %
Majhna podjetja	17.556.993	963.800	940.952	5,08 %
Srednja podjetja	23.888.456	120.304	120.304	0,50 %
<i>MSP skupaj</i>	54.643.723	5.753.784	5.237.485	8,67 %
Velika podjetja	30.392.168	0	0	0
Skupaj	85.035.891	5.753.784	5.237.485	5,77 %

Vir: SURS (2012), lastna izpeljava.

3 SAMOSTOJNI PODJETNIKI IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

3.1 Definiranje družbene odgovornosti malih podjetij

Od leta 1948, ko je Bowen prvič spregovoril o družbeni odgovornosti (DO) podjetnika, je bilo tej temi posvečene veliko pozornosti (Campin in drugi 2012, 5). Družbena odgovornost se je razvila iz filantropije velikih podjetij, vendar se je ta koncept do danes precej razširil (Jenkins 2004, 39), celo do te mere, da enotna definicija zanj ne obstaja (Podnar in Golob 2002; van Marrewijk 2003; Garriga in Melé 2004; Dahlsrud 2006; Fassin, Van Rossem in Buelens 2011).

Kljub različnim pogledom na DO, lahko najdemo nekaj točk, ki so skupne večini definicij. Dahlsrud (2006, 4) je z analizo 37 definicij družbene odgovornosti opredelil 5 dimenzij, ki v njih prevladujejo: **okoljska**, **družbena** (odnos med podjetjem in družbo), **ekonomska** (prispevek k ekonomskemu razvoju), **deležniška** (odnosi z deležniki podjetja), **prostovoljska** (dejanja, ki presegajo zakonske predpise).

Te elemente vključuje Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–2014, kjer je družbena odgovornost opredeljena kot »odgovornost podjetij za njihove učinke na družbo«. Pogoj za sprejemanje te odgovornosti je »spoštovanje veljavne zakonodaje in kolektivnih pogodb med socialnimi partnerji. Podjetja bi morala imeti za dosledno izpolnjevanje družbene odgovornosti vzpostavljen postopek za vključevanje socialnih, okoljskih in etičnih vprašanj ter vprašanj človekovih pravic in potrošniških vprašanj v svoje poslovanje in osrednjo strategijo v tesnem sodelovanju z interesnimi skupinami /.../« (Evropska komisija 2011, 4).

Podobno definicijo ponudi tudi Visser (2011, 7): »Družbena odgovornost je način, na katerega podjetje v družbi skozi gospodarski razvoj, dobro upravljanje, odzivnost do deležnikov ter okoljske izboljšave dosledno ustvarja skupno vrednost« (angl. *shared value*, op.a.). K temu doda še: »Družbena odgovornost je integriran, sistematičen pristop podjetij, ki ne uničujejo, temveč gradijo gospodarski, družbeni, človeški in naravni kapital.«

Kljub širokim definicijam družbene odgovornosti v njih vendarle prepoznamo predvsem (korporativno) družbeno odgovornost velikih podjetij, ki se ne more aplicirati neposredno na MSP. Kot trdi Jenkins (2004, 39), je bil v preteklosti zaradi neupoštevanja tega dejstva pristop stroke k družbeni odgovornosti malih podjetij pogosto neprimeren, saj so bila MSP ponavadi obravnavana kot pomanjšana verzija velikih podjetij, ki lahko v svoje delovanje brez težav prenesejo družbeno odgovorne prakse korporacij (Spence in Rutherford 2003; Jenkins 2006; Santos 2011). Problematiko teorije družbene odgovornosti v MSP lahko dopolnimo s še dvema opažanjema.

Na prvem mestu avtorji izpostavljajo dejstvo, da so raziskave o družbeni odgovornosti v MSP šele v zadnjih desetih letih začele pridobivati na relevantnosti in pomenu, kljub številčnosti malih podjetij in njihovi osrednji vlogi pri razvoju gospodarstva. Vse do tedaj se je stroka posvečala predvsem velikim podjetjem, zaradi česar je literatura namenjena malim podjetjem precej skopa (Murillo in Lozano 2006, 227; Perrini 2006, 306–308; Spence in Moore 2006; Spence in Perrini 2010; 38; Campin in drugi 2012). To potrjuje denimo podatek, ki ga navajata Vázquez Carrasco in Pérez López (2012, 2–4): pri sistematični analizi člankov v 13 strokovnih revijah o vodenju poslovanja podjetja in družbeni odgovornosti sta identificirali le 28 člankov, ki se posvečajo družbeni odgovornosti MSP.

Kot dodatno okoliščino, ki močno vpliva na oblikovanje teorije o družbeni odgovornosti v MSP, strokovnjaki navajajo navajajo heterogenost malih podjetij. Zaradi njihove raznolikosti oblikovanje splošnega teoretičnega okvirja, s katerim bi lahko zaobjeli večino malih podjetij, predstavlja velik izziv (Jenkins 2006, 242; Lepoutre in Heene 2006, 258). Še manj razvito pa je raziskovanje družbene odgovornosti mikro podjetij, ki ponavadi niso obravnavana ločeno od ostalih MSP, zaradi česar njihove razlikovalne značilnosti niso preučene (Courrent in Gundolf 2008, 750). Gre za skorajda paradoksalno situacijo, če upoštevamo njihovo številčnost in vlogo v gospodarstvu (Courrent in Gundolf 2008; Russo in Tencati 2009).

Nedavne raziskave opozarjajo, da poimenovanje »korporativna družbeno odgovornost« ne odraža strategij in aktivnosti malih podjetij (Jenkins 2004, 40). MSP niso korporacije, obenem pa jim je korporativna terminologija tuja in je ne uporabljajo, ko govorijo o svojih odgovornih praksah (Spence in Rutherford 2003; Murillo in Lozano 2006). Zato nekateri avtorji v primeru MSP raje govorijo o »odgovorni poslovni praksi« (*Responsible Business Practice*, op.a.) (Spence in Moore 2006, 220). Vse pogosteje se uporablja tudi izraz »odgovorno

podjetništvo« (*Responsible Business*, op.a.) (Spence in Rutherford 2003, 36). V primeru mikro podjetij pa navajajo celo »odgovornost mikro podjetij v skupnosti« (*Micro-business Community Responsibility*, op.a.) (Campin in drugi 2012).

Zaradi nerazpoložljivosti literature o mikro podjetjih bomo teoretsko ogrodje za opredelitev njihove DO večinoma črpali iz literature, namenjene celotni kategoriji MSP. V diplomski nalogi bomo pri opredelitvi družbene odgovornosti samostojnih podjetnikov tako sledili definiciji, ki jo MSP ponudi Evropska komisija in jo poimenuje odgovorno podjetništvo. Gre za »zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti. Povedano z drugimi besedami, predstavlja zadovoljevanje potrošniških potreb ob sočasni skrbi za pričakovanja drugih ljudi kot na primer zaposlenih, dobaviteljev in skupnosti okrog vas« (Evropska komisija 2007a, 2).

3.2 Unikatnost družbene odgovornosti malih podjetij

V drugem poglavju smo opredelili vlogo MSP v evropskem in slovenskem gospodarstvu ter poudarili, da se v številnih točkah razlikujejo od velikih podjetij. Te razlike odločilno vplivajo tudi na to, kako se MSP lotevajo družbene odgovornosti (Spence in Rutherford 2003, 4).

V malih podjetjih je lastniška in vodstvena funkcija praviloma združena v eni osebi (Spence in Rutherford 2003, 1) ali maksimalno dveh, ki sta ponavadi v sorodu (Campin in drugi 2012). To pomeni, da je podjetnik odgovoren za več nalog hkrati, zaradi česar večino svojega časa posveti vsakodnevnomu poslovanju oziroma reševanju najbolj akutnih problemov. Na ta način podjetje ne razpolaga z zadostnim časom ali znanjem, da bi se posebej posvečalo družbeno odgovornim praksam ter prepoznavalo priložnosti, ki jih te prinašajo (Jenkins 2006; Lepoutre in Heene 2006; Spence in Moore 2006). Lastnik se pri vodenju podjetja pogosto zanaša na improvizacijo ter intuicijo in se le redko ukvarja s poslovnim načrtovanjem (Rebernik 1997, 24–26).

Majhnost podjetja se odraža v personaliziranem načinu vodenja in pomanjkanju formalnih upravljalških struktur s specializiranimi delovnimi mesti (Jenkins 2006, 242). V MSP prevladujejo neformalni odnosi in komunikacija, kar daje velik pomen medosebnim odnosom. Tovrstna organiziranost malim podjetjem prinaša tudi nekaj prednosti. V primerjavi z

velikimi podjetji je organiziranost majhnih družb visoko fleksibilna, zaradi česar se lahko hitro prilagajajo spremembam v internem ali eksternem okolju (Rebernik 1997, 24–26).

V malih podjetjih prevladuje široko strokovno znanje, specializirani profili ali celo oddelki pa so redki (Rebernik 1997, 24–26). Znanje je praviloma skoncentrirano v eni osebi in dostopno zgolj v implicitni obliki. Osnovano je na osebnih izkušnjah ter učenju skozi napake lastnika podjetja (Lepoutre in Heene 2006, 263).

V MSP je zaznati visoko stopnjo povezanosti z lokalnim okoljem, obenem pa so ta podjetja odvisna od dinamike trga, ki jo določajo velike korporacije – običajno njihovi ključni odjemalci (Murillo in Lozano 2006, 228). Podjetje z lastništvom ne trguje javno (npr. v obliki delnic), saj so ponavadi v družinski lasti (Rebernik 1997, 24–26). Lastniki svojo osebno finančno varnost tvegajo s poroštvom za poslovne kredite, raven in število formalnih pogodbenih odnosov pa se ohranja v čim manjšem razponu (Campin in drugi 2012, 4). Pri pomanjkanju finančnih virov se mala podjetja seveda ne razlikujejo od velikih podjetij, vendar imajo male družbe dodatne težave pri ustvarjanju finančnih rezerv in pri financiranju tistih aktivnosti, ki ne prinašajo takojšnjega učinka, temveč so bolj dolgoročne (Lepoutre in Heene 2006, 64).

Mikro podjetja se v nekaterih točkah razlikujejo od preostalih podjetij v skupini MSP. Courrent in Gundolf kot lastnosti, ki so skupne vsem MSP, naštejeta: nizko strukturiranost, centralizirano vodenje, nizek nivo specializiranosti, intuitivno in neformalno strategijo ter preprost način prenašanja informacij. Mikro podjetja zaznamujejo še pomanjkanje strukturnih virov, občutek pritiska, občutek bližine ter neformalni in osebni poslovni odnosi (Courrent in Gundolf 2008, 750).

Jenkins (2004, 51) razlike med malimi in velikimi podjetji na področju družbene odgovornosti, ki izhajajo iz zgoraj naštetih lastnosti MSP, opredeli v štirih točkah, ki so predstavljene v Tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Razlika v CSR teoriji za velika in mala podjetja

Korporativna družbena odgovornost	Družbena odgovornost malih podjetij
Kdo	
Odgovornost širokemu krogu deležnikov	Odgovornost manjšemu številu deležnikov
Odgovornost širši družbi	Odgovornost lokalni skupnosti
Pomembnost delničarjev	MSP ponavadi nimajo delničarjev
Zakaj	
Zaščita znamke in ugleda	Zaščita posla
Pritisk potrošnikov	Pritisk poslovnih partnerjev v dobavni verigi
Pritisk delničarjev, družbeno odgovorno investiranje	Morebitni pritisk virov financiranja
Pozitivni učinki na poslovanje	Redki pozitivni učinki na poslovanje
Kako	
Osnovano na »korporativnih vrednotah«	Osnovano na principih lastnika-vodje
Formalno in strateško načrtovanje družbene odgovor.	Neformalno načrtovanje družbene odgovornosti
Pomembna vloga strokovnjakov za družbeno odg.	Ni specializiranega delovnega mesta za družbeno odg.
Ublažitev tveganj	Izogibanje tveganjem
Kaj	
Odmevne kampanje, npr. marketing z razlogom	Aktivnosti manjšega obsega, npr. sponzorstvo lokalnega nogometnega kluba
Publiciteta o družbeni odgovornosti	Aktivnosti pogosto niso prepoznane kot družbeno odgovorne

Vir: Jenkins (2004, 51).

V nadaljevanju diplomske naloge bomo navedene razlike in specifične MSP na področju družbene odgovornosti podrobneje predstavili. S pomočjo relevantnih teoretičnih izhodišč bomo opredelili, kako mala podjetja definirajo in razumejo DO, zakaj se zanjo odločajo ter s kakšnimi ovirami se soočajo pri njeni implementaciji. Zanimalo nas bo, kakšne družbene odgovorne prakse izvajajo, kakšne učinke jim te prinašajo ter kako svoj angažma komunicirajo ključnim deležnikom. Ta vprašanja bomo v praktičnem delu skozi operacionalizacijo teoretičnega okvirja in analizo družbene odgovornosti samostojnih podjetnikov umestili tudi v slovenski kontekst.

3.3 Teoretična izhodišča

3.3.1 Razumevanje družbene odgovornosti v MSP

Glede na prevladujoče število raziskav o družbeni odgovornosti v kontekstu korporacij ni presenetljivo, da se je pri tem razvila terminologija, ki je za MSP preveč akademska, formalna ter njim povsem tuja (Vázquez Carrasco in López Pérez 2012, 8). Jenkins (2006, 245–246) opazuje, da imajo mala podjetja težave pri opredelitvi koncepta družbene odgovornosti, saj ga

znajo definirati le v kontekstu praks lastnega podjetja. Svojih aktivnosti ponavadi ne poimenujejo družbena odgovornost, temveč po sestavnih delih le-te: okoljski management, sodelovanje z lokalno skupnostjo itd. Večina malih podjetij ni naklonjenih uporabi termina (korporativna) družbena odgovornost, ker jim predstavlja žargon, ki ga povezujejo z eksternimi politikami in ne z internimi praksami družbene odgovornosti v podjetju. Podobno zapišeta tudi Murrillo in Lozano, ki izpostavljata, da MSP pojem družbene odgovornosti razumejo kot nekaj, kar je izven njihovega dosega in je v domeni velikih podjetij, ki skušajo z njo izboljšati svoj ugled (Murrillo in Lozano 2006, 232).

Avtorji, kot na primer Fassin ali Perrini, opozarjajo, da imajo številni MSP lahko zelo odgovoren pristop do vodenja podjetja, a morda sploh ne uporabljajo ali celo ne poznajo izraza družbena odgovornost (Perrini 2006, 311; Fassin 2008, 368). Tovrstno nestrukturalizirano, neformalno in skorajda »nevedno« družbeno odgovornost, ki je v eksternem okolju podjetja slabo prepoznavna, teorija označuje kot »tiho družbeno odgovornost« in je pri MSP zelo pogosta (Perrini 2006, 311; Jamali in drugi 2009, 358).

V diplomski nalogi se bomo, tako kot Jamali in drugi (2009), za opredelitev, kako s.p.-ji definirajo DO, oprli na eno izmed njenih največkrat citiranih definicij, ki jo je leta 1979 predlagal Carroll in jo leta 1991 formuliral v piramido štirih komponent družbene odgovornosti (Carroll 1999), kot je razvidno na Sliki 3.1.

Slika 3.1: Piramida družbenih odgovornosti



Vir: Carroll (1999).

Ekonomska odgovornost predpostavlja, da družba od podjetij pričakuje proizvodnjo dobrin in storitev, s prodajo katerih ustvarjajo dobiček. Hkrati se od njih pričakuje, da bodo pri svojem

delovanju spoštovala zakonska določila. Svoje ekonomsko poslanstvo morajo podjetja torej uresničevati znotraj pravnega okvirja, ki ga je vzpostavila določena družba. Naslednji dve stopnji družbene odgovornosti v Carrollovem modelu presegata osnovno spoštovanje veljavne regulative. Še posebej pomembna je zadnja, filantropska oz. diskrecijska, kot jo je Carroll poimenoval v prvi verziji svoje definicije. Nanaša se na družbeno vlogo, ki jo podjetje prevzame prostovoljno in ni osnovana na jasnih pričakovanjih družbe, ki veljajo za etično odgovornost. Izvajanje te odgovornosti je prepuščeno presoji managerjev oziroma podjetij, kljub temu pa jo javnost od njih pričakuje (Carroll 1999, 283–284). Avtor definicije zelo jasno pove, da štirje nivoji DO ne pomenijo, da naj bi podjetje k njim pristopala zaporedno, temveč je potrebno njihovo sočasno izpolnjevanje (Carroll 1999, 289).

Pričakovati je, da se MSP ne posvečajo vsem tipom odgovornosti z enako intenziteto (Jamali in drugi 2009, 359). Pričakujemo pa tudi, da bodo v naši analizi samostojni podjetniki družbeno odgovornost poimenovali skladno s tipom odgovornosti, ki mu namenjajo največ pozornosti.

3.3.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost v MSP

Literatura o družbeni odgovornosti MSP izpostavlja različne faktorje, ki spodbujajo ali pa zavirajo razvoj odgovornih praks v podjetju. Odnos do etike in DO je v veliki meri pogojen z vlogo, ki jo svojemu podjetju v družbi pripisujejo njegovi lastniki in z razlogom, zakaj so podjetje sploh ustanovili, trdita Spence in Rutherford (2001). V raziskovanju povezave med navedenimi okoliščinami ter motivacijo za DO sta razvila štiristopenjsko tipologijo lastnikov-vodij MSP, upoštevajoč njihovo opredelitev namena delovanja podjetja in njihovo aktivnost na področju DO. Njuna razvrstitev, ki ji bomo sledili v praktičnem delu diplomske naloge, je predstavljena v tabeli 3.2.

Tabela 3.2: Tipologija lastnikov-vodij

PRAKSA	PERSPEKTIVA	
	Maksimizacija dobička	Zadovoljitev z dobičkom
Družbeno neaktiven	Prioriteta maksimizacije dobička	Prioriteta preživetja
Družbeno aktiven	Razsvetljeni osebni interes	Družbena prioriteta

Vir: Spence in Rutherford (2001, 131).

Podjetja, katerih ključna naloga je maksimizacija dobička, običajno niso dejavna v aktivnostih, ki niso neposredno povezana s poslovnim uspehom podjetja oziroma aktivnostih, ki jih Spence in Rutherford poimenujeta ne-komercialne ali družbene. To ne pomeni, da vodje podjetij delujejo na predpostavki nepoštenosti ali nizkih standardov dela. Bolj kot to, na DO gledajo kot na investicijo, ki ne prinaša dobička. Iz tega sledi, da se zanje DO in motiv dobička med seboj izključujeta (Spence in Rutherford 2001, 131–132).

Večina posameznikov v raziskavi Spence in Rutherforda se je podjetništva lotila z vizijo dolgoročnega delovanja in kot ključno prioriteto izpostavlja preživetje podjetja, s katerim sebi in svojim zaposlenim zagotavljajo socialno varnost. Tudi v teh podjetjih DO ni prioriteta in je omejena na zagotavljanje dolgoročnih delovnih mest za zaposlene ter storitve za kupce. Na drugi strani aktivna vloga v družbi zaradi pozitivnega učinka na poslovanje podjetja uvršča v skupino razsvetljenega osebnega interesa. Lastniki-vodje v DO vidijo predvsem možnosti za dober marketing in odnose z javnostmi, kar je zelo podobno pristopu, ki ga imajo do DO velike korporacije. Družbena prioriteta podjetja označuje najbolj etične in družbeno osveščene ter aktivne podjetnike. Vodenje podjetja opisujejo kot življenjski slog in ne kot mehanizem za povečanje bogastva. Vrednote DO so močno integrirane v življenje podjetja in imajo prioriteto pred zasledovanjem dobička (Spence in Rutherford 2001, 131–135).

Poleg poznavanja motivacije podjetnikov za DO, moramo razumeti tudi najpogostejše spodbude in ovire, s katerimi se srečujejo pri implementaciji družbeno odgovornih praks. V našem diplomskem delu bomo uporabili klasifikacijo, ki jo predlagajo Lepoutre in Heene (2006) ter Campin in drugi (2012). Faktorje vpliva razdelijo v štiri glavne skupine: **karakteristike problematike, osebnostne karakteristike, karakteristike organizacije ter konteksta**. V vseh navedenih skupinah najdemo tako spodbujevalce kot zaviralce družbene odgovornosti (Lepoutre in Heene 2006; Campin in drugi 2012).

Karakteristike problematike

V tej skupini najdemo okoliščine, ki vplivajo na to, ali podjetja določeno problematiko prepoznajo kot povod za družbeno odgovorno ravnanje. MSP naj bi namreč drugače zaznavala poslovno okolje kot velika podjetja (Campin in drugi 2012, 2). Prepoznavanje problema oziroma moralnega imperativa za družbeno odgovornost je odvisno najprej od pričakovane magnitude posledic etičnega ali neetičnega vedenja. Neetično vedenje na primer v finančnem upravljanju podjetja ima veliko večji odmev v velikih korporacijah, ki so stalno

predmet revizij ter pritiska javnosti, kot pa v malih podjetjih, kjer finančne mahinacije lažje ostanejo skrite. Vprašanje, ali bodo dejanje opazili notranji ali zunanji deležniki je zato za MSP pomembno (Lepoutre in Heene 2006, 260). Na odločitev za družbeno odgovorno prakso vpliva tudi bližina problematike. MSP se namreč praviloma odzivajo na probleme, ki so močno vezani na njihovo lokalno skupnost (Campin in drugi 2012, 2). Lepoutre in Heene izpostavita, da MSP to bližino najbolj občutijo v odnosu do zaposlenih, zaradi česar čutijo tudi večji imperativ po odgovornem ravnanju z interno javnostjo (Lepoutre in Heene 2006, 260). Dodaten vpliv na MSP ima družbeni konsenz. Na majhna podjetja močno vpliva splošni sistem vrednot, ki prevladuje v njihovi družbeni mreži, njihovem sektorju ter v vrednostni verigi, znotraj katere delujejo. Norme določenega socialnega okolja so lahko celo tako dominantne, da podjetnik osebne vrednote, ki jih je razvil v mladosti, nadomesti z vrednotami skupnosti, v kateri deluje (Lepoutre in Heene 2006, 261).

Iz zapisanega lahko sklenemo, da MSP k družbeno odgovornemu ravnanju spodbudi bližina, osebna povezanost z določeno problematiko ter vpletenost neposrednih deležnikov – zaposlenih, ter tudi kupcev in dobaviteljev. Kot negativni faktor vpliva pa lahko prepoznamo prepričanje, da njihove aktivnosti nimajo pomena, ker zaradi svoje majhnosti ne morejo doseči vidnejših družbenih ali okoljskih učinkov (Campin in drugi 2012, 4).

Osebnostne karakteristike

Večina analiziranih avtorjev meni, da imajo podjetnikova osebnost, njegove vrednote in osebna etika odločilno vlogo pri vzpostavljanju družbene odgovornosti v malem podjetju. Podjetnik sam je namreč tisti, ki sprejme odločitev o etičnih standardih v njegovem podjetju ter o morebitnem izvajanju družbeno odgovornih praks. Je torej osrednji pospeševalec ali pa zaviralec odgovornega podjetništva (Lahdesmaki 2005, 56; Jenkins 2006, 250–251; Kusyk in Lozano 2007, 506; Courrent in Gundolf 2008, 749).

V primeru mikro podjetij, v katerih so njihovi lastniki edini odločevalci, sta osebna in poklicna etika pravzaprav neločljivi. Skladno s teorijo Hemingwayeve in Maclagana lahko s.p.-je uvrstimo med tiste managerje, ki imajo največjo diskrecijsko svobodo v poslovnem odločevalskem procesu, kar pomeni, da se v večji meri zanašajo na svoja osebna etična načela kot tisti, ki morajo svoje odločitve podrežati širšim korporativnim ciljem (2004, 36). Quinn soglaša, da je odločujoči faktor pri odločitvah in ravnanju v etičnih dilemah posameznikova osebna etika in doda, da na to osebno etiko vplivajo tudi psihološki in situacijski faktorji

(Quinn 1997, 126). Psihološke značilnosti, po katerih se podjetniki razlikujejo od ostalih managerjev, povzemamo po Morrisu in drugih (2002, 338–339) ter Leepoutre in Heene (2006, 261–262):

- **Lokus kontrole**

Podjetniki naj bi imeli močan interni lokus kontrole, kar pomeni, da so prepričani, da so rezultati njihovega dela odvisni od njih samih. Osebe z zunanjim lokusom kontrole, po drugi strani, svoje uspehe in neuspehe povezujejo predvsem z zunanjimi silami, kot so družbeni kontekst, vplivi drugih ali celo sreča in usoda. Podjetniki verjamejo v nadzor nad lastno prihodnostjo in zunanjim okoliščinam ne pripisujejo velikega pomena. V kontekstu osebne etike interni lokus kontrole nakazuje, da so podjetniki pri svojem delu konsistentni s svojimi osebnimi etičnimi prepričanji in se ne podrejajo normam, ki jih morda narekuje njihovo socialno okolje.

- **Želja po dokazovanju**

Podjetnike z močno željo po dokazovanju motivira doseganje ciljev, ki se zdijo nemogoči. Finančne koristi so pri tem zgolj sredstvo za merjenje uspeha in ne glavni motiv podjetništva. Ta tipična podjetniška lastnost je povezana z etičnim odločanjem, ampak samo do točke, ko potreba po dokazovanju ne zahteva kompromisa med etičnim vedenjem in kakšnim drugim od podjetniških ciljev. Glede na to, da denar ni njihov glavni motivator, bi lahko pričakovali delovanje po visokih etičnih načelih. Po drugi strani želja po dosežkih in napredku podjetnike lahko žene v številne etične dileme – izkoriščanje dragocenih naravnih virov, poseganje po spornih raziskovalnih metodah itd.

- **Toleranca do nepredvidljivosti**

Od podjetnikov se pričakuje, da se dobro znajdejo v nepredvidljivih, negotovih situacijah. Skladno s tem naj bi tudi lažje razreševali kompleksne etične dileme.

Organizacijske karakteristike

Med organizacijskimi karakteristikami najbolj izstopa pomanjkanje finančnih virov, ki bi jih MSP lahko namenila družbeno odgovornim aktivnostim. Dostop do zunanjega financiranja je omejen (Campin in drugi 2012, 7), poleg tega podjetja ne morejo ustvarjati finančnih rezerv, saj jih porabijo za tekoče poslovanje. Zato si težko privoščijo prakse, ki ne prinašajo takojšnjih učinkov, temveč so dolgoročne investicije. Kljub temu empirične raziskave že

navajajo posamezne primere malih podjetij, ki so družbeno odgovornost implementirale v svojo poslovno strategijo, kar jim ne povzroča stroškov temveč ima pozitivne učinke na njihovo poslovanje (Lepoutre in Heene 2006, 264). Nepovezanost družbeno odgovornih aktivnosti in poslovne strategije je sicer še ena v nizu ovir za spodbujanje odgovornega podjetništva. Svoje aktivnosti MSP redko strateško načrtujejo, s čimer so povezane tudi težave z merjenjem učinkov, saj jih podjetja na ta način težko ocenijo (Santos 2011, 493).

K oviram, ki so vezane na značilnost organizacije, kot je MSP, prištevamo tudi pomanjkanje časa vodilnega kadra, da bi se posvečal družbeni odgovornosti, zaradi česar ne pridobijo zadostnega znanja na tem področju. Če organizacija ni vpletena v različne povezovalne mreže med podjetji, nima dostopa do vseh razpoložljivih informacij, saj so ravno tovrstna omrežja kanal za izmenjavo izkušenj in znanj (Lepoutre in Heene 2006, 263; Santos 2011, 498; Campin in drugi 2012, 6).

Kot pomemben vpliv na razvoj DO v malih podjetjih Spence in Rutherford navajata tudi pravno obliko podjetja (Spence in Rutherford 2003, 4). Pri samostojnih podjetnikih je to še posebej relevantna okoliščina, saj za posle svojega podjetja jamčijo z vsem svojim premoženjem.

Kontekstualne karakteristike

Sem štejemo tako pritisk in pričakovanje zunanjih deležnikov kot tudi institucionalno okolje in zakonodajo (Santos 2011, 492). Lepoutre in Heene (2006, 266–267) opazata, da se družbeno odgovornih programov in praks v večji meri poslužujejo tista mala podjetja, ki so pod večjim pritiskom zunanjih deležnikov. Tudi Morsing in Perrini dvomitata o izključno proaktivnih strategijah družbene odgovornosti in kljub omejenim empiričnim dokazom nagibata k trditvi, da se MSP za družbeno odgovornost v prvi vrsti odločajo zaradi pritiska deležnikov (Morsing in Perrini 2009, 4). MSP so na primer posebej odvisna od lokalne skupnosti in vsako poslabšanje medsebojnih odnosov podjetje izpostavi negativnim ekonomskim posledicam, dolgoročno pa lahko ogrozi njegovo preživetje (Russo in Perrini 2010, 211).

V institucije, ki naj bi podjetja spodbujala k DO, MSP praviloma ne zaupajo in se z njimi redko povezujejo. Hkrati pogosto opozarjajo na pomanjkanje podpornih politik za družbeno odgovornost (Santos 2011, 498). Na spodbude državnih institucij so MSP še posebej

občutljiva. Njihove politike ne smejo biti predstavljene kot regulativa, saj ima tovrstna implementacija pogosto negativen učinek (Campin in drugi 2012, 7). Vsiljeni oziroma predpisani standardi in postopki niso skladni s potrebami malih podjetij, ki tudi na področju družbene odgovornosti delujejo na principu neformalnih odnosov (Lahdesmaki 2005, 57).

Do pritiskov velikih korporacij na mala podjetja v dobavni verigi so MSP enako skeptična. Na te zahteve se sicer odzovejo zaradi ohranitve posla, vendar pa njihovi podlagi ne razvijajo posebnih družbeno odgovornih praks. Po mnenju mnogih bi morala biti velika podjetja tista, ki bi najprej izpopolnila svojo družbeno odgovornost, šele bi lahko od MSP zahtevala, da storijo enako (Jenkins 2006, 249).

3.3.3 Družbeno odgovorne prakse MSP

Družbena odgovornost skozi prizmo deležnikov je teoretski okvir, ki ga bomo uporabili za analizo družbeno odgovornih praks, specifičnih za MSP. Teorijo deležnikov je razvil R. Edward Freeman, ki je kot deležnike poimenoval vse tiste skupine, ki bi lahko vplivale ali pa v danem trenutku že vplivajo na zmožnost podjetja, da doseže zastavljene cilje (Freeman v Vázquez Carrasco in López Pérez 2012, 9). Freemanov koncept je podjetja spodbudil k upoštevanju širokega kroga zunanjih deležnikov – od delničarjev do kupcev, zaposlenih in dobaviteljev (Jamali in drugi 2009, 359). Njegova teorija izpostavlja, da morajo podjetja pri delovanju in ustvarjanju vrednosti upoštevati potrebe vseh deležnikov (Schlierer in drugi 2012, 39). Odnosi z deležniki so relevantni tudi za MSP, čeprav je pričakovati, da mala podjetja z njimi izoblikujejo drugačne odnose kot velike korporacije (Jamali in drugi 2009, 359).

Nekateri avtorji opozarjajo, da je bila, podobno kot pri oblikovanju ostalih teoretičnih konceptov, deležniška teorija razvita z mislijo na velike korporacije in šele naknadno preslikana v kontekst MSP (Jenkins 2004; Perrini 2006; Schlierer in drugi 2012). Zato poleg tradicionalne deležniške perspektive vedno večjo veljavo dobiva teorija družbenega kapitala, ki lahko služi kot osnova za raziskovanje specifičnih lastnosti MSP v njihovem odnosu do DO (Perrini 2006, 311).

Družbeni kapital se uvršča ob bok fizičnemu in človeškemu kapitalu v posameznem podjetju in je pomemben vir izboljšav v poslovanju podjetja. Je produkt sodelovanja med različnimi

inštitucijami, mrežami in poslovnimi partnerji (Spence in drugi 2003, 19). Temelji na ugledu, zaupanju, legitimnosti podjetij ter izgradnji družbenih mrež v okolju, v katerem podjetja delujejo. Z utrjevanjem teh parametrov se povečuje njihov družbeni kapital (Perrini 2006, 308).

Teorija družbenega kapitala na nek način presega koncept tradicionalnega upravljanja odnosov z deležniki kot ga razumejo velike korporacije, ki jih vodijo kot transakcije oziroma zaključene, enosmerne odnose (Russo in Perrini 2010, 216). Izpostavlja, da MSP na področju družbene odgovornosti bolj izkoriščajo svoj ugled, zaupanje in socialne mreže kot pa formalne korporativne procese. Pri tem ne zanika obstoja deležnikov in poudarja, da je deležniška perspektiva MSP nujna, saj ravno preko aktivnih odnosov z deležniki podjetja povečujejo svoj družbeni kapital (Russo in Perrini 2010, 208–218).

V diplomski nalogi bomo družbeno odgovorne aktivnosti samostojnih podjetnikov analizirali skozi njihove odnose do posameznih deležnikov. Tisti deležniki, ki jim mala podjetja namenjajo več pozornosti in s katerimi imajo tesnejše odnose, so namreč praviloma tudi integrirani v njihov družbeni kapital (Perrini 2006, 312).

Odnosi med MSP in njihovimi deležniki delujejo predvsem na neformalni osnovi in zaupanju ter intuitivnem in osebnem sodelovanju (Jenkins 2006, 243; Jamali in drugi 2009, 359). Še posebej to velja za mikro podjetja, ki imajo zaradi svoje majhnosti in majhnega števila zaposlenih le redko potrebo po implementaciji formalnih upravljalških sistemov (Russo in Tencati 2009, 347).

Tako mikro podjetja kot ostala MSP se pri družbeno odgovornih praksah običajno osredotočajo na tiste deležnike, ki jih prepoznavajo kot ključne (Russo in Tencati 2009, 347). Kot primarne deležnike literatura navaja zaposlene, ki jih uvrščamo v skupino internih deležnikov (Murillo in Lozano 2006, 235; Kusyk in Lozano 2007, 506; Spence in Perrini 2010, 39; Santos 2011, 491). Pri eksternih so na prvem mestu kupci, sledijo jim dobavitelji (Schlierer, in drugi 2012, 44). Kot njihove pomembne deležnike Evropska unija navaja še naravno okolje ter skupnost (Gavez 2007).

Aktivnosti MSP se osredotočajo predvsem na tista področja sodelovanja z deležniki, ki imajo pozitiven učinek na poslovanje podjetja, kot na primer povečanje zadovoljstva zaposlenih,

dvigovanje standardov kvalitete in ekološka učinkovitost. Pomemben jim je tudi vidik zvestobe, odprtosti in poštenosti v odnosih, pogodbah ter cenovni politiki. Njihov angažma je praviloma občasen, neformalen in nepovezan s poslovno strategijo (Santos 2011, 491; Campin in drugi 2012,4).

V nadaljevanju predstavljamo družbeno odgovorne prakse MSP po deležnikih, ki se jim podjetja najpogosteje posvečajo in so hkrati v kontekstu spodbujanja DO v Evropski uniji najbolj zaželeni (Gavez 2007).

Zaposleni

Mala podjetja v vse večjem številu prepoznavajo ključno vlogo zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev (Santos 2011, 491). Mikro podjetja na področju odnosa do zaposlenih največkrat poskrbijo, sicer neformalno, za fleksibilen delovni čas, celovito zdravstveno varstvo, stalno informiranje zaposlenih ter njihovo izobraževanje (Russo in Tencati 2009, 344). Te prakse so tudi skladne s priporočili Evropske komisije za razvoj družbene odgovornosti med MSP, ki se osredotoča predvsem ustvarjanje zadovoljstva na delovnem mestu preko motivacije, nagrajevanja, spodbujanja k inovativnosti, poštenosti ter odprtega in rednega komuniciranja. Podjetja bi morala skrbeti za varnost in zdravje pri delu na podlagi zagotavljanja primerne delovne opreme, spodbujanja zaposlenih k zdravemu načinu življenja ter priprave programov za zmanjševanje stresa zaposlenih na delovnem mestu. Razvoj zaposlenih, omogočanje enakih možnosti za zaposlovanje in spoštovanje človekovih pravic so trije dodatni vidiki, ki jih v ospredje postavlja Evropska komisija (Gavez 2007, 14–17).

Kupci in dobavitelji

MSP so zelo občutljiva na odnose s kupci in dobavitelji, glede na to, da so ponavadi vpeta v dobavno verigo ali pa so direktni dobavitelji velikim podjetjem (Santos 2011, 494). Način, s katerim podjetja delujejo na trgu, je ključni indikator tega, kako so integrirala družbena, etična ter okoljska vprašanja v svojo organizacijsko strukturo in odločevalski proces. Tako proizvodnja, upravljanje dobavne verige in nabava surovin kot marketinške, oglaševalske cenovne in prodajne prakse bi morale odražati zavezo podjetja k odgovornemu podjetništvu (Evropska komisija 2003, 13). K temu podjetja dodatno zavezujejo sodobni potrošniki, ki se »pri nakupu vse bolj odločajo na osnovi informacij o izvoru izdelka, njegovih sestavinah in ugleda proizvajalca« (Gavez 2007, 24). Družbeno odgovorne prakse mikro podjetij se pri

odnosu s to skupino deležnikov odražajo predvsem v skrbnem izboru kupcev in dobaviteljev (Russo in Tencati 2009, 344).

Evropska komisija na področju odnosov s kupci MSP spodbuja k zagotavljanju zadovoljstva kupcev, varnosti ter kakovosti izdelkov ali storitev in transparentnemu informiranju, označevanju in pakiranju. Izpostavlja pomen poštene cenovne politike, etičnega oglaševanja in marketinga ter spoštovanja pravic potrošnikov (Evropska komisija 2003, 11).

Področje sodelovanja z dobavitelji naj bi zaobjemalo vzpostavitev jasnih kriterijev za izbiro poslovnih partnerjev, podporo lokalnim dobaviteljem, pravočasno plačevanje obveznosti ter izobraževanje dobaviteljev, da dosežejo standarde, ki so pomembni za poslovanje podjetja (Evropska komisija 2003, 12; Gavez 2007, 25).

Naravno okolje

Okoljski vidik družbene odgovornosti MSP lahko prepoznamo kot najmanj prostovoljnega, temveč bolj kot dosledno izpolnjevanje obstoječih ali novih zakonskih regulativ (Santos 2011, 496). EK podjetja spodbuja k širšemu angažmaju na področju okoljske politike in ne zgolj k spoštovanju minimalnih zakonskih standardov. Poudarja pomen uporabe okolju prijaznejših materialov ter varčevanje z vodo in energijo. Izpostavlja tudi razvijanje okolju prijaznih tehnologij in izdelkov (Gavez 2007, 19–22).

Mikro podjetja s svojimi praksami skušajo izpolnjevati evropske smernice. Usmerjena so predvsem v zmanjševanje porabe vode in energije ter zmanjševanje onesnaževanja preko pravilnega ravnanja z odpadki ali odpravljanja hrupa pri proizvodnji. Še enkrat več so te aktivnosti občasne in niso osnovane na celoviti okoljski strategiji (Russo in Tencati 2009, 344–347).

Skupnost

Pri lokalni skupnosti ponovno pridejo do izraza neformalni in nestrategski odnosi z njenimi člani (Russo in Tencati 2009; Santos 2011). V načinu povezovanja prednjačijo občasna sponzorstva in morebitno prostovoljno delo (Spence in drugi 2003, Jenkins 2006). Pri tem so Spence in drugi opazili, da so v prostovoljno delo v primerih, ko je podjetnik glavni vir prihodka v družini, pogosto vključene partnerice podjetnikov. Tudi ta način vključevanja v lokalno skupnost je za MSP lahko koristen (Spence in drugi 2003, 25).

Po mnenju EK naj bi mala podjetja odnose z lokalno skupnostjo razvijala preko denarne podpore (sponzorstva, donacije), mentorstva, svetovanja in usposabljanja oz. s prostovoljnim delom zaposlenih. K temu doda še tematska partnerstva z nevladnimi, neprofitnimi organizacijami in civilno družbo v obliki projektov, ki so povezani z dejavnostjo podjetja. Tovrstna partnerstva se lahko osredotočijo na različne problematike (okoljevarstveno, zdravstveno itd.) (Gavez 2007, 28–31).

3.3.4 Učinki družbene odgovornosti MSP

Jenkins (2006, 249) ter Murillo in Lozano (2006, 234) poročajo o tem, da MSP, ki se posvečajo DO, prepoznava predvsem njene pozitivne rezultate. Vendar pri tem navajajo skorajda izključno »mehke« učinke kot na primer povečan ugled podjetja. Kvalitativnih merjenj učinkov na poslovanje podjetja MSP ne izvajajo, saj jim predstavljajo velik časovni in finančni izziv. Hkrati je učinkovitost merjenja omejena, saj si mala podjetja pri snovanju DO ne zastavljajo strateških in merljivih ciljev. Poleg poslovnih učinkov podjetja težko ocenjujejo tudi učinke, ki jih imajo družbeno odgovorne prakse na vodenje podjetja in zaposlene. Kot dodata Murillo in Lozano (2006, 34), podjetniki pozitiven vpliv družbene odgovornosti na interno klimo jemljejo kot samoumeven.

Prednosti DO, ki jih MSP najpogosteje zaznavajo, so izboljšanje interne klime, povečanje ugleda podjetja, izboljšanje odnosov s kupci in dobavitelji, povečanje obsega poslovanja, krčenje stroškov in večja učinkovitost in boljša pozicija na trgu (Jenkins 2006, 249; Murillo in Lozano 2006, 234; Santos 2011, 497; Vázquez Carrasco in López Pérez 2012).

3.3.5 Komuniciranje družbene odgovornosti

Komuniciranje družbene odgovornosti je pomemben del strateškega pristopa h komuniciranju, ki temelji na prepričanju, da lahko podjetja z implementacijo sistematičnih in proaktivnih komunikacijskih praks zgradijo močno identiteto, s čimer si odpirajo pot do ohranjanja ugleda in pozitivnih odnosov s ključnimi deležniki (Cornelissen v Nielsen in Thomsen 2009b, 178). Ravno deležniki so namreč tisti, ki podjetju podelijo legitimnost oziroma ga sprejemajo kot zaželenega in skladnega s sistemom norm, vrednot in prepričanj ter mu s tem omogočijo delovanje (Golob in Bartlett 2007). Za ohranjanje legitimnosti se zato podjetja vse bolj intenzivno, tudi s komuniciranjem, odzivajo na zahteve njihovih deležnikov,

med njihove komunikacijske strategije pa se redno uvršča tudi področje DO (Golob in drugi 2009, 458).

Nielsen in Thomsen (2009b, 178–179) opredelita dejavnike, ki oblikujejo komuniciranje družbene odgovornosti v posameznem podjetju. Na prvo mesto postavita razumevanje in odnos do družbene odgovornosti v podjetju, od česar je odvisno, kako podjetja zasnujejo svojo družbeno odgovorno politiko in posledično tudi njeno komuniciranje. Za uspešno implementacijo družbene odgovornosti in njeno verodostojno komuniciranje je najprimernejši t.i. »pristop od znotraj navzven«, v prvi vrsti z vključevanjem zaposlenih. Zaposleni so namreč ključni pri grajenju kredibilnih družbeno odgovornih politik. Brez njihove vključenosti, je komunikacija hitro razumljena kot zgolj retorika vodstva podjetja (Nielsen in Thomsen 2009a, 180).

Podjetja imajo pri komuniciranju družbene odgovornosti na izbiro direktno ali indirektno komunikacijo. Direktna komunikacija najpogosteje poteka preko formalnih eksternih kanalov, kot so poročila, brošure ali spletne strani. Indirektna komunikacija med drugim obsega sodelovanje z lokalnimi novinarji, prenos informacij od ust do ust preko zaposlenih ali tudi kupcev (Nielsen in Thomsen 2009b, 85). Indirektno komuniciranje preko t.i. tretjih oseb ima v procesu legitimizacije podjetja večji pomen kot formalna sporočila, ki jih podjetje producira samo (Nielsen in Thomsen 2009a, 180).

Z vidika družbenih okoliščin na komunikacijsko strategijo močno vpliva vrsta družbene odgovornosti, ki prevladuje v določenem okolju. Nielsen in Thomsen (2009b, 178–179) opozorita na razliko med implicitno in eksplicitno odgovornostjo, ki je globoko zakoreninjena v zgodovinskem, političnem, znanstvenem, kulturnem in ekonomskem razvoju posamezne družbe. Kot izpostavlja Jančič, v Evropi v primerjavi z ZDA prevladuje implicitna družbena odgovornost, ker so številna področja odgovornosti (npr. do zaposlenih ali do naravnega okolja) del evropskega institucionalnega okvirja. Kljub temu, da je komuniciranje družbene odgovornosti lahko način za doseganje legitimnosti podjetja v očeh njegovih deležnikov, nekatera evropska podjetja vztrajajo pri nekomuniciranju svojih aktivnosti. Diskretnost je pogosto razumljena kot večja iskrenost in kredibilnost v primerjavi s proaktivnim komunikacijskim angažmajem (Jančič 2011, 1566–1567).

Prevladujoč implicitni evropski okvir družbene odgovornosti vpliva tudi na splošno prakso njenega komuniciranja v Sloveniji. K temu lahko dodamo še zgodovinski razvoj podjetniške iniciative, ki je v času nekdanje Jugoslavije delovala po socialističnem sistemu samoupravljanja, v katerem je bil močno izražen socialni vidik poslovanja. Medsebojna povezanost podjetij z njihovim družbenim okoljem je bila samoumevna in se je med drugim izražala skozi izgradnjo delavskih stanovanj, razvoj lokalne infrastrukture, finančno podporo športnim, kulturnim in prostovoljnim organizacijam. V tem obdobju tovrstne aktivnosti niso bile podprte z marketinškim komuniciranjem, saj razlogi zanje niso bili osnovani na ekonomskih temveč na ideoloških temeljih. Ker je bila DO nekaj pričakovanega in logičnega, bi bilo njeno komuniciranje pravzaprav redundantno. Poleg tega pa bi bilo lahko razumljeno kot napad na osnovne principe socialistične ideologije in bi podjetjem lahko naredilo več škode kot koristi. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo in usmeritvi v tržno gospodarstvo se je situacija v državi hitro spremenila. Podjetja so se odtujila od svojega družbenega okolja, k temu se je pridružilo še slabo korporativno upravljanje, pomanjkanje učinkovitega nadzora v državnih podjetjih, ki so bila podvržena političnim vplivom, kar je povzročilo propad številnih, v predhodnem sistemu uglednih podjetij. DO v slovenskem okolju počasi ponovno pridobiva na pomenu, vendar s komunikacijskega vidika pri nas še vedno prevladuje implicitna družbena odgovornost in nekatera podjetja ostajajo nenaklonjena poročanju o njihovih aktivnostih na tem področju (Jančič 2011, 1568–1570).

Upoštevajoč prisotnost ali odsotnost družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju ter prisotnost ali odsotnost njihove komunikacije Golob in drugi (2009, 459–460) predlagajo matriko vedenja podjetij, ki je predstavljena v Tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Vrste vedenja in komunikacije na področju družbene odgovornosti

		CSR vedenje/usmerjenost	
		NE	DA
CSR komuniciranje	NE	nevedno	samoumevno
	DA	kozmetično	strateško

Vir: Golob in drugi (2009, 460).

Nevedna podjetja ignorirajo odnose z deležniki in zanikajo dejstvo, da so podjetja socialni akterji, vključeni v delovanje družbe, medtem ko *kozmetični* tip označuje podjetja, ki se družbeni odgovornosti posvečajo zgolj na simbolni ravni. Za komuniciranje DO uporabljajo različna orodja, s katerimi skušajo ostati konsistentna s pričakovanji svojih deležnikov. V

praksi teh aktivnosti ne izvajajo, zaradi česar odnosi z deležniki ostajajo površinski. Informacije, ki jih deležniki dobivajo od tovrstnih podjetij so nepopolne, neresnične ali pa delno resnične. *Samoumevno* vedenje je značilno za tista podjetja, ki so družbeno odgovorna, vendar ne vidijo potrebe po komuniciranju teh aktivnosti. Ta podjetja zavzamejo t.i. strategijo tišine, pri čemer DO ni del komunikacijske strategije, temveč se izraža skozi pristne odnose z deležniki. *Strateški* tip podjetij komunikaciji DO daje velik pomen, izvaja pa jo skozi vključevanje deležnikov v dialog s podjetjem. Podjetje mora biti zato za ohranitev dvosmernih odnosov konsistentno v svojih dejanjih in komunikacijskih sporočilih (Golob in drugi 2009, 459–460).

Mala podjetja se redko odločajo za komuniciranje njihovih družbeno odgovornih aktivnosti (Jenkins 2006, 250; Murillo in Lozano 2006, 236). Pogosto nimajo posebnega oddelka za marketing ali odnose z javnostmi in posledično se komuniciranju z javnostjo aktivno ne posvečajo, kljub temu, da jih institucionalno okolje vse bolj intenzivno spodbuja, naj o svojih aktivnostih proaktivno obveščajo ključne deležnike (Evropska komisija 2007c; Gavez 2007).

Svoji majhnosti navkljub, MSP niso imuna na vprašanja identitete, ugleda in odnosov z deležniki, s katerimi se praviloma v večjem obsegu ukvarjajo velike korporacije, ki naštetá področja upravljajo predvsem s korporativnim komuniciranjem. Dejstvo je, da mala podjetja ne razpolagajo z enakimi sredstvi za razvoj ter implementacijo sofisticiranih komunikacijskih načrtov in orodij v svojih organizacijah kot velika podjetja, vendar morajo biti tudi MSP sposobna razviti integrirane komunikacijske aktivnosti v izogib prenosa nekonsistentnih sporočil in signalov svojim deležnikom (Nielsen in Thomsen 2009a, 84). Nekateri avtorji pri tem izpostavljajo pomen svetovnega spleta, preko katerega lahko tudi MSP ob relativno nizkih stroških izkoriščajo številne kanale množičnega komuniciranja in s tem presegajo oviro, ki jo je zanje v preteklosti predstavljala nedostopnost klasičnih medijev (Dincer in Dincer 2010, 198).

Nielsen in Thomsen (2009b, 182) ugotavljata, da se MSP komunikacijskih aktivnosti lotevajo predvsem spontano in da so te bolj odvisne od dnevnih dogodkov v podjetjih kot pa od celovite strategije družbene odgovornosti. Integriran pristop h komuniciranju prepletenim s celovito poslovno strategijo med MSP pravzaprav ne obstaja (Nielsen in Thomsen 2009a, 89). Eksterna komunikacija je redka, še posebej pri mikro in malih podjetjih (Nielsen in Thomsen 2009a, 91). Podjetja, ki se posvečajo komuniciranju DO, aktivnosti omejujejo na nišna področja,

kot so na primer okoljska vprašanja. Strategija tišine oziroma nekomuniciranja družbene odgovornosti je med MSP zelo pogosta (Nielsen in Thomsen 2009b, 185). Interna komunikacija temelji na neposrednih osebnih stikih oziroma pogovorih in se močno razlikuje od interne komunikacije v velikih podjetjih, kjer ponavadi prevladuje računalniško podprta komunikacija (Nielsen in Thomsen 2009a, 89).

Mala podjetja se družbene odgovornosti lotevajo »od znotraj navzven«, saj se v MSP se družbena odgovornost zdi samoumeven dodatek k njihovi organizacijski identiteti in kulturi. Njihov neformalni ter intuitivni pristop jim daje prednost pred velikimi korporacijami, saj imajo tako veliko možnosti za vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov znotraj organizacije in v lokalnem okolju (Nielsen in Thomsen 2009b, 185).

Med MSP, ki si prizadevajo komunicirati svoje družbeno odgovorne aktivnosti, prevladuje indirektna komunikacija. Redko namreč objavljajo letna poročila o svojem poslovanju ali o svojem delovanju na področju DO, kar je pri večjih podjetjih, po drugi strani, že postalo stalnica. Svoje ključne deležnike redko obveščajo o svojih prizadevanjih za družbeno odgovorno delovanje. Običajno se poslužujejo neformalnih dvosmernih komunikacijskih kanalov, kot je na primer osebna komunikacija s predstavniki lokalne skupnosti ali z zaposlenimi (Nielsen in Thomsen 2009b, 185–186).

Nielsen in Thomsen poudarita, da bi MSP do določene mere morali formalizirati komunikacijske procese na področju DO, saj se tudi ta podjetja ne morejo izogniti pričakovanjem ključnih deležnikov po družbeno odgovornem vedenju. Bolj strateško izkoriščanje prednosti širše korporativne komunikacije bi lahko povečalo konkurenčno prednost in potencialne MSP (Nielsen in Thomsen 2009a, 91).

Po drugi strani nekateri avtorji opozarjajo, da MSP komunikacijske aktivnosti o družbeni odgovornosti redko vidijo kot orodje za povečanje ugleda ali dobička (Murillo in Lozano 2006, 236). Vse večji pritisk na MSP, naj poročajo o svojih družbeno odgovornih praksah je deležen tudi kritik. Fassin (2008, 367–369) tako trdi, da so predvsem velika podjetja pod večjim drobnogledom javnosti kot MSP, na kar se le-ta odzivajo tudi s komuniciranjem DO. Lastniki malih podjetij pa se povsem upravičeno sprašujejo o smiselnosti uporabe komunikacijskih strategij ter orodij velikih podjetij, glede na to, da njihova izpostavljenost ni tako velika. Vedno večji pomen komuniciranja daje občutek, da je DO popolnoma

nesmiselna, če se o njej ne poroča. Pravzaprav že obstaja zmotno prepričanje, da odgovorne prakse v MSP ne obstajajo, glede na to, da o njih ne poročajo. MSP v tovrstnih aktivnostih zgolj ne prepoznavajo dodane vrednosti in jih doživljajo kot dodatno administrativno breme.

Glede na zapisano lahko sklenemo, da večina MSP, ki se posvečajo DO, po matriki Golob in drugih spada v kategorijo *samoumevne* vedenja na področju komuniciranja (2009, 460), saj med njimi prevladuje strategija tišine. Kot najmanj pogosto pa pričakujemo *kozmetično* in *strateško* komuniciranje.

4 POLITIKE SPODBUJANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI MSP V EVROPSKI UNIJI IN V SLOVENIJI

4.1 Evropska unija

Politike za spodbujanje družbene odgovornosti v MSP, ki se izvajajo v Sloveniji, bi morale biti odraz aktivnosti, ki jih na tem področju narekuje Evropska unija. Ta družbeni odgovornosti že od leta 1993, ko je objavila belo knjigo o gospodarski rasti in zaposlovanju, v svojih ključnih strateških dokumentih posveča vse več pozornosti (Mandl in Dorr 2007, 11). Prva vidnejša omemba MSP v povezavi z družbeno odgovornostjo se je zgodila s Poročilom Evropske komisije v letu 2002 z naslovom *Korporativna družbena odgovornost: prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju*, ki predstavlja strategijo Evropske unije za promocijo družbene odgovornosti. V njem je EK naznanila ustanovitev Evropskega multi-deležniškega foruma za CSR (v angl. *European Multi-Stakeholder Forum on CSR*). Forum združuje predstavnike delodajalcev, delavcev, potrošnikov, civilne družbe, strokovnih organizacij in gospodarstva (Evropska komisija 2002, 17). Z rednimi srečanji in poročanjem EK naj bi imel osrednjo vlogo pri uresničevanju strategije za promocijo DO in trajnostnega razvoja (Spence in Perrini 2010, 45). Ob ustanovitvi je EK Forumu eksplicitno naročila, naj se pri svojem delu posveti tudi družbeni odgovornosti MSP. V poročilu je namreč zapisana ugotovitev, da MSP v družbeno odgovornih praksah ne iščejo dodane vrednosti oziroma pozitivnih poslovnih učinkov, kot je to običajno pri velikih podjetjih. Zato je EK kot poseben izziv prepoznala pomoč MSP, da bi se družbene odgovornosti začele lotevati bolj strateško. To naj bi dosegli s dviganjem zavedanja o ekonomskih učinkih DO ter z izmenjavo dobrih praks in razvojem preprostih orodij, ki bi MSP pomagala pri nadaljnjem razvoju družbeno odgovornih praks (Evropska komisija 2002, 11–18).

Z namenom zbiranja ter izmenjave idej in izkušenj, kako MSP kar najbolj učinkovito spodbuditi k družbeni odgovornosti je bila leta 2005 na evropski ravni ustanovljena Ekspertna skupina za družbeno odgovornost v MSP. Le leto dni kasneje je EK začela podeljevati Evropske nagrade za spodbujanje podjetništva med MSP. Ena izmed kategorij je posvečena tudi odgovornemu in vključujočemu podjetništvu (Evropska komisija 2013).

Ekspertna skupina je delovala vse do leta 2007, ko je izdala končno poročilo z naslovom *Opportunity and Responsibility*, s katerim je želela opozoriti na pomembne faktorje, ki vplivajo na pristop malih podjetij k DO. Namen poročila je bil povečati kvaliteto in kvantiteto aktivnosti, ki so usmerjene v širitev družbene odgovornosti med MSP (Evropska komisija 2007b, 5). Poročilo je izpostavilo nujnost prilagoditve orodij za implementacijo DO specifikam malih podjetij. Hkrati poudarja, da morajo biti tudi poslovne koristi in prednosti družbeno odgovornih aktivnosti predstavljene z mislijo na velikost podjetja ter industrijski sektor, v katerem deluje. Družbena odgovornost mora biti MSP razložena na razumljiv, preprost način, po možnosti brez uporabe terminologije, ki je značilna za velike korporacije (Evropska komisija 2007b).

V okviru delovanja Ekspertne skupine je nastal tudi priročnik *Uvod v družbeno odgovornost v MSP*, pregled dobrih praks med MSP ter *Napotki za učinkovito komuniciranje družbene odgovornosti*. V teh dokumentih EK malim in srednje velikim podjetjem predstavi pojem odgovorno podjetništvo (Evropska komisija 2007a, 2). Vsi dokumenti so na voljo tudi v slovenskem jeziku.

Vzporedno je Evropska komisija sofinancirala 14 projektov v okviru programa *Širitev družbene odgovornosti med MSP*, ki je potekal v od leta 2006 do leta 2008. Projekti so bili usmerjeni predvsem v promocijo učinkovitih in kredibilnih družbeno odgovornih praks med evropskimi MSP z namenom povečevanja njihove konkurenčnosti (Evropska komisija 2008b).

Leta 2006 je Komisija objavila poročilo *Izvajanje partnerstva za rast in nova delovna mesta – Evropa središče odličnosti za korporativno družbeno odgovornost*. V tem dokumentu je EK ponovno izpostavila močno povezavo med družbeno odgovornostjo, globalizacijo, konkurenčnostjo in trajnostnim razvojem (Spence in Perrini 2010, 49). S poročilom je Komisija naznanila podporo še eni iniciativi za promocijo družbene odgovornosti – Evropski zvezi za družbeno odgovornost (v angl. *European Alliance on CSR*). Gre za zvezo evropskih podjetij, v katero so povabljeni podjetja vseh velikosti. Deluje kot politično telo, ki bdi nad novimi ter obstoječimi iniciativami, ki nastajajo med evropskimi gospodarskimi družbami in deležniki (Evropska komisija 2006b, 3). Kot podporna platforma Zvezi, ki koordinira njeno delo in poroča EK, delujejo tri organizacije: CSR Europe, Business Europe ter Evropsko združenje obrti, malih in srednje velikih podjetij (UEAPME) (Spence in Perrini 2010, 50). V

istem poročilu se je EK dotaknila tudi aktivnosti za nadaljnjo promocijo družbene odgovornosti med MSP. Še enkrat več je izpostavila, da je za MSP potreben poseben pristop ter intenzivna izmenjava dobrih praks in izkušenj (Evropska komisija 2006b, 8).

V zaostrenih gospodarskih okoliščinah, ki so posledica globalne finančne krize, je Evropska komisija zasnovala strategijo rasti *Evropa 2020*. Temelji na zagotavljanju »pametne rasti – z učinkovitejšim vlaganjem v izobraževanje, raziskave in inovacije; trajnostne rasti – s prehodom na nizkoogljično gospodarstvo in konkurenčno industrijo; vključujoče rasti – s poudarkom na ustvarjanju novih delovnih mest in zmanjšanju revščine« (Evropska komisija 2010). Na področju družbene odgovornosti je ta strategija svoj odmev našla v projektu *Enterprise 2020*, ki ga vodi organizacija CSR Europe in podjetja, tudi MSP, vzpodbuja, naj pri svojem delovanju zasledujejo pametno, trajnostno in vključujočo rast (CSR Europe 2010).

Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–2014 ravno tako izpostavlja pomen MSP, čeprav jim ne namenja posebne pozornosti. EK se je zavezala, da bo pri izvajanju pripravljenega načrta ves čas upoštevala posebne značilnosti MSP, »zlasti njihove omejene vire, in pazila, da ne bo ustvarila nepotrebne pravne obremenitve. Komisija želi podpreti krepitev zmogljivosti posredniških organizacij za MSP za izboljšanje kakovosti in razpoložljivosti svetovanja za mala in srednja podjetja« (Evropska komisija 2011, 8). To namero je uresničila v letu 2012, ko je pripravila posebno izobraževanje za svetovalce malim podjetjem na področju družbene odgovornosti, ter izdala priročnik za svetovalce (Knopf in Mayer–Scholl 2013).

4.2 Slovenija

»V Sloveniji je bilo v preteklih letih precej aktivnosti za razvoj družbene odgovornosti, predvsem v okviru civilne družbe. Razne strokovne organizacije in ustanove so začele v programe svojega dela vključevati ustrezne vsebine, strokovnjaki se dodatno izobražujejo, krepí se raziskovanje, a še premalo, saj na tem področju zelo zaostajamo za EU« (Hrast 2010).

Ugotovimo lahko, da je institucionalno okolje v omejeni obliki prenašalo evropske politike spodbujanja družbene odgovornosti v slovenski kontekst. Do danes na vladni ravni še ni bilo sprejetega nobenega zavezujočega dokumenta ali konkretnega programa na področju

družbene odgovornosti, čeprav so pozivi strokovnih organizacij stalni. Inštitut za raziskovanje družbene odgovornosti (IRDO) redno opominja slovensko javnost na pomanjkanje jasne strategije družbene odgovornosti v Sloveniji (Hrast 2010). Med pomembnimi dokumenti, ki so bili pripravljene v preteklih letih najdemo *Nacionalno poročilo o javni politiki na področju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji*, ki ga je leta 2006 Slovenija prvič posredovala Evropski komisiji. »Iz poročila je razvidno, da so prakse, ki bi jih lahko uvrščali v polje družbene odgovornosti in njenega spodbujanja, zelo razdrobljene, nepopolne in se ne pojavljajo pod tem imenom« (Golob in Podnar 2006, 4). Poročilo je sicer napovedalo, da se bo Slovenija tej temi v prihodnosti namenjala več pozornosti.

Napredek v tej smeri je viden v osnutku *Slovenske industrijske politike* iz leta 2012, v katerem je posebno poglavje namenjeno družbeni odgovornosti podjetij. V njem je zapisana ugotovitev: »Za zagotavljanje dolgoročnega gospodarskega razvoja, skladnega z načeli trajnostnega razvoja, je potreben večji poudarek vključevanju koncepta družbene odgovornosti v poslovanje podjetij« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2012, 21). V dokumentu so predstavljene tudi načrtovane usmeritve za uveljavljanje DO podjetij, in sicer sprejem akcijskega načrta in ukrepov za spodbujanje DO, podpora projektom, ki spodbujajo izgradnjo in izmenjavo dobrih praks na tem področju ter upoštevanje družbeno odgovornih vidikov pri dodeljevanju sredstev v okviru javnih razpisov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2012, 21).

V nobenem od teh dveh dokumentov mala podjetja v povezavi z družbeno odgovornostjo niso omenjena. V projektih, ki so jih zasnovale strokovne organizacije in civilna družba pa že lahko zasledimo posebno pozornost, ki je namenjena MSP.

Eden izmed najvidnejših projektov, namenjen izključno MSP, je bil *Projekt CSR, Code to Smart Reality*, ki je od maja 2006 do oktobra 2007 potekal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije - Območne zbornice Maribor, sofinancirala pa ga je Evropska komisija. Projekt se je izvajal z namenom vzpostavitve podpornega okolja, ki bi izboljšalo ozaveščenost o pomenu DO, pridobitev novih znanj, informacij ter izmenjavo dobrih praks. Rezultat projekta je informacijski center o DO, ki združuje relevantne dokumente, orodja, standarde in instrumente, ki so podjetjem v pomoč pri uvajanju družbeno odgovornih aktivnosti. V okviru projekta je bil razvit program usposabljanja o družbeni odgovornosti za podjetniške

svetovalce, nastal pa je tudi priročnik s konkretnimi nasveti in primeri dobrih praks za MSP (Gavez 2007, 39–40).

Celostni pregled družbeno odgovornih praks v posameznem podjetju omogoča izbor za nagrado **Horus**, ki ga organizirata IRDO in Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Njegovo poslanstvo je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij. Za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus se lahko potegujejo tudi MSP, ki na kateremkoli področju vsaj eno leto izvajajo aktivnosti in projekte, ki so usmerjeni v dolgoročno dobrobit zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev. Z njimi morajo presegati minimalne, z zakonom določene standarde poslovanja, zaradi česar se lahko štejejo med družbeno odgovorne, ne glede na to, ali so svoja prizadevanja formalno že potrdili s pridobitvijo certifikatov, nagrad ali priznanj (Horus 2013).

K tej nagradi se bo v letu 2013 pridružila še **Evropska nagrada družbeno odgovornih podjetniških praks za partnerstva, inovacije in spremembe**. Organizator izbora je organizacija CSR Europe s podporo Evropske komisije, v Sloveniji bo za nacionalni izbor poskrbela Mreža za družbeno odgovornost. Na razpis se je odzvalo 18 podjetij, 11 jih spada v kategorijo MSP (MDOS 2013).

Na področju odnosov z zaposlenimi se je v Sloveniji uveljavil certifikat **Družini prijazno podjetje**, ki ga v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve izvaja ter razvija Ekvilib inštitut. »Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih« (Ekvilib inštitut 2013). Podjetje mora imeti za prijavo v postopek za pridobitev certifikata najmanj 10 zaposlenih, kar pomeni, da lahko v projektu sodelujejo tudi MSP, vendar z izjemo mikro podjetij.

Zlata nit je vseslovenski izbor najboljših zaposlovalcev, ki je nastal na pobudo družbe Dnevnik, ob sodelovanju ekonomskih in kadrovskih strokovnjakov Univerze v Ljubljani. Častni pokrovitelj projekta Zlata nit je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS. Gre za prepoznavanje in promoviranje najboljših zaposlovalcev kot tudi za preverjanje kakovosti odnosa med organizacijo in zaposlenimi. V izboru lahko, podobno kot pri certifikatu Družini prijazno podjetje, sodelujejo MSP, brez mikro podjetij (Gazela 2013).

4.3 Rezultati politik spodbujanja ali stanje DO v slovenskih MSP

Pri pregledu raziskovalne literature, ki bi dala vpoglede v stanje družbene odgovornosti med MSP v Sloveniji, hitro ugotovimo, da skorajda ne obstaja. Praktično edini raziskavi na to temo je izvedla dr. Jožica Knez Riedl v letih 2002 in 2003, v katerih je ločeno obravnavala družbeno ter leto kasneje še okoljsko odgovornost slovenskih MSP. Kasnejša, a precej manj obsežna, analiza je bila izvedena v okviru primerjalne raziskave družbene odgovornosti malih podjetij v Avstriji, Bolgariji, Litvi, Sloveniji, Španiji ter na Danskem v letih od 2010 do 2012. Osredotočena je bila na vidik izobraževanja MSP o družbeni odgovornosti in zaradi tega ne ponuja celovitega vpogleda v motive, spodbude in ovire malih podjetij pri DO (Hernáez in drugi 2012).

Raziskava Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij (Knez Riedl 2002, 99), ki se je osredotočila na aktivnosti podjetij do zunanjih deležnikov, je pokazala, da je že pred več kot desetimi leti kar 66,7 % MSP menilo, da so vključeni v družbeno odgovorne aktivnosti. Drugačno sliko kaže raziskava, ki so jo v letu 2011 izvedli Hernáez in drugi, saj naj bi se družbeni odgovornosti posvečalo 40 % MSP (Hernáez in drugi 2012, 2).

Tabela 4.1: Glavni načini vključevanja malih in srednje velikih podjetij v družbeno odgovorne aktivnosti po velikostnih razredih, v %

Velikost podjetja	mikro	malo	srednje	
Način vključevanja v DO	%	%	%	Povprečje (%)
Sponsoriranje (regularno, kontinuirano)	49,3	66,4	73,5	50,3
Denar, nedenarne donacije (enkratne)	52,6	59,5	67,6	53,3
Povezava z marketingom, oglaševanjem	15,8	24,4	23,3	16,2
Vključenost zaposlenih v družbene aktivnosti	3,6	13,9	11,0	4,1
Vključenost delodajalcev v družbene aktivnosti	8,1	14,9	11,9	8,4
Drugo	6,3	3,0	1,4	6,1
Na noben način	3,6	1,5	1,8	3,5
Ne vemo	0,5	1,0	10,0	0,5

Vir: Knez Riedl (2002, 103).

Knez Riedlova (2002, 102) je analizirala, v kakšne tipe družbeno odgovornih aktivnosti se vključujejo MSP v Sloveniji. V največji meri (46,5 %) podjetja podpirajo športne aktivnosti. Mikro podjetja na tem področju izkazujejo podoben delež, to je 45,5 %. Sledi podpora kulturnim aktivnostim, ki jih podpira 35,9 % slovenskih MSP. Mikro podjetja se kulturnim dejavnostim posvečajo v 35,0 %. Na tretjem mestu je izobraževanje in usposabljanje (ne svojih zaposlenih), ki je doseglo 25,8 % (mikro podjetja 25,6 %). Kar 11,6 % podjetij je

odgovorilo, da ne vedo, kakšne družbeno odgovorne aktivnosti izvajajo. Tudi načini vključevanja v družbeno odgovorne aktivnosti so raznoliki. Podrobnejši podatki o načinih vključevanja v družbeno odgovornost so predstavljeni v Tabeli 4.1.

Slovenska MSP se družbene odgovornosti večinoma (57,6 %) lotevajo občasno, izbrane aktivnosti pa niso povezane s strategijo. Pri mikro podjetjih je ta delež še malo večji, in sicer 58,3 %. Občasne aktivnosti, povezane s strategijo, izvaja 19,6 % MSP (20,2 % mikro podjetij). Redne aktivnosti, povezane s strategijo, pa le 8,8 % MSP oziroma 8,5 % mikro podjetij (Knez Riedl 2002, 104). MSP v družbeno odgovornem delovanju vidijo tudi številne koristi. Te so predstavljene v Tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Glavne koristi iz naslova vključenosti podjetja v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti, izražene v odstotkih

Velikost podjetja	mikro	malo	srednje	
Koristi družbene odgovornosti	%	%	%	Povprečje (%)
Izboljšanje odnosov s skupnostjo, oblastjo	22,0	29,9	33,8	22,5
Izboljšanje lojalnosti kupcev (boljši imidž)	39,0	42,3	51,1	40,9
Izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji in investitorji	40,8	46,8	48,9	41,1
Večje zadovoljstvo zaposlenih z delom	33,2	46,3	44,3	33,9
Izboljšanje poslovanja (manj stroškov, več prihodkov)	46,6	46,3	42,5	46,5
Drugo	4,0	0,8	1,8	3,8
Nobene zaznane koristi	6,7	5,8	5,5	6,6
Ne vemo	1,3	0,0	0,5	1,2

Vir: Knez Riedl (2002, 106).

Kot največjo oviro za sodelovanje v družbeno odgovornih aktivnostih podjetja navajajo pomanjkanje časa (45,1 %) (Knez Riedl 2002, 107).

5 DRUŽBENA ODGOVORNOST MED SLOVENSKIMI SAMOSTOJNIMI PODJETNIKI

5.1 Raziskovalno vprašanje

Ob pregledu literature o družbeni odgovornosti, ugotovimo, da imajo MSP na tem področju številne specifike, ki so posledica njihove velikosti oziroma majhnosti, dodatno pa nanje vplivajo še nacionalne zgodovinske, politične, kulturne in družbene okoliščine (Nielsen in Thomsen 2009a). Akademski članki največ lastnosti MSP najdejo v njihovi primerjavi z velikimi podjetji. Od njih se razlikujejo tako po motivaciji in ovirah za družbeno odgovorno delovanje kot tudi po samih aktivnostih, ki jih podjetja izvajajo, ter načinu njihovega komuniciranja (Jenkins 2004; Murillo in Lozano 2006).

Čeprav odgovorno vedenje kot tako ni pogojeno z velikostjo, mikro podjetja oziroma samostojni podjetniki v tem kontekstu predstavljajo prav posebno poglavje. Opravljanje več nalog hkrati, pomanjkanje časa ter finančnih in človeških virov za strateško načrtovanje poslovanja so le nekateri faktorji njihovega vsakodnevnega poslovanja, ki posledično oblikujejo tudi njihovo družbeno odgovorno prakso (Vázquez Carrasco in López Pérez 2012). Za razumevanje odnosa samostojnih podjetnikov do DO je zato pomembno najti povezave med njihovo opredelitvijo družbene odgovornosti in motivacijo, ki s.p.-je spodbudi k izvajanju odgovornih aktivnosti. Na podlagi analizirane literature smo ugotovili, da je relevantno tudi poznavanje ovir in spodbud za DO, ki jih podjetniki prepoznavajo pri njihovi implementaciji, deležnikov, ki se jim najpogosteje posvečajo, in konkretnih dejanj, s katerimi udeležujejo DO. Vse to namreč tvori celoto družbeno odgovornih praks posameznega podjetja (Lepoutre in Heene 2006). Z analizo družbene odgovornosti med samostojnimi podjetniki v Sloveniji bomo skušali opredeliti morebitne povezave med definicijo družbene odgovornosti, faktorji vzpodbude in aktivnostmi, ki jih samostojni podjetniki dejansko izvajajo, učinke, ki jih zaznavajo ter pristop h komuniciranju DO, s čimer bomo lahko v zaključku predstavili tudi splošen odnos s.p.-jev do tematike DO. V ta namen smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako samostojni podjetniki definirajo družbeno odgovornost?
- Kaj jih motivira za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti?
- Kako se samostojni podjetniki lotevajo družbeno odgovornih praks?

- Katerim področjem družbene odgovornosti se samostojni podjetniki najpogosteje posvečajo?
- Kakšne učinke družbeno odgovornih aktivnosti prepoznajo samostojni podjetniki?
- Kako samostojni podjetniki komunicirajo družbeno odgovorne prakse?

5.2 Metodologija in vzorec

Skladno z nekaterimi že izvedenimi raziskavami na področju družbene odgovornosti v MSP (npr. Spence in Rutherford 2001; Murillo in Lozano 2006; Campin in drugi 2012), smo kot metodo zbiranja podatkov izbrali pol-strukturirane poglobljene intervjuje. Tovrstna kvalitativna metoda je namreč najprimernejša za raziskovanje motivacij, prioritet in poslovnih praks lastnikov-vodij oziroma v našem primeru samostojnih podjetnikov (Spence in Rutherford 2001, 127). Za naš predmet preučevanja je pol-strukturiran intervju še posebej relevanten, ker je, kot izpostavita Qu in Dumay (2011, 246), osnovan na medosebnem pogovoru, ki intervjuvancu dopušča, da s svojimi lastnimi besedami definira posamezne koncepte ali opiše svoje razmišljanje. S tem omogoča razkritje pomembnih in pogosto skritih področij vedenja posameznika ali organizacije (Qu in Dumay 2011, 246). V primerjavi s kvantitativnimi raziskavami, je ta metoda primernejša za globljo analizo razlogov za posamezna dejanja v okviru družbenega konteksta (Spence in Rutherford 2001, 128). Poleg tega so poglobljeni intervjuji najpogostejša tehnika zbiranja podatkov na področju raziskovanja malih podjetij, saj raziskovalcu omogočajo poglobljen vpogled v njihovo delovanje (Curran in Blackburn v Campin in drugi 2012, 5).

Pri izboru samostojnih podjetnikov za sodelovanje v intervjujih smo bili pozorni na zglede nekaterih avtorjev, ki so analizirali mala podjetja, ki so za svoje družbeno odgovorno delovanje že prejela javna priznanja (Jenkins 2004; Murillo in Lozano 2006), saj so želeli predstaviti predvsem primere dobrih praks. Naš nabor je bil ravno obraten, osredotočili smo se namreč na tiste podjetnike, ki v preteklosti še niso sodelovali v tekmovanjih za priznanja, povezana z odgovornim delovanjem, niti se niso vključili v noben program spodbujanja družbene odgovornosti, saj smo izhajali iz izhodišča, da bomo tako lažje definirali splošno raven poznavanja DO med samostojimi podjetniki ter omejitve za implementacijo odgovornih praks v njihovo poslovanje. V ta namen smo izpustili tudi socialna podjetja, katerih lastniki so s.p.-ji ter tiste samostojne podjetnike, ki delujejo v večjem podjetju in so enako vključeni v kolektiv kot ostali zaposleni, le pravno formalna oblika razmerja med podjetjem in delavcem

je drugačna. V intervjujih je sodelovalo 10 samostojnih podjetnikov, ki delujejo v Ljubljani in njeni okolici. Geografski faktor je imel vlogo zaradi bližine in fleksibilnosti pri določanju dneva in ure intervjujev, saj so bili pogovori z intervjuvanci pogosto prestavljeni ali pa dogovorjeni v zadnjem hipu zaradi njihovih nepredvidljivih poslovnih obveznosti. Znotraj tega okvira je vzorec sodelujočih s.p.-jev neverjetnosten in priložnosten, kar zagotovo omejuje generaliziranje rezultatov analize na celotno populacijo (Lucas 20012). Z izborom samostojnih podjetnikov se nismo osredotočili na posamezen gospodarski sektor, saj smo želeli vključiti čim širši nabor intervjuvancev, na podlagi katerega bomo lahko naredili zaključke, ki ne bodo omejeni zgolj na določen profil s.p.-jev. Podjetniki, ki so se odzvali povabilu, so med aprilom in majem 2013 sodelovali v pogovoru, ki mu je bilo namenjenih 60 minut. V praksi so intervjuji trajali med 40 in 60 minut, odvisno od tega, koliko časa so s.p.-ji uspeli nameniti intervjuju. Krajših intervjujev nismo izločili iz analize, saj odsevajo dve realnosti vsakdana samostojnega podjetnika: po eni strani nepredvidljiv delavnik, prepleten z osebnimi obveznostmi in osebno odgovornost za poslovanje s strankami, ki je ni moč preložiti na morebitnega podrejenega. Hkrati pa njihovi odgovori prikazujejo tudi na obseg razmisleka, ki ga pri svojem delu namenjajo vprašanjem odgovornega poslovanja. Vsi intervjuji so bili zvočno posneti, analiza pa je bila izvedena na podlagi njihovih transkriptov. Osnovne demografske značilnosti sodelujočih samostojnih podjetnikov so prikazani v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Osnovne demografske značilnosti samostojnih podjetnikov v analizi

Zap. št.	Spol	Starost	Stopnja izobrazbe	Sektor delovanja	Število zaposlenih	Leto ustanovitve s.p.
1	ženski	57	V	lesna industrija	2	1991
2	ženski	34	VII	grafično oblikovanje	0	2013
3	ženski	58	IV	trgovina s tekstilom	1	1991
4	ženski	29	VII	odnosi z javnostmi	0	2012
5	moški	40	IV	avtoprevoznštvo	1	1995
6	moški	35	IV	frizerski salon	0	2011
7	moški	32	VI	računalništvo, informatika	0	2011
8	moški	45	VII	projektiranje, gradbeništvo	0	2007
9	ženski	30	VII	grafično oblikovanje	0	2009
10	moški	58	IV	lesna industrija	1	1982

5.3 Analiza in rezultati

Analiza intervjujev skozi njihove prepise je potekala v okviru ključnih tem, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu diplomske naloge. Medsebojna primerjava odgovorov, podrobnejši koncepti, mnenja in stališča, ki so jih podali intervjuvanci, bodo predstavljeni v nadaljevanju.

5.3.1 Razumevanje družbene odgovornosti

Vsi sodelujoči so bili v začetni fazi intervjuja naprošeni, naj pojasnijo, kako razumejo pojem družbena odgovornost. Izhajajoč iz pregledane literature, ki navaja, da je izraz malim podjetnikom praviloma tuj in ga ne povezujejo s svojim delovanjem (Vázquez Carrasco in López Pérez 2012, 8; Jamali in drugi 2009, 356; Murillo in Lozano 2006, 228), so se podjetniki opredelili tudi do pojma odgovorno podjetništvo, ki ga Evropska komisija navaja kot primernejšega v okviru družbene odgovornosti MSP (Evropska komisija 2007a).

Večina intervjuvancev je družbeno odgovornost definirala s svojimi lastnimi besedami in pri tem ni uporabljala terminologije, ki jo lahko zasledimo v akademski literaturi. Odgovori so nihali od popolnega nepoznavanja besedne zveze, ki sta jo eksplicitno izpostavila dva podjetnika: »Družbena odgovornost ... pojma nimam. Družbena odgovornost, kaj jaz vem ... Jaz sem že po naravi tak človek, da ne bom nikogar zafrknil. In če sedaj pomislim na družbeno odgovornost, če jo imam, pa če za nekoga vidim, da se z neko drugo stvarjo ukvarja in vidim, da bi lahko sodelovala, dajva potem sodelovati. V tem smislu to vidim, lahko da se povsem motim« (Intervjuvanec 7), do definicij, ki niso osnovane na poznavanju teoretskih izhodišč, temveč se v njih zrcali predvsem lastno mnenje o tej temi. Zgolj v enem primeru je definicija družbene odgovornosti vsebovala tudi koncept deležnikov.

Tisti s.p.-ji, ki ob prošnji, naj definirajo DO, niso izražali presenečenja oziroma nepoznavanja tega pojma, so družbeno odgovornost enačili z odgovornim podjetništvom: »Jaz odgovorno podjetništvo povezujem, ane, ne bi ločil. /.../ (Intervjuvanec 8). Ostali intervjuvanci pa so se z obrazložitvijo odgovornega podjetništva precej bolj približali definiciji družbene odgovornosti, kot so to storili z razlago samega pojma DO:

Pod odgovorno podjetništvo smatram predvsem odnos do strank. V mojem primeru kot s.p. pa še posebej izstopa osebni stik z njimi in pošten odnos do njih. Kakor sem fer do prijateljev, sem fer tudi do strank, tega ne ločujem. Ne vem, če sicer spada v to področje, ampak pomemben se mi zdi tudi odnos do države. Plačujem davke in vse ostale obveznosti do države in ne iščem izhodov. Seveda se pritožujem nad situacijo, ampak jo hkrati sprejemam, ker je to del sistema, in ker je to tudi odraz moje odgovornosti. Odgovornost na tem področju je po mojem obojestranska (Intervjuvanec 2).

Skupno vsem intervjuvancem je, da družbeno odgovornost lažje predstavijo skozi vloge in naloge, ki jih ima podjetje po njihovem mnenju v družbi. Na tem področju izpostavljajo

predvsem tiste sestavne dele družbene odgovornosti, ki so prisotni tudi v njihovem podjetju oziroma jih implementirajo pri svojem vsakodnevnem delovanju (Jenkins 2006). Kar sedem podjetnikov je najprej omenilo spoštovanje zakonodaje in poravnavanje obveznosti do države. Odgovoren podjetnik po njihovem mnenju redno plačuje davke, redno poravnava svoje obveznosti do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev. Le trije intervjuvanci so podali bolj celovito definicijo družbene odgovornosti, ki izrecno izpostavlja preseganje zakonskega minimuma. V vseh treh primerih je DO povezana z osebnimi vrednotami in etiko vsakega posameznika. Gre za nekaj, kar je del človekove narave in ne zgolj enkratna aktivnost. Je dolgoročen proces, v katerega je potrebno vložiti veliko energije, vendar se v njem gradijo odnosi s ključnimi deležniki, ki izkazujejo resnično odgovorno naravnost podjetja:

/.../ Družbena odgovornost pomeni, da si ti usmerjen, da ti vidiš neko točko daleč pred sabo, kamor lahko prideš. Družbena odgovornost ni obliž, večina jih pa gleda na to, kot na nek obliž. S tem ne spremeniš stvari. Se mi zdi, da tudi te donacije, pa ti koncerti in zbiranje denarja in to, da samo še bolj neko neravnovesje spodbujajo. Družbena odgovornost pomeni biti usmerjen v jedro problema in v rešitev, ne v krpanje neke trenutne težave. /.../ (Intervjuvanec 4).

Sklenemo lahko, da so s.p.-ji družbeno odgovornost definirali skladno s področjem odgovornosti oziroma deležniki, ki jim namenjajo največ pozornosti.

Kot navajata Klein in Vorbhole (2010, 218), podjetniki v MSP največjo odgovornost čutijo do svojih zaposlenih, zato jih tudi najpogosteje izpostavijo ob definiciji odgovornega podjetništva. Ob omembi odnosa do kupcev in strank v ospredje postavljajo predvsem pošten odnos in spoštovanje, ki se odražata v strokovnem pristopu do naročil, zasledovanju visokih standardov dela, spoštovanju dogovorjenih rokov in fleksibilnosti. Pri dobaviteljnih zagovarjajo pošteno in korektno plačilo, kar ni presenetljivo, saj so tudi sami del verige, v kateri se pri svojih naročnikih borijo za dostojno plačilo svojih storitev ali izdelkov.

V ta kontekst lahko postavimo odgovore treh intervjuvancev, ki so na področje definicije odgovornega delovanja uvrstili vprašanje korektnega postavljanja cen, česar literatura ne postavlja v ospredje in je predvsem odraz trenutne gospodarske situacije. Samostojni podjetniki se v gospodarski krizi z željo po pridobitvi poslov poslužujejo tudi dampinških cen. Za intervjuvance je to razvrednotenje njihovega dela in njih samih, kar na dolgi rok ne prinese pozitivnih rezultatov. Hkrati čutijo, da je tovrstno poslovanje v škodo stroke, v kateri delujejo.

Dolžnost vsakega posameznika je, da s spoštovanjem strokovnih meril soustvarja sektor, v okviru katerega posluje. Da je visoka etična merila v vsakodnevnem delovanju težko izpolnjevati, potrjuje naslednji citat:

./.../ Ja, tako, kot sem rekla, se trudim, da ne bi počela ravno vsega, kar me prosijo. Zaradi tega, ker se mi sploh zdi dejavnost grafičnega oblikovanja taka, da kar vsi mislijo, da vse znajo. Tako se mi zdi po svoje, da tudi ne smeš pod svojo ceno iti. ./.../ Čeprav je včasih težko, ker veš, da ti bo tistih 50 evrov, ki ti jih nekdo ponuja za logotip, veliko pomenilo, kar je res tako smešna cena, da sploh ... ne bi se sploh spuščali v to, koliko je to smešno. Ampak ne, se mi zdi, da kar dosti enega, veliko ene osebnostne moči zahteva. Ampak ja, se trudim.

Le eden od intervjuvancev je k najpogostejšemu konceptu DO dodal še ekološko odgovornost, ki je po njegovem mnenju pri malih podjetjih pogosto spregledana, saj se jim nihče posebej ne posveča, prisotna je zgolj zakonodaja in pa sankcije, kljub temu, da mala podjetja lahko naredijo veliko slabega, »lahko pa tudi dosti dobrega« (Intervjuvanec 8). Intervjuvanec 1 se je na drugačen način dotaknil ekološke komponente DO, saj jo je označil kot nerelevantno: »Nimamo niti take dejavnosti, da bi morali biti odgovorni do okolja«. Na področju odgovornosti do skupnosti je bil rezultat podoben, le dva intervjuvanca sta jo namreč izpostavila kot zelo pomemben izkaz odgovornega delovanja. Njeno uresničevanje vidita skozi pomoč sočloveku, prostovoljno delo, sodelovanje pri različnih iniciativah, ki gradijo skupnost, iz katere nastajajo dobrodelni ali osveščevalni projekti.

Kot ključno lastnost odgovornega podjetnika intervjuvanci navajajo poštenost, korektnost, načelnost, delavnost, spoštovanje dogovorov in rokov. Pomemben se jim zdi tudi posluh za sočloveka in okolico, empatija ter osebna skromnost, kar je skladno z ugotovitvami Campinove in drugih (2010, 2).

Glede na odnos do družbene odgovornosti, odgovornega podjetništva in odgovornega poslovanja, ki so ga med intervjuji predstavili samostojni podjetniki, jih lahko umestimo na različne ravni Carrollove piramide DO (1999, 282–283). V njihovih odgovorih prevladuje zakonska odgovornost, kljub temu, da nekateri s svojimi praksami presegajo te okvirje, vendar tega neposredno ne povezujejo s konceptom odgovornega podjetništva, kar lahko poimenujemo tiha družbena odgovornost (Perrini 2006). Pri podjetnikih delodajalcih je kljub prevladujočemu konceptu zakonske DO, odnos do zaposlenih vendarle drugačen in ga lahko

umestimo na etično stopnjo Carrollove lestvice. Celosten pogled na DO so podali trije s.p.-ji in ravno pri njih lahko prepoznamo tudi filantropski koncept DO.

Ne glede na zelo različne poglede na koncept odgovornega poslovanja in DO, se vsi intervjuvani samostojni podjetniki smatrajo za odgovorne podjetnike, kar dodatno potrjuje ugotovitve različnih avtorjev (Jenkins 2009; Santos 2011), da področje odgovornosti definirajo skozi prizmo lastnih praks in prepričanj.

5.3.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost

V intervjujih s samostojnimi podjetniki smo z vprašanji o dolgoročnih ciljnih njihovih podjetij ugotavljali, katere prioritete jih vodijo pri vsakodnevnem delovanju. Pri tem smo sledili kategorizaciji, ki sta jo razvila Spence in Rutherford (2001), s katero dokazujeta, da so prioritete vodenja podjetja tesno povezane z motivacijo za odgovorno poslovanje. Bolj kot je podjetje usmerjeno v ustvarjanje dobička, manjša je stopnja zavedanja širše družbene vloge in odgovornosti podjetja.

Med samostojnimi podjetniki ni nikogar, ki bi bil osredotočen izključno na maksimizacijo dobička. Podjetniki sicer prepoznavajo, da je dobiček osnovna predpostavka preživetja podjetja, vendar niso usmerjeni v doseganje čim večjega profita v najkrajšem možnem času. Kar sedem s.p.-jev tako lahko uvrstimo v kategorijo zadovoljitve z dobičkom in prioriteto preživetja, kar pomeni, da s svojim delovanjem zasledujejo dolgoročen obstoj podjetja in ohranitev življenjskega standarda (Spence in Rutherford 2001, 132). Med razlogi za tako prioriteto delovanja se kristalizirata predvsem dva, eden je strah pred problemi, ki jih prinaša večje podjetje in ga je med drugimi izpostavil Intervjuvanec 5: »Želel bi si samo ... Jaz nikoli nisem silil v veliko avtomobilov, v veliko podjetje. Jaz prej svoje podjetje zaviram proti rasti, ker posel ni tako močan, da bi v tem videl prihodnost. Pri tem nastane več stroškov in problemov, recimo.« Po drugi strani pa s.p.-ji močno občutijo gospodarsko krizo in so vsakodnevno osredotočeni predvsem na ohranitev profitabilnosti:

Predvsem bi si želel dobiti možnost takega dela, da bi imel zagotovljen posel stalno. Da ne bi bila stalno ta prisila iskati dela iz dneva v dan. To bi bila želja. /.../ Delat sedaj ni problem, narediti posel, izvesti, jaz mislim, da ni problem. /.../ Problem je celostno, poiskati delo, se dogovoriti s stranko, ga primerno vrednotiti, da ga dobiš,

ane. /.../ Pač mora pa tudi nekaj ostati. In to je stalni riziko in to je izjemno hudo breme (Intervjuvanec 8).

Intervjuvani podjetniki s prioriteto preživetja socialnih vprašanj ne postavljajo v ospredje, njihovo etično delovanje se izraža predvsem skozi zagotavljanje dolgoročnih delovnih mest za zaposlene ter kvalitetnih storitev za kupce in redko preseže te okvirje. Navedene ugotovitve so skladne z odgovori tistih s.p.-jev, ki so kot ključno komponento družbene odgovornosti navedli odnos do zaposlenih in skrb za zadovoljstvo strank. Tovrstna podjetja se običajno ne širijo, ne po obsegu poslovanja ne po številu zaposlenih (Spence in Rutherford 2001, 132–135). Da ustvarjanje delovnih mest podjetnikom sicer prinaša zadovoljstvo in ga dojemajo kot osebni uspeh, potrjuje naslednja izjava: *»/.../ Všeč mi je, da imam trenutno dva zaposlena in da jima lahko nudim plačo, redno plačo, redno zavarovanje, da sta vesela, da imata službo in sem tudi jaz vesel, da jima lahko pri tem ustrezem /.../«* (Intervjuvanec 5).

Eden izmed intervjuvancev je kot dolgoročni cilj svojega podjetja navedel predajanje znanja mlajšim generacijam, kar potrjuje navedbe Spence in Rutherforda (2001, 134), da je podjetnike težko enoznačno uvrstiti v en sam prioritetni okvir, saj se prilagajajo času in okoliščinam delovanja: *»Moj cilj je, da bi nekoč nekoga naučil delati, da bi bil sam kot frizer lahko samostojen. Denar gre in pride, se mi zdi, da je moje večje poslanstvo to, da bom komu dal znanje, da bo lahko nekoč tudi samostojno delal«* (Intervjuvanec 6).

Pri dveh sklopih odgovorov smo poleg skrbi za dolgoročno preživetje podjetja zasledili tudi elemente delovanja na osnovi družbene prioritete, ki so vidni predvsem v aktivnem ter etično in družbeno zavednem življenjskem slogu posameznika (Spence in Rutherford 2001, 134). Oba intervjuvanca poudarjata pomen osnovne finančne varnosti, ki je podlaga za zasledovanje višjih družbenih ciljev, kar nazorno ponazori naslednji citat:

»/.../ Prišla sem na primer do točke, ko dobim nek projekt, pa se odrečem mojemu honorarju ali pa ga razpolovim na pol, da lahko delam še s kakšnim mojim kolegom. /.../ Vesela sem, da sem sama prišla do te točke, ne da bi mi bil pomemben samo denar. Denar mi v bistvu res ni tako pomemben, pomembno mi je da preživim in da ne rabim skrbeti, če si na primer zlomim obe roki. /.../« (Intervjuvanec 2)

Tudi Spence in Rutherford (2001, 134) izpostavita, da na delovanje na ravni družbene prioritete lahko vpliva tudi recesija, zaradi česar so podjetniki prisiljeni v uresničevanje

predvsem finančnih ciljev, kljub temu, da bi si v bolj spodbudnem gospodarskem okolju prizadevala za uresničevanje družbene prioritete poslovanja. Dva s.p.-ja sta izkazala podobno stališče: »Banalen primer, recimo, če podjetje širi svoje kapacitete v nekem kraju, se tudi za kraj določene stvari dobre naredijo. Ampak to je spet za podjetnika zgolj breme« (Intervjuvanec 8).

Med sodelujočimi ni nikogar, ki bi se družbene odgovornosti loteval predvsem z motivom pridobivanja lastne koristi. To bi namreč pomenilo, da se podjetnik aktivno ukvarja tudi z marketingom ter odnosi z javnostmi, čemur se majhna podjetja skorajda ne posvečajo, (Spence in Rutherford 2001, 135), kar so potrdili tudi s.p.-ji, kot bomo videli v nadaljevanju. Vsekakor lahko z odgovori samostojnih podjetnikov tako kot Spence in Rutherford (2001, 137) ovržemo pogosto zmotno prepričanje, da je ključni motiv obstoja malega podjetja zgolj dobiček. Njihovi razlogi za začetek in vztrajanje na podjetniški poti so veliko bolj kompleksni in vezani na osebno zadovoljstvo ter občutek samostojnosti. Kar osem podjetnikov namreč najbolj ceni osebno svobodo, ki jim je redna zaposlitev ne bi prinesla in ki se v praksi kaže na različnih nivojih - od povsem samostojnega določanja delovnika, možnosti izbiranja projektov in naročnikov do strokovnega in osebnega razvoja: »Mogoče tudi zaradi tega, ker težko funkcioniram v večjih timih, ker sem na svojem lahko bolj kreativna, ker sem imela priložnost tudi finančno profitirati kot s.p. Pa ker sem se hotela na nek način osamosvojiti, razvijati, malo spremeniti življenje« (Intervjuvanec 4).

Seveda ta samostojnost prinaša tudi negativne plati, ki jih s.p.-ji prepoznajo predvsem v vsakodnevem boju za posel in zaslužek. Toleranca do nepredvidljivosti, ki naj bi bila ena izmed ključnih karakteristik podjetnikov (Morris in drugi 2002, 338), pri samostojnih podjetnikih ni izrazita, saj ravno negotovost omenjajo kot eno izmed bremen samostojnega delovanja: »/.../ Slabost je sigurno tudi ta, če si ti v tovarni, nekdo drug razmišlja, kaj boš v ponedeljek delal, ko prideš v službo, drug razmišlja, kaj bo, če se stroj pokvari, drug razmišlja, ali je naročilo za cel mesec, za naslednjega pol leta, ali ga ni. Slabost pa je, ko si pa sam, v petek ali soboto, ko zaključiš, ne pustiš ti glave v delavnici ali pa na delovnem mestu, nosiš probleme s seboj tudi čez vikend.« (Intervjuvanec 10).

Kot najvišji imperativ za poslovanje, ki ga sami razumejo kot odgovornega, so med samostojnimi podjetniki brez dvoma prisotne osebne vrednote in prepričanja, ki jih Campin in drugi (2012) ter Lepoutre in Heene (2006) uvrščajo med osebne karakteristike kot faktorje

vpliva na DO. V tem primeru samostojni podjetniki ne odstopajo od večjih podjetij v skupini MSP (Jenkins 2004; Lahdesmaki 2005; Murillo in Lozano 2006; Santos 2011). Zanje je to edini možni način poslovanja in drugačnega si preprosto ne predstavljajo: »To so neke osebne vrednote, ki so nam bile privzgojene. Nam so bile zelo privzgojene te vrednote, ker smo bili pač obrtniki. To, da smo davke redno plačevali, da so bili delavci redno plačani, da nikoli niso ostali brez plače, kljub temu, da si ti včasih delal izgubo, je on imel. Tudi dobavitelje enako redno plačujemo« (Intervjuvanec 1). Nekateri so na prošnjo, naj pojasnijo, kaj jih motivira za odgovorno poslovanje, odreagirali z iskrenim začudenjem: »Jaz si sploh ne predstavljam, da bi lahko delal drugače. Tukaj sploh ni ... Mislim, ne morete me vprašati, zakaj jaz delam tako, pač tako delam. /.../ Če ne bom mogel narediti tako kot je v redu, kar jaz mislim, da je v redu, potem raje ne delam« (Intervjuvanec 8).

V tem kontekstu so relevantna opozorila s.p.-jev, da poslovnega sveta praktično ne morejo ločiti od zasebnega, zaradi česar tudi etičnih načel ne morejo ločiti na poslovna in osebna, kar izpostavijo že Quinn (1997, 120) ter Vyakarnam in drugi (1997, 1631). Pri tem poudarjajo, da si prizadevajo v poslovnem svetu udeleževati svoje osebne vrednote. Zgolj eden izmed intervjuvancev je izpostavil vpliv socialnega in poslovnega okolja na formacijo poklicne etike, kar omenita sicer močno poudarjata Courrent in Gundolf (2008, 759): »Ja, jaz zagovarjam to, da vsak človek, recimo, če je trgovec, če je, tako kot jaz, prevoznik, če je policaj, karkoli, on je dobil vpliv svoje službe, svojega okolja. V petih letih je dobil ta vpliv, vplive« (Intervjuvanec 5).

Ne glede na to, da se vsi samostojni podjetniki strinjajo, da je odgovorno poslovanje edini pravi način delovanja, pa je stopnja refleksije o etičnih načelih, ki ga spremljajo, zelo različna. Najdemo jo lahko zgolj med dvema podjetnikoma, ki delujeta tudi na nivoju družbene prioritete po Spence in Rutherfordu (2001) ter dvema, ki bi si želela delovati na enak način, a jih trenutna gospodarska kriza sili predvsem v uresničevanje preživetja. Njihove dileme so vezane predvsem na področje izbora projektov, ki niso v skladu z njihovimi načeli: »/.../ Nikoli na primer ne bi delala za politiko, ne bi tudi mogla delat za kakšne onesnaževalce okolja. Te stvari bi me morile« (Intervjuvanec 2). Sem spadajo tudi dvomi o izvajanju poslov, za katera ne bi dobili dostojnega plačila, s čimer bi poslabševali cenovno politiko celotni stroki, v kateri delujejo: »Stalno se moraš spraševati, kaj je še sprejemljivo. Ker jaz mislim, da najslabše je nečastno delo. To je polom. Mogoče na kratki rok ali pa za kakšne hitre finančne

učinke, ki pa čisto zvedenijo, če ni ostalih stvari. Tukaj pa ni nobenega odstopanja« (Intervjuvanec 8).

Samo eden od intervjuvancev je med svojim razmišljanjem omenil dilemo, ki so jo v svojem članku obravnavali Vyakarnam in drugi (1997, 1630), in sicer vprašanje, ali je podjetniška aktivnost v svojem bistvu sploh etično dejanje. V tem primeru se je dvom nanašal na delovanje v poklicu, ki ljudi spodbuja k potrošnji: »Pa še to bi dodala, včasih se mi zdi, da imam tak nepotreben poklic. Eni so učitelji, eni so zdravniki, jaz pa delam plakat za reklamo, za potrošnjo« (Intervjuvanec 2).

Ostalih šest sodelujočih je dejalo, da v svojem poslu še niso razmišljali o tem, kakšna etična načela želijo pri svojem delovanju udejanjati, zaradi česar je skorajda logično, da tudi niso zaznali kakšne omembe vredne etične dileme. Pri večini tistih, ki s svojim delom zasledujejo dolgoročno preživetje podjetja, način delovanja torej izhaja izključno iz njih samih ter njihovih osebnih vrednot in ni predmet globljega razmisleka.

Samostojne podjetnike k odgovornemu delovanju spodbuja tudi bližina, ki jo Campin in drugi (2012) ter Lepoutre in Heene (2006) opredelijo kot faktor vpliva v skupini karakteristik problematike in se kaže v različnih oblikah. Bližina ima v majhnih podjetniških strukturah odločujočo vlogo, zaradi osebnih ter neformalnih odnosov, ki jih mikro podjetniki gojijo do svojega družbenega okolja (Courrent in Gundolf 2008, 750). Povsem fizična bližina je vezana na odnos do zaposlenih, s katerimi imajo med svojimi deležniki najtesnejši in najpogostejši stik, zato je povsem razumljivo, da jim namenjajo največ pozornosti. Fizična bližina je faktor tudi pri donacijah, ki jih s.p.-ji namenjajo različnim organizacijam in društvom. Pri tem namreč izpostavljajo, da podpirajo predvsem lokalne organizacije, ki jih poznajo. Nekateri s.p.-ji pa se za podporo izbranim organizacijam odločijo zaradi tega, ker so jim osebno blizu, saj jih je z njimi povezala osebna izkušnja ali pa verjamejo v njihovo poslanstvo in projekte ter so prepričani, da bodo imeli pozitivne učinke. Eden izmed intervjuvancev je na primer pojasnil, zakaj sodeluje z Rdečimi noski: »Zato, ker ... ne vem, kaj naj ti rečem ... To potem vidiš, ko tvoj otrok zboli« (Intervjuvanec 7).

Na majhnost in posledično pomanjkanje na širšo družbo, ki ga omenjajo tako Campin in drugi (2012, 4) kot Lepoutre in Heene (2006, 260), se s.p.-ji odzivajo različno. Nekateri to izpostavijo kot oviro za razvoj družbeno odgovornih praks: »Jaz nimam kaj dosti za povedati

pri tem, sem tako specifična, tako starokopitna, tako majhna, ne vem, kaj naj rečem, no« (Intervjuvanec 3), spet drugi se svoje majhnosti zavedajo, ampak jih to ne obremenjuje pri snovanju različnih aktivnosti, saj so mnenja, da so tudi majhni učinki pomembni. Še enkrat več se drugačnega razmišljanja poslužujejo tisti podjetniki, ki delujejo na ravni družbene prioritete: »/.../ Vsi tudi čakajo, da bo nekdo drug naredil spremembo in da se bodo stvari spremenile. Poglej, kot mali podjetnik imaš sam veliko opcij, da nekaj narediš, pa ne samo zase, ampak tudi širše« (Intervjuvanec 4).

Eden izmed faktorjev vpliva za družbeno odgovorno ravnanje v skupini karakteristik problematike naj bi bil tudi zavedanje posledic (Lepoutre in Heene 2006, 259–260), ki ga s.p.-ji sploh ne omenijo, kar ne preseneča, saj so na posledice (ne)odgovornega delovanja pozorna predvsem velika podjetja, ki so pod veliko večjim drobnogledom deležnikov (Fassin 2008, 369). Samostojni podjetniki občutijo veliko manjši obseg posledic odgovorne ali neodgovorne usmeritve v primerjavi z velikimi podjetji.

Pri opredeljevanju ovir za odgovorno delovanje med samostojnimi podjetniki izstopajo kontekstualni faktorji vpliva (Campin in drugi 2012; Lepoutre in Heene 2006). Intervjuvanci so namreč zelo kritični do države in njenih institucij. Edini so si v tem, da je plačevanje davkov njihova dolžnost in odgovornost, vendar hkrati menijo tudi, da so ti občutno previsoki. V luči dejstva, da so pri svojem delu visoko obdavčeni in da so povsem sami odgovorni za korektno poslovanje podjetja, zelo čustveno doživljajo način porabe državnega denarja, opozarjajo na korupcijo pri javnih razpisih, slabo plačilno disciplino države do podjetnikov in dejstvo, da so bila v preteklosti velikokrat podjetja v državni lasti tista, ki niso poravnavala osnovnih obveznosti ter izpostavljajo, da »se vse začne pri koritu, pri državi« (Intervjuvanec 7). Enako stališče sta med francoskimi mikro podjetniki prepoznala Courrent in Gundolf (2008, 758), ki zakonodajo občutijo predvsem kot omejevanje podjetništva in ne kot spodbujanje njihovega delovanja, na primer skozi izgradnjo infrastrukture. Na to so opozorili tudi trije izmed s.p.-jev, ki opažajo pomanjkanje institucionalne infrastrukture, ki bi pripomogla k ustvarjanju spodbudnega podjetniškega okolja. Primanjkuje izobraževanj, ki bi že mlade ljudi seznanila s svetom podjetništva, močno pa primanjkuje povsem konkretnih aktivnosti, ki jih izpostavi Intervjuvanec 8:

Če jaz enega, dva ali tri živim, pomeni več ljudi, pričakujem tudi določen efekt od tega. Pričakujem določeno pomoč, to je recimo, da mi bo banka dala kredit, če bom za to prosil, pa mi ne da. Pričakujem, da bom dobil tudi kakšno pravno pomoč, kakšen

nasvet, karkoli. Ampak žal, tega ni. Jaz ne vem, saj to je jasno, da so obrtniki več ali manj prepuščeni sami sebi in lastni iznajdljivosti. To pa seveda potem privede do vseh teh anomalij, ki se jim sedaj reče siva ekonomija ali pa delo na črno ali pa davčne utaje.

Med kontekstualne karakteristike lahko dodamo še aktualno gospodarsko krizo, saj jo s.p.-ji pogosto postavijo v ospredje, predvsem kot upad obsega poslovanja in plačilno nedisciplino. Kljub temu, da bi si sami želeli redno poravnovati dolgove do svojih dobaviteljev in podizvajalcev, se včasih vseeno zgodi, da se ujamejo v verigo neporavnanih obveznosti, ker sami niso prejeli plačila za opravljeno delo. Skozi njihove odgovore se potrjuje hipoteza, ki so jo postavili Vyakarnam in drugi (1997, 1627), da gospodarska kriza vpliva na etično poslovanje MSP, saj v ospredje stopi preživetje podjetja.

Pričakovanja deležnikov do družbeno odgovornih praks v obliki pritiska strank ali lokalne skupnosti samostojni podjetniki ne občutijo. Ta rezultat bi bil morda drugačen, če bi v intervjujih sodelovali s.p.-ji, ki so bolj sistemsko vpeti v dobavno verigo večjih podjetij. V našem primeru so trije podjetniki vezani na partnerstva z mednarodnimi podjetji, dva iz lesne industrije in eden iz IT sektorja in nikomur do sedaj še ni bilo potrebno na kakršenkoli način izkazovati družbeno odgovornega poslovanja. Izpostaviti velja, da domača podjetja ali fizične stranke, s katerimi poslujejo s.p.-ji na njih ne naslavlajo posebnih zahtev, kar je v neposredni povezavi s tem, da s.p.-ji ne omenjajo posledic neodgovornega ravnanja kot motivatorja za DO. Navedeno je skladno z ugotovitvami literature: MSP so pod manjšim pritiskom deležnikov kot velika podjetja (Jenkins 2004, 45; Nielsen in Thomsen 2009a, 89). S tem se bodo s.p.-ji verjetno soočali v prihodnosti (Gavez 2007), vprašanje pa je, ali bodo na te okoliščine pripravljeni.

Dosedanje raziskave o DO med malimi podjetji kažejo na številne organizacijske ovire (Lepoutre in Heene 2006; Campin in drugi 2012), ki pa jih s.p.-ji zaznavajo v manjšem obsegu. Najpogosteje omenjajo pomanjkanje finančnih virov, zgolj eden od njih izpostavi pomanjkanje kadra, kar je do neke mere razumljivo, saj so njihove družbeno odgovorne prakse precej skromne in omejene. Tudi na tem področju se kaže jasna ločnica med podjetniki, ki delujejo na ravni družbe po Spence in Rutherfordu (2001), saj ti kot pomembno oviro navedejo pomanjkanje časa in ne izpostavijo finančnega faktorja, kar ni

presenetljivo, glede na to, da so pogosto del različnih širših družbenih aktivnosti ter iniciativ, v katera neposredno ne vlagajo financ, temveč svoj čas in znanje.

5.3.3 Družbeno odgovorne prakse med samostojnimi podjetniki

Razumevanje družbene odgovornosti in pojmovanje lastne vloge v družbi se med samostojnimi podjetniki neizogibno odražajo v DO odgovornih praksah. Intervjuvanci svojo družbeno odgovornost večinoma dokazujejo z uspešnim poslovanjem, plačevanjem obveznosti in zaposlovanjem. Kot poudarita Lepoutre in Heene, so aktivnosti malih podjetnikov v eksternem okolju, tako naravnem kot družbenem, redke in fragmentirane predvsem zato, ker sami o njih niso še nikoli razmišljali. Izjema so tisti posamezniki, ki z delovanjem zasledujejo več kot zgolj preživetje podjetja ter izkazujejo širši nabor družbeno odgovornih praks (Lepoutre in Heene 2006, 259).

Skupno vsem mikro podjetnikom je, da izbranih praks redko ali povsem nikoli ne načrtujejo, temveč se zanje odločajo spontano in priložnostno. To ni presenetljivo, saj mala podjetja, ki imajo v ospredju svoje lastno preživetje, DO ne posvečajo kontinuirane pozornosti (Spence in Rutherford 2001), jasno izdelano strategijo DO pa je zaslediti šele pri večjih podjetjih v skupini MSP (Jenkins 2006, 247). Pomembna karakteristika, ki povezuje samostojne podjetnike je tudi ta, da se posameznim deležnikom posvečajo z različno intenziteto, na kar opozorita že Lepoutre in Heene (2006, 260).

Zaposleni

Med desetimi intervjuvanci so štirje podjetniki, ki imajo v rednem delovnem razmerju vsaj enega zaposlenega. Podjetniki, ki zaposlujejo, v odnosu do zaposlenih izkazujejo veliko širši spekter odgovornosti kot zgolj izpolnjevanje zakonskih norm (Lahdesmaki 2005, 63), česar se s.p.-ji sicer pogosto poslužujejo na drugih področjih. Zaposleni so tako ključni deležnik za podjetnike, ki zaposlujejo (Murillo in Lozano 2006, 229), do njih imajo celo hoilistični pristop (Klein in Vorbohle 2010, 218). Vsi so na primer potrdili, da so v obdobju slabših poslovnih rezultatov poskrbeli, da so zaposleni vedno imeli plačo, tudi če je to pomenilo, da je sebi niso izplačali. Tu ne puščajo prostora za dvome, kar potrjuje Intervjuvanec 3: »/.../ Pri meni še ni bilo zamude, ne pri računih ne pri plačah.« To počnejo zato, ker bi bilo kakršnokoli drugačno ravnanje odraz neodgovornosti do svojega posla: »Če daš najprej sebi veliko plačo in potem zmanjka za zaposlene, to ni odgovorno podjetništvo« (Intervjuvanec 5). Ne preseneča, da so

zelo pozorni tudi na odnos z zaposlenim, ki je zaradi majhnosti kolektiva povsem osebni ter neformalen, podjetnik pa neredko prevzame vlogo sodelavca in ne vodilnega (Jenkins 2004, 47). Podjetniki se zavedajo razlike med velikimi in majhnimi kolektivi, saj delujejo po principu neformalnih odnosov (Jamali in drugi 2009), kar se kaže v tem, da so s svojimi zaposlenimi v nekaterih primerih razvili prava prijateljstva in opozarjajo, da tovrstni kolektiv lahko deluje zgolj v medsebojnem spoštovanju teh odnosov. Upoštevanje delavca in njegovega dela, ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja je po njihovem mnenju nujno za dobro delovanje podjetja. To načelo uresničujejo z omogočanjem odkritega pogovora o problemih, sprejemanju idej in predlogov za izboljšave ali pohvalo za dobro opravljeno delo. Zgolj eden izmed intervjuvancev je izpostavil tudi možnost svobodne izbire termina dopusta in fleksibilnega delavnika, ki je v raziskavi, ki sta jo izvedla Russo in Tencati najpogostejša oblika odgovornega odnosa do zaposlenih med mikro podjetniki (Russo in Tencati 2009, 343).

Zagotoviti delovno mesto, na katerem zaposleni ni v strahu za svojo existenco, samostojni podjetniki razumejo kot svojo moralno dolžnost. Eden od intervjuvancev, ki ima trgovino z oblačili, je izpostavil, da plačila v njegovem podjetju ne pogojuje z uspešnostjo, saj na njegov poslovni uspeh vplivajo tudi različni zunanji faktorji, kot so na primer vremenske razmere: »Da ni stimuliran na to, koliko bo naredil, ampak, to imam jaz recimo, če boš tukaj delal, moraš pridno delat, drugače boš šel. Težko je pri meni normo postavljat, ker so drugi dejavniki – vreme, ponudba in tako naprej« (Intervjuvanec 3). Ista oseba je zaposlenim v preteklosti tudi že vnaprej izplačala plačo, ker so se znašli v finančnih težavah in so nujno potrebovali denar. Spet drugi je izpostavil, da je zaposleni kljub dolgotrajni bolniški odsotnosti, ki ga je močno finančno prizadela, ohranil svoje delovno mesto. Ob tej temi podjetniki ponovno izpostavljajo, da je takšno ravnanje edino možno in sprejemljivo, saj gre za osebne odnose z zaposlenimi, ki so za njih veliko več kot zgolj številke. Kako zelo osebni so ti odnosi, dokazuje primer, ko je intervjuvanec svojemu zaposlenemu kot poročno darilo kupil zelo drago darilo, ker je vedel, da mu bo s tem uresničil veliko željo. Še enkrat več se potrjuje dejstvo, da s.p.-ji na odnose z zaposlenimi ne vidijo kot strateške investicije, ki bi jim prinesla konkretne poslovne učinke, kot je to praviloma značilno za večja podjetja (Jenkins 2004, 46). S tem lahko povežemo tudi odsotnost nekaterih praks, ki so na področju upravljanja človeških virov med najbolj pogostimi, kot je na primer redno izobraževanje, sistematična skrb za varnost in zdravje pri delu (Santos 2011, 494–496).

Odgovornost do zaposlenih je pri nekaterih podjetnikih celo močan faktor vpliva na odločitev o širitvi njihovega podjetja, saj se zavedajo povečanja stresa in skrbi, ker bi bilo od njih odvisno večje število ljudi. Temu pritrjuje tudi Lahdesmaki, ki opaža, da mikro podjetniki v zaposlovanju delavcev vidijo prelomnico v razvoju njihovega podjetja. To odločitev povezujejo s povečanjem njihovih odgovornosti in z drastično spremembo njihove podjetniške vloge (Lahdesmaki 2005, 64). Odgovorno ravnanje s potencialnimi zaposlenimi je tako v ospredju razmišljanj tudi tistih podjetnikov, ki v tem trenutku še ne zaposlujejo.

Med samostojnimi podjetniki se sicer kaže še ena zanimiva razlika. Tisti, ki nimajo zaposlenih, se pri odgovornih praksah ne osredotočijo samo na eksterno odgovornost, temveč izpostavijo tudi odgovornost do sebe, ki je s.p.-ji delodajalci ne omenijo. To je med mikro podjetniki prepoznala tudi Lahdesmaki (2005, 66) in se je izkazala predvsem kot skrb za visoko kvaliteto storitev ali produktov. Med intervjuvanci jo lahko prepoznamo še kot trud za spoštovanje lastnega prostega časa, vzpostavljanje cenovne politike, ki jim omogoča dostojno preživetje, ter tudi izobraževanje.

Kupci in dobavitelji

Na področju odnosa do kupcev oziroma strank samostojni podjetniki ne izvajajo posebnih praks, ki bi bile osredotočene nanje, kljub temu, da kupci kar štirim predstavljajo ključne deležnike. To seveda ne pomeni, da si ne prizadevajo za dobre odnose in njihovo zadovoljstvo, saj je od tega odvisen njihov obstoj (Santos 2011, 494). Zato je spoštovanje poslovne kulture za njih nekaj samoumevnega in tega niti ne obravnavajo kot del DO: »Mislim, da se pri tem vse začne in konča. Da če na tej točki padeš, potem nimaš niti podlage, na kateri bi naprej gradil. /.../ Tukaj bi se pa res vsi morali držati, ker toliko pa moraš biti sam odgovoren, da če se greš nek posel, ga pač moraš obvladovati« (Intervjuvanec 9). Pri tem stavijo predvsem na visoko kvaliteto storitev ali izdelkov, kar mikro podjetniki razumejo skorajda kot sinonim za odgovorno podjetništvo (Lahdesmaki 2005, 61): »Kar moram jaz narediti je, da se mu stoodstotno posvetim. Da se mu posvetim enako prvo leto ali pa deseto leto, ko delam. To je tisto, da se vedno držiš neke kvalitete, da se stoodstotno vsakemu posvetiš, to se mi zdi najbolj važno« (Intervjuvanec 6). Poudarjajo, da ima »stranka vedno prav« (Intervjuvanec 3), tudi kadar se do njih obnaša nekorektno.

Poštenost, odkritost, spoštovanje dogovorjenih rokov, posluš za želje so ključni pogoji za izgradnjo zaupanja med podjetnikom in njegovo stranko (Santos 2011, 491), ki pa je osnova

za kakršnokoli sodelovanje, saj se tudi pri delu s strankami ni moč izogniti povsem neformalnim in osebnim odnosom (Jenkins 2004, 44), kot izpostavi Intervjuvanec 4: »/.../ Nikoli namreč ne delaš s podjetjem, vedno delaš s človekom /.../«. Za dolgoročen odnos s stranko so s.p.-ji pripravljani žrtvovati celo del svojega dobička. Podjetnik, ki se ukvarja z IT storitvami, je povedal, da skrbi za tiste strežnike svojih strank, ki jih je sam postavil, tudi če se stranka ne odloči za zakup vzdrževalnih storitev. Z njenim dovoljenjem tako periodično pregleduje podatke na strežnikih in jih opozarja na morebitne probleme, saj bi sicer tvegala nezadovoljstvo stranke, v kolikor bi prišlo do kakšne napake na strežniku. Po drugi strani s.p., ki postavlja lesene konstrukcije, pogosto uporabi dražji in boljši material, kljub temu, da se zaveda, da bo njegov dobiček posledično manjši. Delo na projektu se zanj zaključí, ko je sam zadovoljen z izdelkom, ne glede na to, ali bi se stranka zadovoljila s slabšo kvaliteto: »Čeprav je bila stranka zadovoljna, če sem jaz videl, da ni bilo v redu, ni bilo v redu« (Intervjuvanec 8).

Kupci na samostojne podjetnike praviloma ne pritiskajo z zahtevami po družbeno odgovornih praksah, kot sicer trdi na primer Gavez (2007, 24). To potrjuje navedbe tistih avtorjev, ki navajajo, da se mala podjetja za DO odločajo zaradi notranjih vzgibov (npr. Jenkins 2004) in ne zaradi pritiska deležnikov, kot omenjata Morsing in Perrini (2009, 4). Zgolj eden intervjuvanec je izpostavil, da je s strani stalne stranke prejel zahtevo po pridobitvi certifikata FSC, ki pa jo je zavrnil:

Eden od kupcev mi je sporočil, da bi morali pridobiti certifikat FSC, to je za sledljivost lesa od hloda do končnega izdelka. In sem rekel, da raje neham delati. Ker to so pa zlobirani posli na evropskem nivoju, so mi že razlagali, kako to poteka. Dva prideta, pogledata, kako imaš. Vprašajo te, koliko si imel prometa in na osnovi prometa ti lepo zaračuna, napiše papir in vsako leto pride račun in to vsako leto podaljšuješ. Sem jim rekel, naj koga drugega dobijo, če hočejo z nekom delati, ki ima certifikat. Jaz sem premajhen, da bi vsako leto plačeval 3.000 evrov (Intervjuvanec 10).

Pogled na odnos do dobaviteljev je pri s.p.-jih podoben njihovi obravnavi kupcev, kot izpostavi eden od njih: »Z njimi je zelo enostavno, tam se točno ve, za kaj se gre. Edino te finančne relacije morajo biti pravilno narejene /.../« (Intervjuvanec 8). Njihovo zaupanje si gradijo z rednim plačevanjem obveznosti, kljub temu, da so plačilni pogoji pogosto zelo strogi. Ob tem ponovno izpostavljajo povsem osebni odnos s svojimi dobavitelji, ki ga

povezujejo s svojo majhnostjo in predvidevajo, da v večjih podjetjih te relacije potekajo na drugačen način: »Kar se vsega tega tiče, sem res drugačna od ostalih, večjih. Z dobavitelji se vikajo, na primer« (Intervjuvanec 3). Pristnost medsebojnih odnosov jim je dostikrat na različne načine olajšala delo: »Ko pa sem enkrat prišla v eno večjo krizo, so bili pa dobavitelji toliko korektni, da tudi ko nisem plačevala izdelkov, so mi jih še vedno dobavljali in mi rekli: »Brez skrbi, enkrat boš že plačala«. Na osnovi našega dolgoletnega sodelovanja so vedeli, da jih ne bom okrog prinesla. Pa se jim je splačalo, ker so še vedno moji dobavitelji« (Intervjuvanec 3). Nadalje je s.p. z IT storitveni zgolj na podlagi dolgoletnega poznanstva z dobavitelji dobil licenčna partnerstva za tri multinacionalna podjetja s področja informacijskih rešitev, dodatnih pogojev mu pri tem ni bilo treba izpolnjevati.

Tako kot s.p.-ji sami s strani svojih strank niso deležni zahtev po izkazovanju odgovornega poslovanja, tudi sami kot stranke do svojih dobaviteljev ne gojijo posebnih pričakovanj. To je pravzaprav tema, ki se ji ne posvečajo, saj menijo, da nanjo nimajo vpliva: »Nad tem pa nimaš prav dosti pregleda. Tudi če bi zvedela, da slabo dela z zaposlenimi in da ni družbeno odgovoren, pa če bi bil do mene fer in v redu, ga ne bi izločila kot dobavitelja. Saj taki ljudje se sčasoma sami izkažejo, kakšni so. Ne more biti na enem področju v redu, na drugem pa ne. Ne more blefirat in biti kot moj dobavitelj super, na drugi strani pa dela probleme zaposlenim. To se sčasoma vse izkaže« (Intervjuvanec 1).

Naravno okolje

V odnosu do naravnega okolja se pri samostojnih podjetnikih morda še najbolj prepletajo osebna in poklicna načela, saj jih nekaj izmed njih delo opravlja od doma ali pa imajo poslovne prostore v neposredni bližini doma. To pomeni, da izbrane okoljske prakse implementirajo na obeh področjih, zasebnem in poslovnem: »/.../se mi zdi, da smo bolj na ravni nekih odločitev vsakega posameznika. Da bi bilo pa to kaj bistveno drugače, samo zato, ker imaš podjetje in se greš podjetništvo, pa ne, dvomim. Tako, kot se jaz in ti ali pa vsak odloči, da bo ločeval odpadke, da se bo vozil s kolesom. To je bolj na tej ravni, mislim, da kaj drugega že ne« (Intervjuvanec 9). Te prakse so sicer zelo skromne in se ne približajo rezultatom, ki jih v svojem članku navajata Russo in Tencati, ko poročata, da se mikro podjetja poslužujejo zmanjševanja porabe vode, varčevanja z energijo in podobno (Russo in Tencati 2009, 342). Iz odgovorov samostojnih podjetnikov veje prepričanje, da je njihov vpliv na okolje zaradi njihove majhnosti praktično zanemarljiv. Tako kot Battisti in Perry (2011, 174) tudi s.p.-ji navajajo, da stranke ali podjetja v dobavni verigi od njih ne zahtevajo okolju

prijaznega delovanja, kar lahko zmanjša motivacijo za implementacijo sprememb. Avtorja pa opozorita tudi na nizko raven »eko pismenosti« oziroma pomankanje informacij na tem področju, kar bi v našem primeru lahko prepoznali v dejstvu, da samostojni podjetniki, razen ločevanja odpadkov, kakšnih dodatnih obveznosti do okolja ne čutijo. Kar sedem intervjuvancev je omejenih na ločevanje, dva pa sta k temu dodala še čim bolj pogosto vožnjo s kolesom.

Na morebitno implementacijo bolj inovativnih okoljskih praks nekateri gledajo skozi finančno perspektivo. Breme stroškov okoljskih investicij kot oviro za nekatere podjetnike izpostavita Battisti in Perry (2011, 176), saj jim je ključno vprašanje pri tovrstnih odločitvah stroškovni vidik, zaradi česar se tudi redko odločijo zanje: »V končni fazi je tako, če imaš le še sam nekaj od tega. Recimo, primer, ponavadi je bila to neka subvencija države do sedaj. Če to pomeni, da imaš ti potem neko manjšo porabo, imaš manjše stroške, absolutno. Saj ponavadi vedno nekaj dajo, neka stvar je ponavadi vedno zraven, da te privlači« (Intervjuvanec 5). Izražen je bil tudi dvom v smiselnost različnih ukrepov za zmanjševanje vplivov na okolje:

To je po mojem samo zato, da podjetja privarčujejo /.../ To je bilo že v prvem podjetju, v katerem sem delal. So strogo zabičali, da se računalnike ugaša. Prav, pa smo jih ugašali. /.../ To je pa potem recimo 400 evrov na mesec. Samo potem se pa tolikokrat ugasne in tolikokrat prižge, pa se ta disk pokvari in drugi disk pokvari. Pa en disk stane sto evrov in nekdo, ki ga bo prišel zamenjati, bo toliko računal in tako naprej. Pa si spet na istem ali pa še slabšem (Intervjuvanec 7).

Podjetniki so opazili tudi, da kupci oziroma naročniki niso pripravljeni plačati višje cene za okolju bolj prijazno različico izdelka ali storitve in čutijo, da na to nimajo vpliva: »Da bi se pa prav odločil in za svoje naročnike uporabljal samo eko papir, mislim, jaz imam lahko marsikakšno idejo, ampak je v končni fazi naročnik tisti, ki je pripravljen to plačati ali ne. /.../ Če je naročnik pripravljen več plačati za kakšne specialne barve, ki nimajo takih in takih kemikalij ... Ampak to jaz mislim, da so taki bolj obskurni projekti, ki se bolj redko dogajajo, na žalost« (Intervjuvanec 9).

Skupnost

Na področju odnosa do bližnje in širše skupnosti so samostojni podjetniki podajali nekoliko presenetljive, a dokaj enotne odgovore.

Večina podjetnikov, ki s svojim poslovanjem zasleduje dolgoročno preživetje in ki družbeno odgovornost razume kot zakonsko odgovornost, med praksami, ki izkazujejo njihovo odgovorno poslovanje, ni omenila donacij ali sponzorstev, čeprav jih (z izjemo enega od njih) izvajajo vsi. Predstavili so jih šele ob konkretnem vprašanju na to temo. Zato lahko ponovno potrdimo, da je tiha družbena odgovornost močno prisotna med samostojnimi podjetniki (Perrini 2006, 311). Iz odgovorov s.p.-jev lahko dejansko sklepamo, da je tudi podpora lokalni skupnosti za njih nekaj naravnega, ne pa predmet resnega premisleka in odločitve, kot je izpostavil Intervjuvanec 3: »Za te donacije, to moraš sigurno nekaj dati. Tisti, ki so bogati in imajo veliko, tisti dajo več, ti pa pač sodeluješ zraven. Ker je pa grdo, da ne daš, to je pa tudi nekaj, kar je v naravi človeka, se mi zdi«. Sodelujoči podpirajo različne lokalne zabavne in športne prireditve ali društva, kot je na primer gasilsko društvo. Opozarjajo na to, da pri tem sodelujejo v okviru svojih zmožnosti in da lažje pomagajo v obliki storitve ali izdelkov kot pa z denarnim prispevkom. Storitve so seveda povezane z njihovo dejavnostjo in obsegajo na primer darilne pakete v obliki oblačil za lokalno zabavno prireditev, brezplačen prevoz ali brezplačno striženje. Prav vsi, ki se poslužujejo donacij, se strinjajo, da z njimi ne dosegajo nikakršnih učinkov, čeprav bi si jih želeli, kot je nakazala že Jenkins (2006, 247). Eden od podjetnikov odločno nasprotuje sponzoriranju lokalnih organizacij: »Vsak naj svojo pristočasno aktivnost financira sam« (Intervjuvanec 10). Samo trije podjetniki darujejo tudi finančna sredstva. Da je finančni vidik pomemben pri odločitvi za podporo izbrani organizaciji potrjuje podjetnik, ki sodeluje z Rdečimi noski in je pri opisu sodelovanja kot pozitivno večkrat izpostavil dejstvo, da pri njem ne nastajajo nobeni stroški.

Podjetniki, ki delujejo na ravni družbene prioritete po Spence in Rutherfordu (2001), so bili tisti, ki so samostojno predstavili sodelovanje s skupnostjo kot odraz njihove družbene odgovornosti. Prakse odražajo njihov pogled na lastno vlogo v družbi, saj izstopajo predvsem brezplačne storitve različnim družbenim skupinam ali start-up podjetjem, ki si sicer njihovih storitev ne bi mogli privoščiti, s svojim sodelovanjem pa podpirajo predvsem osveščevalne, družbeno koristne ter inovativne projekte. Od ostalih mikro podjetnikov se razlikujejo predvsem s stopnji svoje vpletenosti, saj na tovrstne projekte gledajo kot na partnerstvo in ne zgolj enkratno sodelovanje. Z aktivnim vključevanjem želijo doseči predvsem družbene učinke in ne finančnih (Spence in Rutherford 2001, 134).

V kontekstu širše družbe kot deležnika samostojnih podjetnikov presenečajo odnos in prakse do države oziroma njenih institucij. Izkazalo se je, da so stališča, izražena med podjetniki, ki

na deklarativni ravni delujejo na temelju zakonske odgovornosti, v precejšnjem nasprotju z dejanskimi praksami, kar lahko sklenemo iz njihovih odgovorov na vprašanje o plačevanju davkov in delu brez računa. Vsi podjetniki so priznali, da storitve opravljajo tudi brez računa oziroma da poskrbijo, da državi plačajo čim manj davkov, čeprav to pomeni, da morajo zaradi tega kakšen račun izničiti. To opravičujejo z argumenti, da institucije v naši državi delujejo po principu nepoštenja ter korupcije in da sami ne želijo prispevati svojega denarja v te namene: »Če bi bila situacija drugačna in bi vedela, da se ta denar potem normalno troši, se brez težav odpovem določenemu delu denarja in plačam davke. Ampak tako, kot pa sedaj delajo z našim denarjem, v tem trenutnem primeru pa sigurno ne« (Intervjuvanec 1). Davki so po njihovem mnenju previsoki in povsem normalno je, da se posameznik poskuša izogniti plačilu višje davčne stopnje: »Če padeš v rang davčnega zavezanca zaradi 200 evrov, je itak jasno, da boš teh 200 evrov skrtil, ker se mi zdi nesmiselno, da nekdo plačuje, ker mu na koncu potem prav nič ne ostane« (Intervjuvanec 6). Država je brezosebni aparat, ki s.p.-jem ne prinaša nič dobrega, zato se jim njihovi prekrški ne zdijo problematični, saj so majhni po obsegu: »Nekaj je odnos do države, kjer so ti ljudje tam zakriti, ne veš, kdo so. Drugo pa je odnos do človeka, s katerim delaš. Nekaj je država, nekaj pa je človek« (Intervjuvanec 1). Država bi morala po njihovem mnenju najprej sama urediti svoje delovanje, šele nato bi lahko od njih zahtevala drugačno poslovanje. V trenutni situaciji pa država »iluzorno pričakuje, da bodo do zadnjega njenega podložnika vsi posvečeno poštene« (Intervjuvanec 10). Delo brez računa je ob visokih davkih in skorumpirani državi za njih način preživetja in ne nekaj, kar bi morali preganjati. To dodatno ponazori tudi odgovor intervjuvanca, ki si sicer želi, da bi tovrstno prakso izvajal čim manjkrat:

Jaz mislim, da po svojih trenutnih poslovnih izidih /.../, da če bi popolnoma vsakemu, ki mi reče, da bi nekaj imel brez računa, rekla ne, potem bi bili že na tistem pragu preživetja, o katerem smo prej govorili. V svojo skledo pljuvati pa tudi ni ... V eni točki, lahko res misliš, kaj vse počneš in imaš neko etično držo, ampak, če na koncu meseca nimaš za hrano, pa tudi nisi v resnici nič naredil. Se mi zdi, da poskusiš čim manj se tega posluževati (Intervjuvanec 9).

V okviru opisanih praks na relaciji država – samostojni podjetnik lahko potrdimo ugotovitve Lahdesmakijeve, ki trdi, da gre pri etičnem argumentiranju malih podjetnikov za ad-hoc in situacijske odločitve. Ker nimajo zapisanih etičnih kodeksov, kar je običajno med mikro podjetniki (Courrent in Gundolf 2008, 757) in kar so v intervjujih potrdili vsi samostojni podjetniki, je njihovo vedenje težko predvideti (Lahdesmaki 2005, 65). Njihovo ravnanje

lahko povežemo tudi z opažanjem Morrisa in drugih, ki trdijo, da je koncept podjetniškega vedenja pogosto povezan z nizom dejanj, polnih etičnih dilem. Podjetnike se namreč pogosto občuduje ravno zaradi kreativnosti, s katero premagujejo ovire in omejitve njihovih podjetij. Prakse, kot so kršitev ali prilagajanje pravil, kreativno interpretiranje dejstev ali pa obljubljanje storitev, ki jih niso sposobni zagotoviti, nekateri vidijo kot jasen izraz podjetniškega duha (Morris in drugi 2002, 334).

Pri analizi odnosa samostojnih podjetnikov do posameznih deležnikov lahko potrdimo navedbe Perrinija (2006, 312), da se mala podjetja nekaterim skupinam deležnikov posvečajo bolj intenzivno in da so le-te že vključene v njihov socialni kapital. Poslovnega sveta namreč ni mogoče ločiti od družbenih odnosov in mrež, v katere so vključeni podjetniki (Spence in Rutherford 2003), kar bi bilo tudi nesmiselno, saj so ravno neformalne povezave, zaupanje in solidarnost ključni za obstoj malega podjetja, njihovo vrednost pa lahko opredelimo z oceno socialnega kapitala posameznega podjetja (Spence in drugi 2003, 17; Perrini 2006, 312). Družbeni kapital podjetju omogoča vzpostavitev zaupanja s svojimi partnerji, kar je posebej pomembno za mikro podjetja, ki večinoma delujejo brez pogodbeno urejenih odnosov. Predstavlja tudi neke vrste zavarovanje, saj podjetja z medsebojno pomočjo lahko prihranijo precejšnje stroške, ki bi jih sicer prinesel najem profesionalnih storitev. Poleg tega pa omogoča izmenjavo pomembnih informacij ter znanj (Spence in drugi 2003, 19). Dejstvo je, da se vsi intervjuvani podjetniki na različne načine zavedajo pomena družbenega kapitala, vendar le redki vanj aktivno, še manj pa načrtno vlagajo. Priložnosti za investiranje v družbeni kapital se kažejo predvsem skozi formalno vključevanje v skupnost, mreženje znotraj sektorja in med gospodarskimi sektorji ter skozi prostovoljstvo in donacije (Morsing in Perrini 2009, 3). Formalno vključevanje v institucije lokalne skupnosti ali mreženje med gospodarskimi sektorji med samostojnimi podjetniki ni prisotno, so pa zato toliko bolj aktivni na področju mreženja znotraj sektorja. Tako kot navajajo Spence in drugi (2003, 22), so najpogostejše oblike sodelovanja izmenjava informacij, izposoja opreme in medsebojna pomoč ter priporočila za izvajalce ali potencialne zaposlene. Mreženje je posebej relevantno za posameznike, ki delujejo v kreativnih industrijah in ki vsakodnevne naloge opravljajo samostojno. V tem namreč vidijo priložnost za spremljanje trendov, izmenjavo idej ter pridobivanje povratnih informacij na njihovo delo: »Itak vsi vemo, da iz dialogov in iz pogovorov se rojevajo najboljše ideje. In da šele s tem, ko predebatiraš stvar z nekom, lahko stvar začneš razvijati« (Intervjuvanec 9). Zato ni presenetljivo, da v družbeni kapital bolj intenzivno vlagajo ravno ti posamezniki, kar je še posebej razvidno pri prostovoljnem delu in

dobrodelni pomoči. Za posameznike, ki so aktivno vključeni v družbene aktivnosti, bi lahko rekli, da sistematično vlagajo v svoj socialni kapital in iz njega posledično vlečejo tudi večje učinke in koristi. Pri preostalih s.p.-jih pa lahko prakse do posameznih deležnikov kot pogled na celosten družbeni kapital označimo kot mešanico intuicije in priložnosti (Murillo in Lozano 2006, 257), kjer je posebej razvidna odsotnost strateškega pristopa in načrtovanja družbeno odgovornih aktivnosti (Jenkins 2006; Santos 2011).

5.3.4 Percepcija učinkov družbene odgovornosti med samostojnimi podjetniki

Za mala podjetja je na področju DO značilno tradicionalno nepodjetniško vedenje, v implementaciji družbeno odgovornih praks pa pogosto prepoznavajo zgolj stroške in ne možnosti za pridobivanje konkurenčne prednosti. Če jim njihovo delovanje omogoča spodobno preživetje, ne vidijo potrebe po zmanjševanju dobička z različnimi aktivnostmi DO (Jenkins 2009, 22–23). To je še posebej prepoznavno med samostojnimi podjetniki, ki prednosti družbeno odgovornih aktivnosti občutijo v omejenem obsegu. Ključni učinek odgovornega podjetništva je tako osebno zadovoljstvo in zavedanje, da pri svojem delu realizirajo svoje osebne vrednote in načela. Ostalih učinkov, značilnih za MSP, kot so na primer izboljššan ugled, večja motiviranost zaposlenih ali zmanjševanje stroškov (Jenkins 2006, 249; Santos 2011, 497), samostojni podjetniki ne omenjajo.

Če so t.i. mehki učinki prepoznani pri vseh intervjuvancih, pa konkretne poslovne učinke občutijo precej različno. Nekateri so izpostavili, da jim je odgovorno poslovanje omogočilo preživetje podjetja in predvidevajo, da bi se ob drugačnem delovanju njihova podjetniška pot že zdavnaj končala. Njihov način jim prinaša redne, stalne stranke ter zaupanje dobaviteljev in zaposlenih. Tovrstne učinke so izpostavili trije intervjuvanci. Še bolj konkretne učinke pa prepoznavajo s.p.-ji, ki so bolj dejavni v družbi in s svojim obstojem zasledujejo širše družbene cilje. Njim je odgovorno delovanje močno razširilo socialno mrežo, kar je rezultiralo v večjem obsegu posla in naročnikov oziroma v rasti podjetja.

Razlika v percepciji učinkov je vidna tudi pri vprašanju sponzorstev in donacij, za katera večina samostojnih podjetnikov meni, da ne prinašajo nikakršnih učinkov. Družbeno aktivni podjetniki, ki s svojimi brezplačnimi storitvami in pomočjo različnim skupinam osmislijo sodelovanje skozi perspektivo vzajemne koristi, pa tudi iz tovrstnih aktivnosti potegnejo

pozitivne rezultate. Ključna za doseganje pozitivnih učinkov družbene odgovornosti je poslovna strategija, ki povezuje poslovne cilje z vrednotami podjetja in njegovo zavezo k DO. Le redki MSP se nahajajo na tej stopnji poslovnega in družbeno odgovornega načrtovanja, zaradi česar ne zmorejo maksimalno izkoristiti poslovnih in konkurenčnih priložnosti, ki jih DO prinaša (Jenkins 2009, 30). To je toliko bolj razvidno med samostojnimi podjetniki, ki odgovornega podjetništva ne načrtujejo sistematično, temveč so nekatere prakse zgolj del njihove poslovne kulture. Različnih aktivnosti se lotevajo občasno ter nenačrtovano in ne zaradi morebitnih poslovnih učinkov, temveč zaradi osebnih vrednot in načel s.p.-ja.

5.3.5 Komuniciranje družbene odgovornosti med samostojnimi podjetniki

Na področju komuniciranja se samostojni podjetniki zelo razlikujejo od ostalih MSP. Le redki od intervjuvancev imajo vzpostavljene kanale rednega komuniciranja s svojimi deležniki. Ne poslužujejo se oglaševanja, še manj seveda načrtovanih odnosov z javnostmi, redko pa izrabljajo komuniciranje preko svetovnega spleta v obliki lastne spletne strani ali uporabe družbenih medijev. Štirje od njih sploh nimajo spletne strani, njihova prepoznavnost temelji izključno na promociji od ust do ust, kontakti z deležniki pa so povsem osebni preko sestankov ali telefonskih pogovorov. Eden izmed omenjenih štirih podjetnikov ima Facebook profil, vendar ga ne ažurira. Ažurnost je problem tudi pri treh posameznikih, ki imajo svojo spletno stran. Priznavajo, da ji ne namenjajo dovolj časa, zaradi česar je ne morejo izrabljati za večjo prepoznavnost podjetja. V tej skupini podjetnikov ima eden od njih Facebook profil, ki je ravno tako neaktiven. Direktna, formalizirana komunikacija med s.p.-ji torej praktično ni prisotna, prevladuje indirektna oblika komuniciranja, kar je sicer skladno z ugotovitvami, ki jih za MSP predstavlja Nielsen in Thomsen (2009b), vendar tudi indirektno komuniciranje ne presega osebnih stikov z zaposlenimi, kupci ali dobavitelji. Nadgradnje indirektno komunikacije z vzpostavitvijo odnosov z lokalnimi mediji ali predstavniki lokalne skupnosti med s.p.-ji ni zaznati.

Zgolj dva izmed intervjuvancev aktivno uporabljata širok nabor kanalov komuniciranja in izkoriščata prednosti svetovnega spleta, preko katerega lahko z nizkimi stroški dosežeta širok krog svojih deležnikov, na kar opozarjata že Dincer in Dincer (2010). Redno pišeta blog, poleg tega pa uporabljata še Facebook, Twitter ter Instagram. Tudi v tem primeru od večine odstopata intervjuvanca, ki na družbeno odgovornost in njune družbeno odgovorne prakse

gledata bolj celostno, k čemur lahko dodamo še komuniciranje, ki ga razumeta kot nepogrešljiv del poslovanja in kot sredstvo za doseganje poslovnega uspeha.

Iz zapisanega lahko tako sklenemo, da je komuniciranje družbeno odgovornih praks med samostojnimi podjetniki zelo omejeno oziroma nično. Zato smo med intervjuji podjetnike spraševali tudi o njihovih stališčih do komuniciranja DO ter o njihovem mnenju, zakaj nekatera podjetja na podlagi svojih praks oblikujejo širše komunikacijske kampanje.

Odgovori samostojnih podjetnikov nas pripeljejo do zaključka, da ima na njihovo percepcijo komuniciranja DO močan vpliv prevladujoča implicitna oblika odgovornih praks v družbi (Jančič 2011). Nekateri so namreč prepričani, da poudarjanje odgovornega delovanja ni potrebno, saj je največji dokaz odgovornosti ravno lastno delo. Večina tudi od velikih podjetij pričakuje določeno stopnjo diskretnosti na področju komuniciranja DO in je skeptična do načrtnega izpostavljanja dobrih praks. Kot dodaten faktor lahko prepoznamo še splošno značilnost mikro podjetij, ki se eksternega komuniciranja DO lotevajo izjemno redko (Nielsen in Thomsen 2009a, 91). V našem primeru to argumentirajo tudi z dejstvom, da so za takšne aktivnosti preprosto premajhni. Vse navedeno povzema naslednja izjava: »Jaz mislim, da je največja reklama pošteno poslovanje. Ne rabiš več. Vsaj jaz ne, zame, ker sem majhen. Drugo je sistem, ki ima več tisoč ljudi, potem ima tudi že ljudi zaposlene, ki to v javnost lansirajo« (Intervjuvanec 10). Dva od intervjuvancev sta priznala, da o komuniciranju svojih družbeno odgovornih praks do sedaj še nista razmišljala in da se bosta temu vprašanju posvetila šele, ko bosta vzpostavila lastno spletno stran. Ponovno je odločujoči faktor čas, kar je izpostavil eden od intervjuvancev, ki je dodal, da bi, če ažuriral spletno stran, dodal tudi novice o sponzorstvih, da bi obiskovalci videli, da njegovo podjetje pomaga ljudem. Podobno je poudaril tudi Intervjuvanec 8, ki je sicer naklonjen komuniciranju DO in se zaveda, da podjetje s tem lahko gradi ugled in blagovno znamko: »To je ustvarjanje znamke in na tem področju smo obrtniki čista ničla. Mislim, katastrofa je tole. To čisto priznam. /.../ Zaradi tega, ker se nimamo časa s tem ukvarjati, res«.

Zanimivo je stališče intervjuvanca, ki je sicer komunikacijsko aktiven, do izpostavljanja lastne družbene odgovornosti pa ima predsodek, čeprav po drugi strani pozdravlja komuniciranje DO drugih podjetij in v njih vidi dobro priložnost za grajenje ugleda podjetja, ob pogoju, da gre za dolgoročne projekte in ne enkratne donacije, ki se zgodijo samo za

samopromocije. Gre torej za edini primer zavestne strategije tišine na področju komuniciranja DO, ki je sicer med MSP pogosto prisotna (Nielsen in Thomsen 2009b, 185):

Jaz osebno imam nek predsodek do tega, mogoče napačen, ali pa škoda, ker bi mogoče lahko kakšnega naročnika na ta način dobila, ampak, ne vem, meni se zdi to malo ... ne vem, ne znam razložiti. Tako, kot da bi se hvalila. Zelo bi mi bilo čudno. Veliko raje objavljam zgolj rezultate svojega dela, nek portfolio, neke objavljene stvari, fotografiram, napišem malo, s kom in zakaj smo sodelovali. Tako, vsebinsko se mi zdi, da če se lahko s kakšnim projektom pohvališ. To, da si imel dober odnos z naročniki, ali pa da si za nekoga nekaj dobrega naredil, se mi pa zdi, da se bo prej ali slej samo od sebe vrnilo, da ni treba, da vpiješ s svojega Facebooka, kaj vse si dobrega naredil. Se mi ne zdi to poanta (Intervjuvanec 9).

Večina samostojnih podjetnikov ima negativen odnos do komunikacijskih praks drugih podjetij, saj jih razumejo zgolj kot lastno promocijo, ki ni nujno iskrena in verodostojna. Nekaterim je sporna tudi poraba sredstev v te namene: »Meni je to zelo sporno takrat, kadar se v to dajo veliki zneski. Če gre na primer, banaliziram, za zbiranje denarja, pa zberejo 20.000 evrov, 30.000 evrov dajo pa v kampanjo za komuniciranje tega, to meni ni družbeno odgovorno« (Intervjuvanec 4) oziroma menijo, da bi lahko podjetja finančna sredstva porabila drugače: »Jaz sem bolj na strani tega – zakaj rabijo milijonske dobičke, raje naj pocenijo svoje storitve, da bodo ljudem bolj prijazni. Mi je bližje to mišljenje« (Intervjuvanec 5).

Štirje intervjuvanci v komuniciranju družbene odgovornosti pri drugih podjetjih prepoznajo pozitivne učinke. Poleg grajenja ugleda razmišljajo tudi v smeri pozitivnega vpliva na družbo, ki bo v prihodnosti postala bolj pozorna na odgovorno ravnanje podjetij, ki bodo zaradi tega vse težje prikrivala morebitne slabe prakse: »Mislim namreč, da se bo morala družba spremeniti v vseh ozirih in da bo to postalo zelo pomembno. Dobro bi bilo tudi, da bi mediji to malo bolj izpostavili, to bi se mi zdelo zelo dobro. Če bi jaz v časopisu prebrala, da ima ena firma, ki jo jaz kupujem, sedež v neki oazi in da tam ustvarja milijardne dobičke, plačajo pa dva milijona davka, jaz v tistem trenutku neham kupovati njene izdelke« (Intervjuvanec 1).

Zgolj eden od sodelujočih s.p.-jev preko svojih komunikacijskih kanalov svoje deležnike seznanja tudi s svojimi dobrodelnimi in prostovoljnimi aktivnostmi v družbi, kar mu je prineslo konkretne poslovne učinke:

Sem pa res dobila nekaj projektov preko aktivnosti v katerih sodelujem in ki sem jih tudi omenjala pri svojem komuniciranju. Je ta veriga, ki se je odvila v kakšnem letu in pol, ampak ni bil pa to namen. Verjetno se šele sedaj zavedam, da se je to tako zgodilo. Nikoli pa ne grem v projekt zato, da bi si rekla: »aha, sedaj bom pa tukaj napisala, da sem zraven pri neki dobrodelnosti in ljudje me bodo zato klicali. Tega niti potihoma ne razmišljam (Intervjuvanec 2).

Večino s.p.-jev, kar devet, tako uvrščamo v skupino samoumevnega vedenja na področju komuniciranja DO, saj družbeno odgovornost izvajajo, seveda v omejenem obsegu, vendar teh dejanj ne komunicirajo, ker v tem ne prepoznavajo možnih pozitivnih učinkov. Le enemu intervjuvancu pa lahko pripišemo strateško vedenje pri komuniciranju DO, ki ga karakterizira predvsem aktivno vključevanje DO v vsakodnevno poslovanje in posledično intenziven dialog s ključnimi deležniki (Golob in drugi 2009, 459–460).

Na podlagi zapisanega lahko sklenemo, da so samostojni podjetniki v komunikacijskih aktivnostih zelo skromni in ne dosegajo nivojev komuniciranja, ki jih v svojih člankih o MSP zaznavajo Jenkins (2004), Murillo in Lozano (2006) ali Nielsen in Thomsen (2009a). Bolj se približajo navedbam Fassina, ki pravi, kakršnokoli formaliziranje družbeno odgovornih praks in njihovega komuniciranja za mala podjetja predstavlja predvsem strošek v obliki časa in denarja. K temu dodaja, da so številna filantropska dejanja malih podjetnikov v primerjavi z aktivnostmi velikih podjetij za javnost pogosto nezanimiva. V primeru, ko multinacionalno podjetje izbrano dobrodelno organizacijo podpre z milijonskim vložkom, bo to dejanje zagotovo medijsko odmevno. Ko MSP določeni organizaciji nameni proporcionalno enak delež prometa, to rezultira v nekaj sto evrih, kar med širšo javnostjo ne spodbudi nobenega zanimanja (Fassin 2008, 369). Prav zaradi tega je potrebno spoštovati načela MSP, ki se družbene odgovornosti lotevajo zato, ker je to po njihovem mnenju pravi način delovanja in pravi način vodenja podjetja. Prakse odgovornega podjetništva po njihovem mnenju ne potrebujejo poročanja ali pojasnjevanja, temveč bi morale biti običajen način poslovanja (Fassin 2008, 376).

Murillo in Lozano (2006, 236) navajata še dodaten razlog, zaradi katerega se mala podjetja ne lotevajo proaktivnega komuniciranja DO, in sicer dejstvo, da tega ne prepoznavajo kot orodje za povečanje ugleda ali dobička, kar potrjujejo tudi odgovori samostojnih podjetnikov. Čeprav to ne velja za komunikacijske aktivnosti drugih podjetij, za katere menijo, da jim

prinašajo tudi pozitivne učinke: »To je v bistvu reklama za njih, po drugi strani pa od raznih donacij ali česa podobnega, ne plačajo davka za to« (Intervjuvanec 3).

Neizogibna posledica opisanega odnosa do komuniciranja DO je, da samostojni podjetniki ne izkoriščajo prednosti, ki jim jo prinaša njihov siceršnji neformalni pristop do vodenja podjetja, odnosov z deležniki ter do implementacije odgovornih podjetniških praks (Nielsen in Thomsen 2009b).

5.3.6 Zaključne ugotovitve

Pri definiciji DO samostojni podjetniki ne odstopajo od ostalih MSP, ki imajo ravno tako težave z opredelitvijo tega pojma (Murillo in Lozano 2006). Lažje jo opišejo s praksami, ki jih izvajajo tudi sami med njim ključnimi deležniki. Večina družbeno odgovornost povezuje z zakonsko ravno odgovornosti po Carrollu (1999), višje v piramidi se znajdejo zgolj trije s.p.-ji. To raven razumevanja DO lahko neposredno povežemo tudi z motivacijo za družbeno odgovorne oziroma »nekomercialne« aktivnosti, kot jih poimenujeta Spence in Rutherford (2001). Samostojni podjetniki, ki izpolnjujejo zakonsko odgovornost, s svojim delovanjem zasledujejo dolgoročno preživetje, zaradi česar o kakšnih dodatnih vlogah svojega podjetja v družbi ne razmišljajo, kar je razvidno v Tabeli 5.2, v kateri so združeni prevladujoči koncepti posameznih intervjuvancev skozi perspektivo uporabljenih teoretskih ogrodij.

Prioriteta preživetja močno vpliva tudi na percepcijo spodbud in ovir za sicer omejen nabor družbeno odgovornih praks med samostojnimi podjetniki. Brez dvoma so za njih največje gonilo odgovornega podjetništva osebne vrednote, saj svoj način delovanja razumejo kot edino možno in pravilno obliko podjetništva. Vendar se podjetniki, usmerjeni v preživetje svojega posla, po drugi strani, ne posvečajo presoji etičnosti svojega vsakdanjega delovanja. S tem lahko potrdimo trditve Lahdesmakijeve (2005, 65), da mikro podjetniki svoje morebitne etične dileme rešujejo ad-hoc in v vsaki posamezni situaciji posebej. Iz odgovorov s.p.-jev lahko sklenemo, da je etično delovanje posameznika bolj naključje kot pa rezultat sistemske podjetniške vzgoje, kar je zagotovo problematično z vidika sistemskega dvigovanja ravni odgovornega podjetništva, ki naj bi bilo spodbujano tudi s strani države oziroma njenih institucij. Ravno država je tisti deležnik, do katere imajo s.p.-ji izrazito negativen odnos in jo percipirajo kot veliko oviro pri uresničevanju svojih poslovnih ciljev. Na specifičen odnos MSP do institucionalnega okvirja opozorita na primer Jenkins (2006) in Santos (2011), vendar

lahko rečemo, da je odklonilnost do vzpostavitve medsebojnega odnosa z institucijami na strani s.p.-jev veliko večja. Država od njih zahteva veliko, hkrati pa jih prepušča same sebi in jim ne stoji ob strani s podporno infrastrukturo. Vsekakor bi morale biti morebitne dodatne zakonske zahteve, ki jih Spence in Rutherford (2001, 137) vidita kot najučinkovitejšo spodbudo k družbeni odgovornosti za podjetja, ki delujejo v kontekstu prioritete preživetja, implementirane z veliko mero previdnosti. Po eni strani jih samostojni podjetniki ne bi smeli razumeti kot dodatno breme, po drugi strani pa bodo preprosto potrebni tudi številni dobri zgledi in prakse zakonodajalca, s katerimi si bo povrnil zaupanje malih podjetnikov in zgradil temelje kredibilnosti, na podlagi katerih bo lahko s.p.-je pozival k uveljavljanju družbeno in moralno zaželenih praks.

V trenutni situaciji so med s.p.-ji namreč ravno poslovne prakse do države med najbolj zaskrbljujocimi in v največjem nasprotju z njihovimi sicer izrečenimi načeli. Delo brez računa in drobne utaje davkov so med vsemi stalna praksa, opravičujejo pa jih predvsem z dejstvom, da je to njihov način preživetja. Če bi poslovali popolnoma skladno z zakonom, bi bili namreč na njegovem robu. Ostale družbeno odgovorne prakse s.p.-jev, tako kot pri ostalih MSP, niso osnovane na jasnih poslovnih ciljih ali usklajene s poslovno strategijo (Santos 2011). Ni presenetljivo, da samostojni podjetniki tudi nimajo izdelane politike družbene odgovornosti, saj so tudi med večjimi podjetji v skupini MSP redki primeri zapisane strategije DO (Jenkins 2004). Kljub temu lahko za samostojne podjetnike trdimo, da so njihove prakse med ključnimi deležniki, zaposlenimi ali strankami, kontinuirane. Drugače pa je z aktivnostmi s.p.-jev v eksternem okolju. Knez-Riedlova je sicer v rezultatih svoje raziskave zapisala, da kar 49,3 % mikro podjetij redno sponzorira izbrane organizacije (Knez Riedl 2002), kar se v našem primeru ni potrdilo. Donacije so med s.p.-ji občasne, nenačrtovane, še manj pa proaktivne. Odvisne so od trenutnega poslovanja podjetja ter bližine, ki jo v odnosu do izbrane organizacije zaznavajo podjetniki. Z različnimi praksami družbene odgovornosti samostojni podjetniki bolj ali manj zavedno vlagajo tudi v družbeni kapital svojega podjetja (Spence in drugi 2003). Razumljivo to bolj načrtno počnejo tisti, ki svojo družbeno odgovornost razumejo kot filantropsko odgovornost in ki so s svojim delovanjem usmerjeni v družbeno prioriteto. Iz tega lahko posledično potegnejo tudi bolj konkretne poslovne učinke, ki jih prepoznavajo celo kot večanje obsega poslovanja.

Tabela 5.2: Ključni odgovori samostojnih podjetnikov v petih analiziranih področjih

Teoretsko izhodišče	Prevladujoč koncept DO (Carroll 1999)	Motivacija za DO (Spence in Rutherford 2001)	Ključni deležniki za prakse DO (Freeman v Jamali in drugi 2009)	Učinki DO	Komuniciranje DO (Golob in drugi 2009)
Intervjuvanec					
1	Zakonska (etična do zaposlenih)	Preživetje	Zaposleni	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno
2	Filantropska	Družbena prioriteta	Skupnost	Merljivi – več naročnikov	Strateško
3	Zakonska (etična do zaposlenih)	Preživetje	Zaposleni	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno
4	Filantropska	Družbena prioriteta	Skupnost	Merljivi – več naročnikov	Samoumevno
5	Zakonska (etična do zaposlenih)	Preživetje	Zaposleni	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno
6	Zakonska	Preživetje	Kupci	Merljivi – stalne stranke	Samoumevno
7	Zakonska	Preživetje	Kupci	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno
8	Zakonska	Preživetje	Kupci	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno
9	Filantropska	Preživetje	Kupci	Merljivi – več naročnikov	Samoumevno
10	Zakonska (etična do zaposlenih)	Preživetje	Zaposleni	Mehki – osebno zadovoljstvo	Samoumevno

Na drugi strani skromne investicije v socialni kapital podjetja rezultirajo v skromnejših učinkih, k čemur lahko dodamo tudi odsotnost sistematičnega pristopa k družbeni odgovornosti. Večina s.p-jev tako ne kapitalizira svojih družbeno odgovornih praks, iz njihovih odgovorov lahko sklepamo, da predvsem zato, ker o tem dejansko ne razmišljajo. Lep primer tega je področje sponzorstev, za katera menijo, da jim ne prinašajo nobenih koristi, priznavajo pa, da večja podjetja zase tudi iz pokroviteljstev iztržijo pozitivne učinke.

Področje komuniciranja družbene odgovornosti dodatno potrjuje povsem drugačen kontekst delovanja mikro podjetnikov v primerjavi z večjimi podjetji. Redki se poslužujejo načrtovanja komunikacijskih aktivnosti, v še manjši meri pa svoje deležnike seznanjajo s svojimi načeli in praksami odgovornega podjetništva. Tako same prakse kot zasledovanje njihovih učinkov ter njihovo komuniciranje dokazujejo, da samostojni podjetniki v družbeni odgovornosti ne vidjo priložnosti za doseganje konkurenčne prednosti, kot je to vse pogosteje zaznati med ostalimi MSP (Jenkins 2006; Murillo in Lozano 2006; Santos 2011).

Za njih je odgovorno podjetništvo edini pravi način poslovanja, bolj kot na proces formalizacije svojih praks in poročanja o njih se raje osredotočajo na ohranjanje profitabilnosti poslovanja. Zato bi bilo osveščanje samostojnih podjetnikov o konkretnih poslovnih učinkih družbene odgovornosti prava pot za spodbujanje k poglobitvi njihovih aktivnosti in bi bilo najverjetneje bolj učinkovito kot strožja regulativa. Kot trdi Jenkins (2004, 52), so v družbi sicer prisotna MSP, ki živijo in razvijajo družbeno odgovornost izključno na osnovi svojih vrednot, večina pa se zanjo odloči predvsem na podlagi poslovnih razlogov.

Za samostojne podjetnike je morda najboljši model dokazovanja poslovnih učinkov teorija družbenega kapitala. Družbeno odgovorne aktivnosti povečujejo družbeni kapital podjetja, ki rezultira v povsem konkretnih učinkih – medsebojni pomoči, izmenjavi znanja ter informacijin tudi v povečanem obsegu poslovanja (Spence in drugi 2003). Naštete učinke je moč tudi povsem objektivno oceniti oziroma izmeriti. Zagotovo pa bi bilo za vpeljavo takih modelov potrebno izobraževanje samostojnih podjetnikov v okviru politik spodbujanja družbene odgovornosti. Trenutno stanje je zagotovo tudi odraz skromnih in ne celovitih programov širjenja družbene odgovornosti med MSP.

Tabela 5.2 nakazuje še nekaj razlik znotraj skupine samostojnih podjetnikov, ki so lahko potencialni faktor vpliva na njihov odnos do družbene odgovornosti, vendar obstoječi obseg analize ne dopušča konkretnjših zaključkov. Vsekakor pa je vredno opozoriti na to, da so trije intervjuvanci, ki so v vseh pogledih izstopali od prevladujočih odgovorih preostalih podjetnikov in ki so izkazovali veliko bolj angažirano izvajanje odgovornih praks, mlajši od preostalih intervjuvancev, imajo višjo izobrazbo ter delujejo v komunikacijski industriji, natančneje na področju grafičnega oblikovanja ter odnosov z javnostmi. Vse naštet: starost, stopnja izobrazbe ter sektor delovanja torej lahko vpliva na oblikovanje družbeno odgovorne prakse samostojnega podjetnika.

6 SKLEP

V pričujoči diplomski nalogi smo se posvetili odnosu samostojnih podjetnikov do družbene odgovornosti, s čimer smo želeli osvetliti stališča in prakse pomembnega člana gospodarstva – mikro podjetij, ki so v strokovni literaturi pogosto neupravičeno prezrta (Courrent in Gundolf 2008). Z analizo definicije DO, motivacijskih faktorjev, družbeno odgovornih praks, percepcije učinkov DO ter njenega komuniciranja med samostojnimi podjetniki smo iskali podobnosti ter tudi specifike, ki mikro podjetja na področju skrbi za odgovorno poslovanje ločujejo od ostalih podjetij v skupini MSP in od velikih podjetij.

Lastnosti, tipične za MSP, se v mikro podjetjih dodatno potencirajo. Personaliziran način vodenja in neformalni odnosi z zaposlenimi so nekaj povsem samoumevnega za podjetnika, ki zaposluje enega delavca. Različne vloge in odgovornosti, ki jih tekom dneva opravlja samostojni podjetnik dodatno obremeni še dejstvo, da so popolnoma sami odgovorni tudi za profitabilnost podjetja. Zato ne preseneča dejstvo, da so njihov odnos do DO in prakse, ki jih na tem področju izvajajo, še nekoliko bolj skromne kot tiste, ki jih dosedanje raziskave navajajo med ostalimi MSP (Jenkins 2004; Murillo in Lozano 2006). Parcialno prepoznavanje lastne vloge v družbi lahko povežemo predvsem s pomanjkanjem informacij in znanja, ne pa z zanikanjem svojih obveznosti. Zato bi se morali v prihodnosti osredotočiti predvsem na izobraževalni vidik ter osveščanje mikro podjetij, da bodo lahko le-ta samozavestno razširila svoje družbeno odgovorne prakse.

Ne glede na to, da je diplomatska naloga prinesla relevanten vpogled v odnos samostojnih podjetnikov do DO, ima zagotovo precej omejitev in pomanjkljivosti. Ena izmed njih je majhnost analiziranega vzorca, ki onemogoča generaliziranje nekaterih ugotovitev, hkrati pa ne dopušča razlikovanja po demografskih lastnostih ali sektorju delovanja, ki bi lahko prineslo dodatne pomembne ugotovitve. Nadalje je širok spekter analize v nekaterih korakih rezultate prikrajšal za bolj poglobljeno perspektivo, ki bi dodatno pojasnila nekatera stališča s.p.-jev, ki so v tem trenutku ostala neraziskana. Ena takih je na primer analiza, kako različen obseg investicij v družbeni kapital in večja vpletenost v odnose z deležniki vplivajo na poslovno etiko s.p.-jev oziroma, v kolikšni meri na poslovno etiko vplivajo tudi družbene mreže samostojnih podjetnikov. Naštete pomanjkljivosti odpirajo številne možnosti za

prihodnje raziskovanje DO med mikro podjetji, ki jih v prihodnosti ne bi smeli več potiskati na stranski tir (Russo in Tencati 2009). MSP in z njimi tudi mikro podjetniki so gonilo gospodarskega razvoja v večini držav, tudi pri nas. Zakaj ne bi bilo enako tudi na področju družbene odgovornosti?

7 LITERATURA

- Baker, Mallen. 2011. Foreword to the Second Edition. V *Strategic Corporate Social Responsibility*, ur. William B. Werther in David Chandler, 17–19. London: Sage.
- Battisti, Martina in Martin Perry. 2011. Walking the Talk? Environmental Responsibility from the Perspective of Small-Business Owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (18): 172–185.
- Campin, Suzanne, Jo Barraket in Belinda Luke. 2012. micro-Business Community Responsibility in Australia: Approaches, Motivations and Barriers. *Journal of Business Ethics* (avgust). Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1396-1> (2. november 2012).
- Carroll, Archie B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3): 268–295.
- Courrent, Jean-Marie in Katherine Gundolf. 2008. Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes. *Journal of Business Ethics* (88): 749–762.
- *CSR Europe*. Dostopno prek: <http://www.csreurope.org> (4. april 2013).
- Dahlsrud, Alexander. 2006. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1): 1–13.
- Dincer, Caner in Banu Dincer. 2010. An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online communication. *Social Responsibility Journal* 6 (2): 197–207.
- Ecorys. 2012. *Mala in srednje velika podjetja*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf (16. januar 2013).
- Ekvilib inštitut. 2013. *Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (4. april 2013).
- Evropska komisija. 2002. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF> (24. marec 2013).
- --- 2003. *Responsible entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf (24. marec 2013).

- --- 2006a. *Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sl.htm (16. januar 2013).
- --- 2006b. *Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF> (24. marec 2013).
- --- 2007a. *Uvod v družbeno odgovornost malih in srednje velikih podjetij*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_sl.pdf (30. marec 2013).
- --- 2007b. *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/ree_report_en.pdf (24. marec 2013).
- --- 2007c. *Corporate Social Responsibility for SMEs: Documentation Centre*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm (30. marec 2013).
- --- 2008a. *Think Small First. A "Small Business Act" for Europe*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF> (2. februar 2012).
- --- 2008b. *Results of the European funding programme "Mainstreaming CSR among SMEs"*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/mainstreaming_csrsmes_summary_en.pdf (24. marec 2013).
- --- 2010. *Evropa 2020*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_sl.htm (30. marec 2013).
- --- 2011. *Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:SL:PDF> (27. oktober 2012).
- --- 2012. *SBA Fact Sheet 2012 - Slovenia*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/slovenia_en.pdf (24. marec 2013).

- --- 2013. *Evropske nagrade za spodbujanje podjetništva 2013*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_sl.htm (30. marec 2013).
- Fassin, Yves. 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review* 17 (4): 364–378.
- Fassin, Yves, Annick Van Rossem in Marc Buelens. 2011. Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics* (98): 425–453.
- Fuller, Ted, in Yumiao Tian. 2006. Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics* (67): 287–304.
- Garriga, Elisabet in Domenec Melé. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* (53): 51–71.
- Gavez, Sonja. 2007. *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije - Območna zbornica Maribor.
- *Gazela*. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/> (4. april 2013).
- Golob, Urša. 2011. Towards an institutional view of mapping corporate social responsibility meanings. *Teorija in praksa* 48 (6): 1573–1583.
- --- in Jennifer L. Bartlett. 2007. Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review* (33). Dostopno prek: <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/communicating-about-corporate-social-responsibility-a-comparative-study-of-csr-FIPyzyD0hc/3> (15. maj 2013).
- Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. Evropa kot središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij? *Delavska participacija* (6–7). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID060620.doc (15. marec 2013).
- Golob, Urša, Zlatko Jančič in Borut Marko Lah. 2009. Corporate social responsibility and transparent pricing in the case of the euro changeover. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (4): 456–469.
- Hemingway, Christine A. in Patrick W. MacLagan. 2004. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (50): 33–44.
- Hernáez, O., ur. 2012. *ERSCP 2012*. 2012. Dostopno prek: <http://www.erscp2012.eu/> (4. april 2013).

- Hrast, Anita. 2010. *Pobuda za pripravo nacionalne strategije razvoja družbene odgovornosti*. Dostopno prek: http://www.nekdanji-pv.gov.si/2008-2012/fileadmin/kpv.gov.si/pageuploads/datoteke_dinamika/2010_03/drugo/Anita_Hrast_-_Zasnova_Nacionalne_strategije_DO_10.pdf (4. april 2013).
- *Horus*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/> (4. april 2013).
- Jamali, Dima, Mona Zanhour in Tamar Keshishian. 2009. Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics* (87): 355–377.
- Jančič, Zlatko. 2011. A treatise on corporate social responsibility non-communication. *Teorija in praksa* 48 (6): 1562–1572.
- Jenkins, Heledd. 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management* 29 (4): 37–57.
- --- 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (67): 241–256.
- --- 2009. A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 21–36.
- Klein, Simone in Kristin Vorbohle. 2010. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Relations - The Perspective of German Small and Medium-Sized Enterprises. V *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, ur. Laura J. Spence in Mollie Painter-Morland, 215-225. Dordrecht: Springer.
- Knez Riedl, Jožica. 2002. Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij. V *Slovenski podjetniški observatorij 2002, 2. del*, ur. Miroslav Rebernik, 91–112. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Knopf, Jutta in Barbara Mayer-Scholl. 2013. *Tips and Tricks for Advisors*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/tips-tricks-csr-sme-advisors_en.pdf (24. marec 2013).
- Kusyk, Sophia Maria in Josep M. Lozano. 2007. Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises. SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance* 4 (7): 502–515.
- Lahdesmaki, Merja. 2005. When Ethics Matters - Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics* (61): 55–68.

- Lepoutre, Jan in Aimé Heene. 2006 Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics* 67: 257–273.
- Lucas, Samuel R. 2012. Beyond the existence proof: ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality and Quantity* (september). Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11135-012-9775-3>.
- Mandl, Irene in Andrea Dorr. 2007. *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice: Consolidated European Report*. Dostopno prek: <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf> (24. marec 2013).
- *Mreža za družbeno odgovornost Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.mdos.si/> (30. marec 2013).
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2012. *Slovenska industrijska politika*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/podjetnistvo_in_konkurencnost/drugi_pomembni_dokumenti/ (4. april 2013).
- Morris, Michael H., Minet Schindehutte, John Walton in Jeffrey Allen. 2002. The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business Ethics* (40): 331–361.
- Morsing, Mette in Francesco Perrini. 2009. CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 1–6.
- Murillo, David in Josep M. Lozano. 2006. SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics* (67): 227–240.
- Nielsen, Anne Ellerup in Christa Thomsen. 2009a. Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 83–93.
- --- 2009b. CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2): 176–189.
- Perrini, Francesco. 2006. SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics* (67): 305–316.
- Podnar, Klement in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39 (6): 952–969.

- Qu, Sandy Q. in John Dumay. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3): 238–264.
- Quinn, John J. 1997. Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics* (17): 119–127.
- Rebernik, Miroslav. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997.
- Russo, Angeloantonio in Antonio Tencati. 2009. Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics* (85): 339–353.
- Russo, Angeloantonio in Francesco Perrini. 2010. Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* (91): 207–221.
- Santos, Maria. 2011. CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal* 7 (3): 490–508.
- Schlierer, Hans Joerg, ur. 2012. How Do European SME Owner–Managers Make Sense of ‘Stakeholder Management’?: Insights from a Cross-National Study. *Journal of Business Ethics* (109): 39–51.
- Spence, Laura J. in Francesco Perrini. 2010. Europe: Practice and Politics: Ethics and Social Responsibility in SMEs in the European Union. V *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, ur. Laura J. Spence in Mollie Painter-Morland, 35–54. London: Springer.
- Spence, Laura J. in Robert Rutherford. 2001. Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 8 (2): 126–139.
- --- 2003. Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics* (47): 1–5.
- Spence, Laura J., René Schmidpeter in André Habisch. 2003. Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. *Journal of Business Ethics* (47): 17–29.
- Spence, Laura in Geoff Moore. 2006. Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics* (67): 219–226.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2012. *Podjetja, Slovenija, 2011 – končni podatki* Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5151 (31. marec 2013).
- *Statistični urad Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (31. marec 2013).

- Vázquez Carrasco, Rosario in M. Eugenia López Pérez. 2012. Small & medium sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality and Quantity* (april). Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11135-012-9713-4>
- Visser, Wayne. 2011. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vyakarnam, Shailendra, Andy Baily, Andrew Myers in Donna Burnett. 1997. Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics* (16): 1625–1636.
- *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (31. marec 2013)
- Žakelj, Luka. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2004/dz06-04.pdf.

PRILOGA A: TRANSKRIPTI INTERVJUJEV S SAMOSTOJNIMI PODJETNIKI

INTERVJUVANEC 1

1. Kaj si predstavljaš pod pojmom »družbena odgovornost«? Kako ga razumeš?

Družbena odgovornost ... kako bi rekla ... V glavnem, da spoštuješ zakone. Da imaš pravi odnos do zaposlenih, da plačuješ davke. In da imaš druge stvari ... Kar se pa drugih stvari tiče, na primer, da imaš odnos do kupcev, to je za mene stvar posla, tukaj ne vidim kakšne posebne odgovornosti. Tukaj torej vidim predvsem to, da imaš odnos do zaposlenih, da nimaš nobenega mobinga in te zadeve, pa da davke plačuješ, tako kot je treba. To se mi zdi to za enega s.p.-ja

- **Torej kupci in dobavitelji ne spadajo na področje družbene odgovornosti?**

Normalno poslovanje z njimi ne smatram kot družbena odgovornost. Kupca moraš pridobiti na drugačen način, to se mi zdi že bolj problem marketinga.

2. Kaj ti predstavlja izraz odgovorno podjetništvo?

To je zame povsem isto kot družbena odgovornost.

3. Kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik?

V bistvu je zame to oseba, ki je poštena na vseh področjih. Ki stoji za svojimi stališči. Ki, če nekaj reče, se tega tudi drži.

4. Kakšne aktivnosti mora izvajati podjetnik, da ga lahko smatramo za odgovornega?

To ti kar težko definiram, kaj bi moral početi, da bi bil odgovoren ...

- **Omenila si na primer plačevanje davkov, ki je zate pomemben vidik družbene odgovornosti ...**

Ja, zame so na primer davki in odnos do zaposlenega.

- **Lahko bolj konkretno opišeš, kaj smatraš pod odnos do zaposlenega?**

Če ima zaposleni pravi odnos do dela, ga mora obrtnik tudi ceniti. Imaš na primer obrtnike, ki neprestano vpijejo na svoje zaposlene, jih maltretirajo, izvajajo mobing. Meni se zdi to zelo pomembna zadeva.

- **Kaj se ti pri zaposlenih še zdi izraz nekega odgovornega podjetnika?**

Zagotovo je to še varstvo pri delu. So določeni predpisi, ki jih je treba spoštovati. Vse predpise, ki so v korist delavca, je treba spoštovati. Tiste, ki jih lahko, mogoče se vseh vedno ne da. Kdaj država kar nekaj brez veze predpisuje in ti ugotoviš, da je nek predpis popolnoma nesmiseln, tega seveda potem ne izvajaš. Žal imamo tako državo. Na splošno pa se mi zdi zakon o varstvu pri delu zelo pomemben in ga je treba spoštovati.

Pa tudi ta odnos je pomemben. Mi smo imeli na primer delavca dolgo na bolniški, praktično celo leto. In to za nas finančno ni bilo v redu, ampak smo to sprejeli, ker je že veliko let pri nas, nikoli nas ni izkoriščal, zato smo bili tudi mi korektni. Obdržal je delovno mesto, ne pa da mu rečeš: »sedaj te pa ne maramo več«. Toliko let je bil pri nas, ne moreš mu reči, sedaj pa kar pojdi.

5. Sebe smatraš za odgovorno podjetnico?

Ja.

- **Kako se to kaže?**

Kako se to kaže? Vse obveznosti sproti plačujemo, delavci imajo vedno redno plačo. Pa tudi dostikrat smo jim že dokazali, da jih spoštujemo in cenimo. Če smo imeli kdaj obdobje dobrih poslovnih rezultatov, so tudi oni dobili nagrado. Sicer to na žalost ni bilo velikokrat, ampak vseeno, takrat ko smo lahko, smo dali.

6. Zakaj si ustanovila svoj s.p.?

Jaz se verjetno za to ne bi odločila, če ne bi bila to kar tradicija v naši družini. Ko opazujem druge, se mi zdi, da se največkrat ne odločijo za kaj takega. Tisti, ki pa se odločijo za to, imajo dostikrat napačne vizije, zaradi česar so kasneje tudi neuspešni.

- **V kakšnem smislu misliš, da imajo napačne vizije?**

Oni kar mislijo, da če bodo pa podjetniki, da potem pa kar bo. Denarja bo veliko, fino se bomo imeli, pa to sploh ni res.

7. Kakšni so dolgoročni cilji tvojega podjetja? Kaj si želiš za svoje podjetje?

Če bi se takrat z današnjim znanjem odločala za podjetništvo, se zagotovo ne bi odločila za to pot. V vseh teh preteklih letih je bilo zagotovo bolje biti v neki službi. Ampak, ker pač izhajam iz tega, smo vsi kar nekako mislili, da moramo imeti neko dejavnost in nekaj delati, kljub temu, da so bile finance dostikrat slabše, kakor če bi bili nekje drugje.

Vizija, cilji ... mislila sem, da bi se drugače razvila, ampak, če se ti ne znajdeš v poslu dovolj dobro, potem se ne razviješ. Od vsega začetka smo na primer delali lesene izdelke, pa je prišla kriza leta 1992, ko smo izgubili trg, pa vmes še cel kup enih kriz, ki smo jih mi doživljali, ker imamo produkt, s katerim moramo konkurirati na globalnem trgu, od tega pa se nismo nikoli distancirali.

- **Če bi se morala odločiti med tem, ali si želiš čim večji dobiček ali dolgoročno preživetje, za kaj bi se odločila?**

Sigurno varnost. Če bi v preteklosti delala samo za dobiček, bi mogoče lahko tudi že kdaj prej propadla. Ker pa varno načrtuješ naložbe, varno se prebijaš naprej, tudi ne zrasteš toliko, nisi tako velik. Vse gledaš čez varnost, vedno gledaš, ali boš lahko plačal ali ne boš mogel plačati.

8. Na tvoje poslovne odločitve vplivajo zgolj poslovni cilji ali tudi tvoje osebne vrednote in prepričanja?

Če bi vedela, da bom v neki točki ustvarila večji dobiček, bi šla za dobičkom, sigurno. Me pa to ustavlja, da me skrbi, da kakšnih stvari ne bi znala dobro izpeljati in da bi kakšni problemi prišli. Potem pa pride ta varnost, potem se pač ne odločiš za večji dobiček, bom pa raje takole in bo bolj sigurno.

- **Če pomisliš na primer tega, ko lahko kupcu nekaj prodaš brez računa?**

To bi sigurno dala brez računa. Ampak ne zato, ker bi mi bilo to všeč, ampak zgolj zaradi situacije. Če bi bila situacija drugačna in bi vedela, da se ta denar potem normalno troši, se brez težav odpovem določenemu delu denarja in plačam davke. Ampak tako, kot pa sedaj delajo z našim denarjem, v tem trenutnem primeru pa sigurno ne.

- **Kaj pa zaposleni? Zakaj na primer nisi poskušala odsloviti delavca, ki je bil tako dolgo na bolniški?**

Ne, to je pa drugače. Nekaj je odnos do države, kjer so ti ljudje tam zakriti, ne veš, kdo so. Drugo pa je odnos do človeka, s katerim delaš. Nekaj je država, nekaj pa je človek.

- **V primeru odnosa z dobavitelji ali strankami – si imela že kdaj kakšno etično dilemo?**

Ne, v tem poslu ne. Mislim, da zgolj zaradi dejavnosti. Zdi se mi, da če imaš proizvodnjo, tega ni veliko. Drugače je po mojem pri storitvah, ki jih lahko najema na primer občina ali kaj takega. Oziroma nimamo niti proizvoda takega, da bi do tega sploh prišlo.

9. Kaj te najbolj motivira, da si odgovorna pri svojem delovanju?

Hmmm, kaj ... To da si odgovoren do svojih zaposlenih, to jaz smatram za odnos, za tipično človeški odnos. To je oseba in s to osebo ne moreš ravnati, kot da bi bila pes ali kaj podobnega. Da je spoštljivo, to mi je najbolj ... Kar se davkov tiče, pač plačuješ tiste, ki jih moraš.

To so neke osebne vrednote, ki so nam bile privzgojene. Nam so bile zelo privzgojene te vrednote, ker smo bili pač obrtniki. To, da smo davke redno plačevali, da so bili delavci redno plačani, da nikoli niso ostali brez plače, kljub temu, da si ti včasih delal izgubo, je on imel. Tudi dobavitelje enako redno plačujemo.

10. Ali zaznavaš kakšne ovire pri svojem odgovornem poslovanju?

Pri poslovni uspešnosti je zagotovo ovira država. En primer so na primer evropska sredstva, za katera vemo, kako se delijo. Če bi imel kakšno dobro idejo za delo, in če bi imel možnost kaj dobiti, bi se verjetno priključil. Tako pa se lahko samo redki prijavijo in tudi dobijo, oni imajo pač tako zakone napisane. Po eni strani se ti to v današnji situaciji zdi celo bolje, kaj pa če bi imel pet ljudi zaposlenih, potem moraš pa za pet ljudi skrbeti. Jaz pravim, da s tem, ko so oni mnogim otežili priti do teh sredstev, so mogoče celo dobro naredili. Pa je ta podjetnik danes majhen, pa mu ni treba toliko skrbeti, ima morda enega ali dva zaposlena, kar je najbolje, če jih imaš pa ti pet, deset, petnajst in si zgradil še eno poslopje ... je pa odgovornost toliko večja. Če imaš kot obrtnik velik objekt, je danes tudi to problem. Mi imamo na srečo majhen objekt.

- **Kaj te ovira, da v odnosu do zaposlenih ne moreš izvesti več aktivnosti, ki bi dokazovale tvojo odgovornost?**

Pri nas je ovira predvsem ta, da imamo dejavnost z nizko dodano vrednostjo. Na koncu niti ni financ. Če bi mi finance dopuščale, bi zagotovo lažje več nudila zaposlenim, božičnico, 13. plačo, kakšen izlet.

11. Katera področja družbene odgovornosti so tebi najbolj pomembna?

Zaposleni, država. Drugače pa ne vem ... Nimamo niti take dejavnosti, da bi morali biti odgovorni do okolja. Ko smo gradili nov objekt, smo poskrbeli, da smo kupili tako peč, da se pri kurjenju ne kadi ven. To se nam je zdelo pomembno. Ima tudi energetska dobro izrabo. Pazimo tudi, da pravilno zakurimo, da se ne kadi iz dimnika. Lahko bi to naredili tudi drugače in bi se po celi okolici kadilo. Ampak to je po mojem mnenju naša edina odgovornost do okolja, pa ločevanje odpadkov.

12. Kako se lotevaš družbeno odgovornih aktivnosti?

Pri teh zadevah pač upoštevam veljavno zakonodajo. Kar se pa tiče dodatnih aktivnosti, da bi nekemu rekla, da mu lahko dam božičnico ali 13. plačo, pa je res problem to, da imamo dejavnost z nizko dodano vrednostjo. Mislim, da je že to v redu, da se držiš zakonov, ker nekateri se niti tega ne držijo, eni na primer niti dopustov ne morejo izkoristiti in to se mi zdi res grdo.

- **Kaj pa ko ste kupovali novo peč? Je bila odločitev osnovana na odgovornosti ali na tem, kaj se bolj finančno splača?**

Oboje. Danes je že res neprijeten občutek, če se iz tvojega dimnika grdo kadi. Okolica je že toliko osveščena, da če se iz tvojega dimnika neprestano kadi, ti je že kar malo nerodno.

- **Si torej upoštevala pričakovanja okolice?**

Definitivno. Če bi na primer imel zaposlene, s katerimi bi ti slabo ravnal in da bi okolica to vedela, meni to ne bi bilo v redu. Nekaterim je vseeno, meni pa to ne bi bilo v redu. Isto je z okoljem, kot pravim, če se ti iz dimnika grdo kadi, ti je nerodno.

13. Ali si si kdaj sama pri sebi postavila kakšna pravila, kaj je zate etično sprejemljivo in kaj ne?

Ne, nisem nikoli o tem razmišljala. Saj te stvari so kar nekako logične.

14. Kakšne učinke ti družbeno odgovorno poslovanje prinaša?

Ne vem no ... Nekateri zakone smo mi kar ignorirali, ker smo ugotovili, da nam ne prinašajo ne škode ne dobička. Ti predpisi, ki so, ti nikoli nekega dobička ne prinašajo, razen mogoče nekega osebnega zadovoljstva, če imaš na primer zaposlenega in da je vse tako, kot je treba in da je zadovoljen. Tudi, če gre za strošek, to osebno zadovoljstvo odtehta. Kar se tiče plačevanja davkov, jih pač moraš. Res je fino, da se tega držiš, da nimaš nekih problemov, represivnih ali kaj takega.

15. Ali ti odgovorno poslovanje lahko prinese kakšno konkurenčno prednost pred ostalimi?

Moralo bi. Družbena klima bi morala biti taka, da če jaz pridem k nekemu poslovnemu partnerju in da ima vse urejeno tako, kot je treba, je ta zame veliko bolj kompetenten, kakor nekdo, ki na primer onesnažuje okolje, ima slab odnos do zaposlenih. Če bi vedela za kaj takega, mi ne bi bilo prijetno z njim delati. Klima bi morala biti taka, da bi imeli vsi tak odnos.

- **Pri nas torej še ni na tem nivoju?**

Mislim, med samimi poslovnimi partnerji se mi zdi, da zmeraj več. Tisto, kar se tiče odnosa podjetnik – država, je vse na psu, tisto kar se pa tiče odnosa med podjetniki, se pa že malo gleda, kako ima kdo urejeno, kako ima na primer delavnico urejeno, že iz tega se kar vidi.

16. Si imela kdaj izkušnjo, da bi kakšna stranka tudi po tem presodila tvoje podjetje?

Ja, ta občutek sem imela predvsem, ko smo še delali doma v kleti, kar seveda ni bilo dobro. Se nam je že zgodilo, da je nekdo prišel, da bi se dogovorili za delo, pa je prišel k nam pogledat in se pogovorit, potem pa je vse skupaj ostalo pri tem, da je rekel »no, dajte ponudbo«. In je točno vedel, da v tej luknji, v takem, ne moreš delati. To se nam je zgodilo dvakrat ali trikrat. Mi bi sicer lahko naredili, samo stranki tega ne moreš dopovedati. Seveda pa mora nekdo, ki išče dobavitelja, sam presoditi, ali bo nekdo lahko naredil naročilo ali ne. Dokazati se pa v tistem trenutku nisi mogel.

In se nam je res to zgodilo, dobili smo povpraševanje, mi smo vedeli, da bi to lahko

naredili. Kupec je prišel, se razgledal in rekel, naj damo ponudbo. Nam je bilo takoj jasno, da ne bo nič.

17. Ali pri dobaviteljih sama kdaj gledaš, kako oni poslujejo, kako on dela z zaposlenimi?

Nad tem pa nimaš prav dosti pregleda. Tudi če bi zvedela, da slabo dela z zaposlenimi in da ni družbeno odgovoren, pa če bi bil do mene fer in v redu, ga ne bi izločila kot dobavitelja. Saj taki ljudje se sčasoma sami izkažejo, kakšni so. Ne more biti na enem področju v redu, na drugem pa ne. Ne more blefirat in biti kot moj dobavitelj super, na drugi strani pa dela probleme zaposlenim. To se sčasoma vse izkaže.

18. Ali ste od kupcev kdaj dobili zahteve po izkazilu kakšnih standardov odgovornega poslovanja?

Ne, gledali so samo kvaliteto in ceno. Je pa imel eden od naših največjih kupcev željo, da bi prišel pogledat, pa smo prosili da ne, ker smo pač delali tukaj v kleti.

19. Ali se nate obračajo kakšna lokalna društva in organizacije s prošnjami po sponzorstvih ali donacijah?

Se, kar precej, samo jim redko kaj damo. Vedno manj.

- **Zakaj?**

Ker je to stran vržen denar. Ti daš nekaj denarja za eno prireditev ali pa kakšne izdelke za kakšen srečelov, kaj pa imaš od tega? Na kakšen mini transparent obesijo tvoje ime, pa po mojem nihče tega niti ne opazi. Je bolje dati v kakšno drugo reklamo, to se mi zdi res nesmiselno porabljen denar.

- **Komu pa potem daš denar ali izdelke?**

Nazadnje sem dala nekaj hokejskemu društvu, v katerem igra moj sin, da so si plačali priprave na sezono. Če ne bi šlo za njega, ne bi dala.

20. Kako običajno komuniciraš z okolico?

Imamo sicer spletno stran, ampak je ne ažuriramo prav pogosto.

- **Ali potem okolico seznanjaš s svojim odgovornim poslovanjem?**

Ne.

- **Zakaj ne?**

Saj to izkazuješ s svojim delom, mislim, da ne rabiš dodatno obveščati okolice o tem. Če pride do kakšne debate ob priliki, že poveš, kako delaš, kaj dodatnega se mi pa ne zdi potrebno. Za nekoga, ki na primer dela slabo s svojimi delavci, ali pa da jih ne plačuje, saj to se vse izve. To se vse izve. Zelo dobre stvari se povejo naprej in slabe stvari se povejo.

21. Nekatera podjetja to vendarle počnejo. Kakšne so po tvojem mnenju lahko koristi tega, da komuniciraš svoje odgovorno poslovanje?

Mislim, da zaenkrat to nima kakšnega posebnega učinka, bo pa v prihodnosti to vedno bolj pomembno. Mislim namreč, da se bo morala družba spremeniti v vseh ozirih in da bo to postalo zelo pomembno. Dobro bi bilo tudi, da bi mediji to malo bolj izpostavili, to bi se mi zdelo zelo dobro. O tem se recimo ne piše. Zasedila sem primer enega nizozemskega podjetja v Angliji, ki ima verigo kavarn. In enkrat so mediji tam objavili, da Nizozemci davkov ne plačujejo v Angliji. In Angleži so enostavno bojkotirali te kavarne, tako da je podjetje samo objavilo, koliko davka so plačali v angleško blagajno.

Te zadeve se mi zdijo zelo pomembne. Če bi jaz v časopisu prebrala, da ima ena firma, ki jo jaz kupujem, sedež v neki oazi in da tam ustvarja milijardne dobičke, plačajo pa dva milijona davka, jaz v tistem trenutku neham kupovati njene izdelke. Druge rešitve ni, kot da tudi te firme začnejo plačevati davke tako, kot je treba. Gre za firme, ki so povsod zelo prisotne, ampak mediji pa o tem ne pišejo. Ker se vsak boji, da ga bo ta multinacionalka potem pregnjala. Težko pa sam to izveš.

INTERVJUVANEC 2

1. Kaj si predstavljaš pod pojmom družbena odgovornost?

Po pravici povedano, ko si me prosila za intervju sem najprej »poguglala« ta pojem, ker nisem imela pojma, za kaj gre. Našla sem en članek v Delu in ga na hitro prebrala. Govoril je o družbeni odgovornosti velikih podjetij – da je zelo pomembna, izpostavlja pa predvsem vidik okolja in družbe. Nekako to si sedaj predstavljam pod tem pojmom.

2. Ti »odgovorno podjetništvo« pomeni kaj drugega?

Pod odgovorno podjetništvo smatram predvsem odnos do strank. V mojem primeru kot s.p. pa še posebej izstopa osebni stik z njimi in pošten odnos do njih. Kakor sem fer do prijateljev, sem fer tudi do strank, tega ne ločujem.

Ne vem, če sicer spada v to področje, ampak pomemben se mi zdi tudi odnos do države. Plačujem davke in vse ostale obveznosti do države in ne iščem izhodov. Seveda se pritožujem nad situacijo, ampak jo hkrati sprejemam, ker je to del sistema, in ker je to tudi odraz moje odgovornosti. Odgovornost na tem področju je po mojem obojestranska.

Vedno delam z računom, nikoli še nisem nikogar vprašala, če mu storitev opravim brez računa. Seveda sem vesela, če pride do tega, da mi stranka to predlaga, ampak sama pa tega še nisem nikoli predlagala.

3. Kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik?

Mislim, da je iskrenost na prvem mestu. V trenutnem obdobju krize, ko imamo propad vrednot, ljudje to še posebej pogrešajo in je zato ključnega pomena. Poleg tega moraš tudi dobro opravljati svoje delo, pa fleksibilnost je tudi zelo pomembna. Sicer včasih ljudje morda malo preveč pričakujejo od nas s.p.-jev, ampak delo moraš vseeno oddati v roku. Tudi sam si postaviš meje, včasih se jezim sama nad sabo, zakaj sem neko stvar naredila ob 10h zvečer, če bi jo lahko zjutraj. Ampak to tudi vzameš v zakup, da lahko potem kakšen dan ob 11h dopoldan piješ kavo. Delati pa moraš v roku.

Še posebej pomemben pa se mi zdi v teh časih ta community. Na primer co-working se mi zdi ena taka odgovornost, da delaš tudi za druge, nesebično, ne gledaš na denar, pomagaš drugim, sodeluješ z drugimi. Lahko ti dam en primer – imaš na primer

start-up podjetje, ponavadi ta podjetja nimajo denarja, ko začnejo. Če pridejo recimo do mene in želijo grafično podobo, njim dam zelo velik popust. Če pridejo do mene kakšna dobrodelna društva, na njih bom drugače gledala kot na primer na neko podjetje.

Ta community se meni zdi zelo pomemben. Jaz vedno rečem, da je v sodelovanju rešitev iz krize. Če omenim še dobrodelnost: lani sem organizirala dobrodelni co-working, freelancerji smo sodelovali s tem, da smo svoje izdelke prodajali za Botrstvo. S tem smo izpolnili tri cilje, ki smo si jih zastavili. Darovali smo tistim, ki nimajo, družili smo se med sabo, nabralo se nas je čez 30, kje in kdaj se nas bo toliko nabralo skupaj? Poleg tega pa si z nakupom izdelkov kupil slovensko stvar, s tem si še podprl tudi to, da kupujemo izdelke slovenskih oblikovalcev. Pri nas so na primer ilustracije precej zapostavljene in v primerjavi s tujino zelo slabo plačane. Tudi to se mi zdi zato pomembno – da se malo naučimo tega spoštovanja, da je tudi ilustracija lahko del članka, del likovne opreme revije ... vse to smo hoteli malo spodbuditi in podpreti slovenskega oblikovalca.

- Če te prav razumem, so po tvojem mnenju prostovoljne aktivnosti pomemben del družbene odgovornosti posameznika in samostojnega podjetnika?

Ja, zelo so pomembne. Če ti po pravici povem, v Ljubljano sem prišla živeti pred dvema leti in pol. Prvo leto po prihodu sem imela zelo majhno socialno mrežo in majhno število naročnikov. Potem se je pa zgodilo prejšnje leto, vključila sem se v coworking in včlanila sem se v kolesarsko društvo in tam prevzela pomembno vlogo. Meni se je s tem tako razširila socialna mreža in število naročnikov podvojilo, iz enega prostovoljstva. Naše društvo ne temelji samo na kolesarjenju, ampak tudi na kulturi, različnih programih. Jaz sem imela v teh dvanajstih mesecih res očitno rast dela. Se mi zdi, da s tem, ko si prostovoljec, gradiš skupnost.

- Morda neka vzajemna korist?

Ja, tako nekako. Pa nisem šla v društvo zaradi koristi, včlanila sem se predvsem zato, ker imam rada kolesarjenje, rada kolesarim, in tudi zaradi specifične družbe. Iz tega je res veliko zraslo. Nekdo nekoga pozna, pa te povabi zraven k sodelovanju, potem te povabijo spet drugi, ker te poznajo ... Socialno sem lahko res dobro povezala s poslovnim.

- 4. So po tvojem mnenju še kakšni aspekti družbene odgovornosti (poleg

prostovoljstva), ki jih mora podjetnik uresničevati, da ga lahko smatramo za odgovornega podjetnika?

Lahko se mogoče malo klišejsko obrnem na ekološki vidik. Seveda je pomemben. Ampak v mojem primeru – jaz delam od doma, premikam se s kolesom, z mojim stilom življenja mislim, da dosti naredim za okolje. Drugače pa so samostojni podjetniki po mojih izkušnjah precej naklonjeni različnim inovacijam in dosti naredijo na tem področju.

Kaj bi še lahko rekla ...

- **Kam recimo uvrščam spoštovanje zakonodaje? Je zate spoštovanje črke zakona nek minimum, ali je podjetnik, ki deluje skladno z zakonodajo, že odgovoren?**

Ne bi rekla, da je to zgolj minimum, je kar več. Če bi vsi imeli ta minimum, bi bile stvari drugačne. Po mojem mnenju vrednote morajo biti. Jaz grem rada spat mirne duše. Že če morda ne plačam prispevkov 15. v mesecu, sem čisto živčna. Morda smo bili tako vzgojeni. Meni je to samo po sebi umevno. Grozno mi je plačevati položnice, ampak to je pač treba narediti, kako bi drugače delovale stvari. Poznam pa dosti ljudi, ki marsikaj na tem področju kar ignorirajo in mi ni jasno, kako.

Ti bom dala še en primer. Jaz sem na primer zelo slaba s številkami. Zato sem raje namenila nekaj denarja temu, da plačujem računovodstvo, da imam vse pravilno urejeno in da ne delam napak. Sem sicer majhna, nimam velikih financ, ampak sem pripravljena dati del svojega dobička za neko stvar, ki je jaz ne obvladam, ampak jo obvladajo drugi. Tudi to, da sprejmeš, da nisi za vse, se mi zdi del odgovornosti. In si rečeš tistih 100 eurov bom že nekje drugje pridobil, samo, da imam stvari urejene.

5. Sebe smatraš za odgovorno podjetnico?

Ja. Se mi zdi, da drži: odgovoren državljan – odgovoren podjetnik.

- **To lahko ločiš?**

Definitivno ne.

Še nekaj sem prej pozabila omeniti – spoštovanje. Spoštovanje do svojih sokolegov, do svojih naročnikov, do države, do vsega. Se mi zdi, da je to ključnega pomena. Sodelovanje in seveda potem tudi zaupanje. Že prej sem rekla, da delamo na zelo osebni ravni z naročniki, zato je zaupanje zelo pomembno.

Ampak ja, jaz sem tako prepletena s svojim delom. Jaz na primer ne delam osem ur na dan. Delam na primer eno uro ali pa dvanajst ur. Se mi zdi, da enačim svoje delo s svojim življenjem. To je pač del mene, ne morem na primer osem ur lagati, ostalih 14 ur pa biti prijateljica z nekom. Težko to ločiš, tudi zato, ker delam sama, nimam dodatnih zaposlenih, kar bi bila seveda še dodatna odgovornost.

To mi na primer tudi ni jasno. Imaš tri, štiri zaposlene, nimaš za plače, samemu sebi pa nakažeš. Jaz bi verjetno v tem primeru prej plačala drugim, šele nato sebi. Drugačne logike jaz ne razumem.

6. Zakaj si ustanovila svoj s.p.?

Jaz sem bila sedem let zaposlena v javni upravi. Imela sem štipendijo, ki sem jo morala po končanem študiju oddelat. Ampak sem ugotovila, da to enostavno ni zame. Sicer sem potrebovala malo več časa, da sem to ugotovila. Ko si enkrat v tem kalupu, in če imaš v življenju druge cilje kot samo imeti družino, potem nekaj moraš narediti. Sicer je na začetku potrebnega kar nekaj poguma in na začetku je bilo res težko, še posebej, ker sem bila na periferiji. V Ljubljani se mi zdi, da s svojim delom lažje dobivam stranke. Malo več je razumevanja, kaj je design, zakaj je dober design potreben. Tudi če so črni dnevi, mi ni nikoli žal. Imam fleksibilnost, kar je še posebej za moj posel dobrodošlo. Včasih delam do 4h zjutraj, ker mi grejo stvari od rok, pa potem naslednji dan lahko dolgo spim. Tega si drugače ne bi mogla privoščiti. Poskusila sem delati tudi v studiu, pa mi je bila najbolj problematična ravno fiksnost urnika. Tudi v javni upravi mi je šlo najbolj na živce, da si moral biti tam, čeprav nisi imel nič za delati. Res slab izkoristek časa, sedaj sem precej bolj učinkovita. Mi je fajn, da lahko najdeš svoj tempo in takrat delaš.

7. Kakšni do dolgoročni cilji tvojega podjetja?

Sicer prav dolgo vnaprej ne razmišljam, trenutno imam splanirano do junija. Ampak če bolj na splošno pomislim, neko varnost. Varnost so na primer redne stranke. Sicer je res, da tudi vse moje redne stranke lahko danes propadejo ali najdejo boljšega oblikovalca.

Kar pri sebi pogrešam, ker delam sama, je tudi ta socialni efekt. To upam, da se bo s coworkingom malo spremenilo. Da ostaja samostojen, ampak da si še vedno v nekem timu. Da sodeluješ in se povezuješ, ker so projekti tako zagotovo boljši, več glav več ve. Več se tudi naučiš, deliš znanje. Sama bi lahko hitreje preverila svoje ideje, če bi imela nekoga ob sebi.

Zagotovo pa je varnost zelo pomembna. Jaz poskušam imeti vedno dva projekta v rezervi, da če bi ostala brez dela, da bi se lahko znašla. Upam sicer, da čez pet let ne bom potrebovala več teh rezervnih projektov.

- **Kakšno vlogo pričakuješ, da boš imela v prihodnosti v kontekstu povezovanja in prostovoljstva, ki si ju prej že izpostavila?**

Jaz mislim, da se bo to samo še potenciralo. Prišla sem na primer do točke, ko dobim nek projekt, pa se odrečem mojemu honorarju ali pa ga razpolovim na pol, da lahko delam še s kakšnim mojim kolegom. S tem njemu dam finance, ki jih on na primer nima, in vem, da bo projekt boljši, oba bova imela referenco. Vesela sem, da sem sama prišla do te točke, ne da bi mi bil pomemben samo denar. Denar mi v bistvu res ni tako pomemben, pomembno mi je, da preživim in da ne rabim skrbeti, če si na primer zlomim obe roki. Na splošno sem precej slaba s cenami, upam, da se bom tudi tega naučila čez tri leta in da bom bolje znala ovrednotiti svoje delo.

Morda bo pa ta kolega v prihodnosti kdaj mene povabil na projekt. Take stvari se meni zato zdijo nujne.

- **Torej lahko rečeš, da ti tvoja odgovornost, ki jo imaš do kolegov in do okolice, na dolgi rok lahko pomaga k poslovnemu uspehu?**

Zagotovo, zelo. Imam na primer izkušnjo dveletnega dela v enem podjetju, kjer je bil moj delodajalec precej nesocialen. Moral se je zelo truditi za posel, tudi zato ker je bil dosti drag. In njemu ni bilo jasno, kako lahko jaz samo na kave hodim in dobivam naročila. Sem mu seveda rekla, da niso samo kave, ampak je dosti drugih stvari. Jaz na primer dela še nisem iskala. Mislim, da to dosegam ravno s to mojo prisotnostjo in mojim delom. Če bi bila nesramna, me ne bi nihče poklical. Prijaznost se mi zato zdi tudi pomembna lastnost. Bodi prijazen do drugih, do sebe, do okolja.

8. Ali na tvoje poslovne odločitve vplivajo tudi tvoje osebne vrednote in prepričanja?

Ja, malo preveč. Recimo pri postavljanju cen. Nisem se izobraževala prav specifično za grafično oblikovanje in sem se sama razvijala, da sem prišla do točke, kjer sem. Zato se verjetno tudi malo premalo cenim. Ko pride do cene moje storitve,

določim tako, za katero se meni zdi, da bo naročniku primerna, pa da bo zame sprejemljiva, ne pa super.

Pa potem so seveda še podjetja, ki nimajo, ki so začetniki, njim že tako ali tako postaviš nižjo ceno. Včasih delaš tudi zastoj, samo za to se moraš vnaprej odločit. Taki projekti so na splošno malo kritični, ker jih včasih potem tudi zanemariš. Za kakšne projekte, ko delam ceneje, sem si postavila pravilo, da če jih že delam, da si moram z njimi pokriti vsaj prispevke. Potem sem mirna in si rečem, ok s tem si si plačala prispevke. Dva projekta sem pa naredila že kot izmenjavo. Na primer, naredila sem celostno grafično podobo enim puncam, ki se ukvarjajo s keramiko, jaz si pa zelo želim delati s keramiko. Zato mi bodo v zameno naredile en tečaj. Niso me mogle plačati, pa smo si izmenjale znanje za znanje. Enako sem naredila tudi z eno šiviljo za šiviljski tečaj. Če lahko na ta način kako pomagam ljudem, sem tudi vesela. Se pa seveda teh projektov lotevam, ker imam zadaj zaledje drugih projektov, samo od gline ne bi mogla živeti.

Po mojem sem malo premalo odgovorna sama do sebe pri postavljanju cen, ne vzamem pa to za slabo, ampak kot del življenja in mojega razvoja.

- **Ali si sama sebi postavila kakšna pravila etična poslovanja? Kot neke vrste etični kodeks?**

Prav kakšnega manifesta si nisem napisala. Te stvari sem bolj razvila na podlagi izkušenj, zanesem se sama na nase pri teh odločitvah.

Če imam kakšno negativno izkušnjo z naročnikom, se z njim na primer na cesti še vedno lahko pozdravim. Če gre za mojo napako, se seveda opravičim. Recimo lani sem sodelovala z nekom, sodelovanje pa ni potekalo preveč dobro, neko slabo dinamiko smo imeli. Ampak letos so me spet povabili k sodelovanju, kar me je kar presenetilo, sama sebe ne bi povabila. So mi dejali, da so bili tudi sami malo krivi za situacijo in da se jim zdi fer, da si damo oboji še eno priložnost. To se mi je zdelo zelo lepo od naročnika in sedaj dobro delamo skupaj.

Kar pa naredim pri vsakem projektu, je preverba po projektu. Pogledam, kaj je mogoče šlo narobe in si rečem: verjetno bi bilo prav, da bi prej vprašala za gramaturo papirja. Plus pogledam še, kako je potekalo sodelovanje z naročnikom, ali je bilo s plačili vse v redu.

9. Kaj te motivira, da si družbeno odgovorna?

Meni je glavni motivator to, da grem zvečer spat s čisto vestjo. To mi je zelo pomembno v življenju. Zdi se mi tudi, da sem prišla do točke, ko lahko odklonim projekte, ki mi niso všeč. Nikoli na primer ne bi delala za politiko, ne bi tudi mogla delat za kakšne onesnaževalce okolja. Te stvari bi me morile.

Ampak drugače so vrednote in to, da sem jaz mirna, glavno merilo.

10. Kako si izbiraš te projekte?

Dobrodelni coworking sem si izmislila sama, čisto zaradi tega, ker po radiu poslušam zgodbe, zaradi katerih postaneš žalosten in potem si rečeš: oh, jaz sem si šla pa ravno v H&M kupit neko bedarijo, ki je sploh ne rabim. Se mi zdi, da sem pri sebi malo spremenila to potrošnjo. Raje kupim od prijateljice, ki ne more živeti, ilustracijo za 30 evrov, kot da bi si kupila kakšno obleko, ki je ne rabim.

- **Kaj pa aktivnosti, na katere si povabljena? Kako jih izbiraš?**

Sedaj sem na primer prvič odpovedala en projekt, ki je bil delan za skupnost. Je bila zelo težka odločitev, ampak tukaj je bil čas odločilnega pomena. Vedela sem, da imam že tri, štiri različne projekte in da se zaradi tega tudi polovično ne bi mogla udeleževati na tem dodatnem projektu. Se pravi čas, pa tudi vsebina mi je zelo pomembna. Trenutno se prijavljam na en projekt, za katerega bo odprt razpis. Projekt mi je zelo všeč, tako da sem že vnaprej povedala, da če slučajno ne bom izbrana, bi vseeno rada sodelovala kot prostovoljka. Zdi se mi res dober dolgoročen projekt. Potegnejo me tudi zanimivi ljudje. Ko sem začela svoj s.p., sem si zadala, da bom enkrat na mesec spoznala eno zanimivo osebo. Poznam na primer nekaj ljudi preko blogov ali pa sem na Facebooku z njimi prijateljica, v živo pa jih še nisem spoznala. In zato sem jih nekaj povabila na kavo in zaenkrat imam same dobre izkušnje.

Morda pa mi je najbolj pomembno to, kaj bo iz nekega projekta nastalo. Pri dobrodelnosti so bile v ospredju tiste tri točke, pri kolesarjenju je točno to, da se imajo ljudje lepo, da razširimo kolesarsko kulturo, da povemo, da lahko kolesariš tudi pozimi, da ne boš zmrznil. Pri kolesarjenju smo delali na primer dogodke za 200 ljudi z budgetom 20 evrov. Dejansko se da in zelo mi je všeč to, ker ravno vsi tarnajo o tem denarju. Ali pa organiziramo na primer vožnjo s kolesi, summerride. Nič evrov, vsak je prinesel nekaj za pojest, kar stane 3 evre. Imeli smo se pa najlepše na svetu. Zdi se mi zelo pomembno, da ne gledamo vsega skozi denar. Vem, da je meni lažje govoriti, ker imam zaslužek, kot

tistim, ki ga nimajo. Ampak v tem druženju se mi zdi zelo pomembno ravno to, da mogoče pa kdaj bo kaj iz tega. Spoznaš na primer deset ljudi, mogoče pa je med njimi kakšen tiskar, ki ti bo šel kdaj na roko, ali nekdo, ki ti bo nekoč pomagal. Se mi zdi, da te zadeve malo zanemarjamo, da povsod gledamo samo še na to, kako bomo kakšno korist potegnili.

- **Si kdaj začutila pritisk države/institucij na področju družbene odgovornost?**

Jaz to skušam ignorirat in vzamem to kot nujno zlo. Se ne upiram temu, ker si mislim: kaj bom pa dosegla? Poznam pa ljudi, ki se zelo upirajo spremembam na tem področju.

- **Kaj pa pričakovanja same družbe?**

S strani naročnikov tega nisem opazila. Mislim, da če so se že odločili zame, potem vedo, kako delam in kaj lahko pričakujejo od mene. Kar se tiče pa kolegov, se mi zdi, da si izbiram take ljudi okoli sebe, da si vsi prizadevamo za skupno stvar, se pravi premakniti stvari na boljše.

Pa še to bi dodala, včasih se mi zdi, da imam tak nepotreben poklic. Eni so učitelji, eni so zdravniki, jaz pa delam plakat za reklamo, za potrošnjo. Ampak po drugi strani si pa rečem, da bom potem ta denar, ki ga bom dobila iz mojega dela, skušala prelit v to, da bom delala dobro, da bom ljudem delala dobro. Mogoče jih lahko učim, kaj je dober design, zakaj je dober design pomemben.

11. Ovire za družbeno odgovorno delovanje?

Tipičen primer je ta coworking, za katerega ne dobimo prostora. Tega res ne razumem. V občini Ljubljana je toliko zanemarjenih prostorov, pravzaprav bi jim naredili uslugo, če bi kakšnega začeli uporabljati in vzdrževati prostor. Pa kar vedno rečejo ne, česar jaz ne razumem. Na primer zadnja informacija, zakaj Mestna občina ne da nič, je ta, da je to profitna dejavnost. To je samo 5 % vsega, kar se še dogaja zraven. Res bi si želela, da bi nam prisluhnili, da bi bilo malo drznosti. Ne vem zakaj lahko coworking deluje po celem svetu, pri nas pa je to tak problem. Institucije so zato gotovo ovira.

Problem je tudi v glavah ljudi. Ko smo začeli s coworkingom, je veliko ljudi reklo: saj se Slovenci nič ne znamo zmenit. Jaz pa mislim, da se je v roku enega leta res veliko spremenilo. Če pride 15 ljudi, pa je to 15 ljudi.

Poleti bomo na primer organizirali festival tiskanega medija. Pa so ljudje spet rekli: pa ne poleti, ko se nič ne dogaja in nikogar ni. Jaz pa menim, če mi osrečimo in spodbudimo 20 ljudi, da nekaj naredijo in 100 obiskovalcem nekaj damo. To je skupaj 120 ljudi, meni se to ne zdi tako malo.

- **Kdaj bi zavrnila nek projekt?**

Če bi vedela, da se bo denar neumno porabil. Če bi se na neki šoli zbrani denar porabil za izlet v Gardaland, potem ne bi bila zraven. Če bi pa to šlo za nova igrala, pa bi sodelovala. Vlagati moraš v stvari, ki so dobre za vnaprej. Pozanimam se o rezultatih projekta, predno se lotim nečesa.

12. Kateremu področju odgovornega podjetništva se najbolj posvečaš?

Najbolj negujem spoštovanje. Tipičen primer: če si freelancer lahko ležiš do dvanajstih, ti zvoni telefon in napišeš nazaj sms »Ne morem, sem na sestanku«. Pač, jaz lahko to delam. Pa sem si ravno z mesecem majem rekla, da tega ne bom več počela. Ali pa kakšna tečna stranka, ki te kliče za same bedarije, tudi ji ne dvigneš vsakič. Pa sem si rekla, to ni fer. On rabi mojo pomoč. Saj jih potem tudi prosim, naj mi drugič raje napišejo mail, ker bo obema lažje ... Sem si tudi rekla, da bom spoštljiva, da bom dvignila telefon in se bom poskusila tega držat. Tudi se mi zdi fer, jaz na primer nimam problema s plačili. In če oni meni plačajo na datum, se mi zdi nujno, da bom tudi jaz fer do njih.

- **Kaj pa če izbereš med okoljem, strankami, skupnostjo – kateremu področju se najbolj posvečaš?**

Bom rekla kar community, po mojem to. Pomembna sem jaz in skupnost. Meni je važno, da jaz preživim, da se dobro počutim, to mi je na prvem mestu. Drugače bi šla lahko tudi v firmo delat. Po drugi strani je pa ta družba – koliko lahko jaz kot posameznik preko mojega dela vložim v družbo, to se mi zdi ful pomembno.

13. Ali te aktivnosti načrtuješ?

Velika večina je takih spontanih projektov, ko sedimo na kavi in se spomnimo kakšne stvari. Hkrati pa so se letos zgodile stvari, ki jih bomo poskusili dolgoročno začrtat. Malo so nas evropski razpisi poterali, da moraš malo bolj razmisliti, po drugi strani pa so tudi stvari, ki zahtevajo daljši rok. Neke mestne četrti ne moreš razviti na primer na podlagi dveh mesecev ampak bolj na podlagi desetih let kot na primer Park Tabor.

14. So učinki tvoje družbene odgovornosti pozitivni ali si zaznala tudi kakšnega negativnega?

Mogoče predvsem to, da si zelo sam. Sam moraš poskrbeti zase, sam se moraš ukvarjati z določenimi stvarmi, s katerimi se je prej delodajalec. Jaz prej na primer nisem vedela, da moram del svoje plače dati za delovno dobo. Šele potem, ko sem šla na svoje sem ugotovila, da moram tudi to plačevati. Plus tega, da imaš nekaj nesigurnosti. Sicer prej nisem delala v podjetju, delala sem v javni upravi. Verjetno v kakšnem podjetju danes tudi trepetiš za službo, ampak tukaj je še hujše. Tvoj prihodek je odvisen izključno od tvojega dela.

- **Verjetno tudi precej niha?**

Ja, dosti. Se pa navadiš tega, se navadiš in imaš rezervo. Veš, da bo junij in julij grozen, septembra pa na primer ne boš mogel dihat.

- **Zaznavaš kakšne pozitivne učinke družbene odgovornosti?**

Dosti, vse bolj in bolj. Kot sem že prej omenila, sem dobila precej posla. Pa tudi sicer se mi zdi, da je v družbeni odgovornosti prihodnost, v tem povezovanju, nesebičnosti. Pa tudi to, da malo pomisliš, kaj je dobra ideja, kakšne ideje seveda niso dobre.

Pa tudi to se mi zdi, da tudi če jaz s svojim delom ali prispevkom osrečim deset ljudi, če jim nekaj dam, je to meni čisto zadosti, ne rabim mase. Kot sem rekla, da se jaz dobro počutim.

15. Kakšne kanale uporabljaš za komunikacijo z okolico?

Vse. Kot samostojni podjetnik se mi zdi, da je to ključnega pomena. Recimo pišem blog, ki se mnogim sicer zdi smešen. Ampak če pomisliš, da sem jaz naročnik in poguglam svoje ime in bi šla na blog in preko tega že spoznaš človeka. Ne vem, če bi imela blog, na katerem bi se samo pritoževala, ne vem, če bi se odločila za to osebo. To je prednost interneta. Seveda potem še Facebook, Twitter, Instagram. Jaz sem preko Twitterja spoznala dosti naročnikov, tudi preko bloga dosti naročnikov dobim. Na primer dobim v komentarje »ej, a mi daš mail, imam eno ponudbo zate«.

Tudi jaz sem taka, če poguglam eno podjetje in ne dobim nobenega linka, se ne bom odločila za to podjetje, zdi se že nekaj sumljivega ali pa nekaj nesposobnega. Pa dosti ljudi reče »eh, Twitter, pa ta internet«. Ampak, če ga znaš pravilno obrnit, je super orodje.

16. Kako komuniciraš tvoje družbeno odgovorne projekte? Ali te kanale izrabljaš tudi za to?

Ja, enako, še bolj. Skoraj pri vseh projektih komuniciramo preko Facebook skupine, za obveščanje ljudi uporabljamo praktično enake kanale, saj so zastoj, velik domet imajo, ljudje so tega že navajeni.

- **Kaj pa sodelovanje s klasičnimi mediji?**

Po mojem imam oziroma imamo srečo, da smo preko socialnih medijev spoznali ljudi, ki jih lahko pokličeš in ti naredijo uslugo, ker so v bistvu istega mišljenja kot ti. Ponavadi so vsi ti projekti low-budget in ad-hoc, tako da se bolj poslužujemo socialnih medijev.

- **Si s komuniciranjem družbene odgovornosti preko tvojih kanalov dosegla tudi promocijski učinek?**

Ni bil to moj namen. Sem pa res dobila nekaj projektov preko aktivnosti v katerih sodelujem in ki sem jih tudi omenjala pri svojem komuniciranju. Je ta veriga, ki se je odvila v kakšnem letu in pol, ampak ni bil pa to namen. Verjetno se šele sedaj zavedam, da se je to tako zgodilo. Nikoli pa ne grem v projekt zato, da bi si rekla: »aha, sedaj bom pa tukaj napisala, da sem zraven pri neki dobroti in ljudje me bodo zato klicali. Tega niti potihom ne razmišljam«.

17. Zakaj misliš, da nekatera podjetja bolj komunicirajo o svoji družbeni odgovornosti?

Po eni strani je lahko to čisto pozitivno, ker vidiš, kaj vse se lahko naredi, dajo ti tudi ideje za kakšno drugo stvar. Ne vem, če bi vzela za slabo. Včasih sem mislila, da je slabo, če se ljudje važno. Sedaj pa mislim, če jim to veliko pomeni, pač ok. Jaz bom to informacijo preslišala oziroma se ji ne bom toliko posvetila. Je pa tudi meja spam-a, ko ljudje pretiravajo. Take ljudi preprosto nehaš slediti, sami so si krivi, da naredijo več škode kot koristi.

Ne vem, jaz znam ful ignorirat stvari, ki me zmotijo.

- **Si kdaj opazila, da imaš o kakšnem podjetju boljše mnenje, ker veliko komunicira o svoji družbeni odgovornosti?**

Ja, recimo Val202 je pri meni dobil veliko več točk, ker se ukvarja z Botrstvom, sedaj ga še rajši

odprem. Ker se mi res zdi, da je medij, ki lahko vpliva na dosti ljudi. Oni bi lahko rekli, da nočejo takšnih zgodb v njihovem etru in bi za Botrstvo zvedelo par ljudi. Tudi ko smo imeli ta dobrodelni coworking za Botrstvo, je dosti ljudi darovalo in so nosili stvari.

Tudi komuniciranje ostalih podjetij gledam prej kot dobro stvar. Ne vem, če podjetja to počnejo zato, da bi imela več strank. Mogoče to počnejo zato, ampak jaz tega ne razumem tako. Pa tudi če, če na koncu komu dajo 10.000 evrov, je meni super. Gledam na to prej pozitivno kot negativno, ker še zmeraj imam upanje v ljudi in si mislim, da se jim gre za dobro.

Pa tudi ko poslušam Botrstvo in povejo, kdo je sponzor tega tedna, in povejo, da je to Elektro Ljubljana, si rečem »hvalabogu«. Kaj bo njim nekih tisoč evrov, ki bi jih sigurno porabili za kako bedarijo. Sem vesela, ne rečem si pa, da bom sedaj šla na Elektro Ljubljana, zato, ker so tako fajn. Ampak mogoče pa bi se odločila ... no, ne vem, če bi to vplivalo na mojo odločitev. Mislim, da bi bil eden od faktorjev, ne pa odločilni.

INTERVJUVANEC 3

1. Kako je biti samostojni podjetnik v času te krize?

Se kar pozna ta kriza, ja.

2. Kakšni so kaj vaši obeti za prihodnost?

Čakam na pokojnino.

3. Če primerjate malo današnje obdobje z obdobjem, ko ste ustanavljali podjetje, kakšne razlike vidite?

Velike razlike so, ja. Kupna moč je zelo padla. Usmerjamo se na poceni izdelke. Včasih smo lahko imeli dražje stvari, prodali smo sicer manj kosov, sedaj moramo iskati poceni stvari, ker imamo tukaj okoli veliko penzionistov.

4. Kaj si vi osebno predstavljate pod pojmom družbena odgovornost?

Družbena odgovornost, ja, kako si nekako, ja, ne vem ... odgovoren do države, do plačevanja davkov, do blagajne, do ljudi. Na ta način, ne.

5. Kaj pa odgovorno podjetništvo? Vam to pomeni kaj drugega?

To je zame kar isto.

6. Kaj vse bi moral početi nek podjetnik, da lahko rečemo, da je odgovoren?

Da je odgovoren do delavcev, do dobaviteljev, do gosistov, da plačuje redno in tako naprej. Ne da si dolžen, pa greš potem k drugemu.

7. Kakšen mora biti kot človek? Kakšne morajo biti njegove lastnosti?

Ne, vem, da je nekako ... jaz imam izkušnje iz službe, ane, bodi tak do delavca, da ko prideš, te je vesel, ne pa tisto, da delavec takrat začne delat. Da ni stimuliran na to, koliko bo naredil, ampak, to imam jaz recimo, če boš tukaj delal, moraš pridno delat, drugače boš šel. Težko je pri meni normo postavljati, ker so drugi dejavniki – vreme, ponudba in tako naprej. To se mi zdi ena odgovornost, en medsebojni odnos, poštenost, predvsem to, ja.

- **Ali ima po vašem mnenju samostojni podjetnik poleg plačevanja davkov, spoštovanja zakonodaje in zaposlenih, še kakšno odgovornost do družbe?**

Jaz mislim, da ne. Moraš se vklopiti in prilagajati, to pa je tudi to.

8. Zakaj ste vi ustanovili svoj s.p.?

To je bila moja večja želja iz mladosti. Želela sem imeti svoj butik, saj imam tekstilno izobrazbo. V preteklosti sem delala v tekstilni tovarni v Rašici.

9. Sebe smatrate za odgovorno podjetnico?

Mislim, da maksimalno, sicer se ne bi obdržala na trgu tako dolgo časa.

10. Kakšni so bolj dolgoročni cilji vašega podjetja?

Da nekako zdržiš na tržišču, to je edino kar si lahko predstavljam. O kakšnem širjenju nisem nikoli razmišljala, ker se mi zdi, da je to ena velika odgovornost, da ni vse v denarju.

- **Kaj vas je motiviralo v teh 20 letih delovanja v poslu?**

To je pa kar težko reči ... boj za preživetje, pa prilagodljiv delovni čas in ta svoboda, da nimaš nadrejenega nad sabo.

11. Vam ta odgovornost do strank in do zaposlenih kaj pomaga pri poslu?

To mi je pomagalo, da sem se obdržala. Drugače že greš. Če bi na primer hodili kakšni rubežniki sem, je kriza.

- **Ko sprejemate poslovne odločitve, je pri vas v ospredju poslovni interes ali osebne vrednote in prepričanja?**

Mislim, da je veliko osebnih vrednot pri tem. Mislim, da je poštenje na vseh straneh najbolj bistveno. Če ti delavec pride v strahu v službo, sigurno ne bo dobro delal. To si nekako mislim, da medosebni odnos več kot pol plače predstavlja.

- **Ste kdaj sebi in svojim zaposlenim postavili kakšna pravila dobrega poslovanja?**

To je vse stvar etike, ki paše zraven in mislim, da ni potrebe, da se to posebej pove. Recimo, imaš dopust, ki ga lahko vzameš kadar hočeš. Edino, če jaz slučajno takrat ne morem delat. Če je delavec pripravljen delati, mu tudi več stvari omogočiš, dopustiš. Nekorektnega obnašanja do strank s strani zaposlenih nisem nikoli imela, kvečjemu so bile stranke nekorektno do nas.

- **Kako ste pa ta problem rešili?**

Jah, stranka ima vedno prav, pa pustiš, ne. Ja, do vseh zaposlenih sem imela vedno zelo korekten odnos, nisem imela nikoli problemov z nobeno. Razen z eno, ki je kradla, pa je potem nisem več videla.

12. Kaj vas spodbuja k temu, da ste odgovorni pri svojem poslovanju?

Sigurno obojestransko zadovoljstvo. Predvsem se mi zdi, da če je korekten odnos, potem je možno sodelovanje, če pa ni tega korektnega odnosa, potem pa ne moreš nič narediti. Da je to bistvo vsega. Bistvo je to, da z nekom delaš, da z nekom sodeluješ, mora bit izredno ne vem ... Če ni tega odnosa, bolje, da zapreš in greš. Bolje, da čisto sam delaš potem. Pa saj to velja za vse – za stranke, zaposlene, dobavitelje.

13. Ste kdaj naleteli na kakšne prošnje lokalnih organizacij po sponzorstvu, donacijah?

Ja, nekaj malega dajem, veliko pa tudi ne. Kolikor zmorem. To so manjši zneski za veselice, za dobrodelne namene. Ne pa nekaj velikega, ker se mi zdi, da greš v mejah normale, kolikor zmoreš.

- **Na podlagi česa se odločite, komu boste dali? Verjetno je prošenj več, kot jim lahko ugodite?**

Dajem prednost lokaciji, tukaj okrog. Tisti, ki so bolj od daleč jim dam pa malo manj. Na primer tukaj za lokalno veselico jim dam dve vrečki, če so pa bolj od daleč jim dam pa na primer troje nogavičke.

- **Kaj poleg lokacije še vpliva na vašo odločitev? Če se na vas obrne nekdo, ki ni iz vašega kraja, kako se odločite za donacijo?**

To je čisto odvisno od odnosa, ki ga ima, ko pride. Niti ne, koliko ga poznam, ampak s kakšnim odnosom pristopi. Meni je odnos veliko, veliko mi pomeni.

- **Čutite, da okolica od vas pričakuje, da boste donirali nekaj, na primer za veselico?**

Ja, to je že čisto samoumevno, na to ne moreš kaj dosti vplivati.

14. Ali pri vaših prizadevanjih za odgovorno poslovanje zaznavate kakšne ovire?

Kakšnih posebnih ovir nisem opazila. Je pa res, da je za te donacije poleti toliko prošenj, da bi lahko kar trgovino spraznil. So pa zadovoljni z vsako malenkostjo, ki jo dobijo.

- **Kako bi odreagirali, če bi vas za pomoč prosil kdo od zaposlenih in bi na primer zaradi finančnih težav prosil za vnaprejšnje izplačilo plače?**

To se mi je že zgodilo in sem dala, zaradi korektnih odnosov, ki smo jih imeli.

15. Katere aktivnosti najbolj dokazujejo dejstvo, da odgovorno poslujete?

Jaz mislim, da je to najbolj medsebojni odnos in pa poštenje, da nekako zvoziš vse skupaj.

- **Kdo se vam pa pri tem zdi pomembnejši, če bi morali rangirati, ali so to stranke, dobavitelji, zaposleni, okolica?**

Jaz mislim, da je to eno z drugim povezano. Če imaš dobro ponudbo, in če imaš dobro prodajalko, če imaš pravi odnos, potem so tudi stranke. Povezano je vse med sabo. Ne moreš se enemu posvečati, druge pa pustiti.

- **Kaj pa skrb za okolje? Ste na tem področju kaj aktivni?**

Ne, na te stvari se ne odzivamo.

- **Morda ločujete odpadke?**

Ja, to delamo, to seveda ločujemo. Ampak tega ni toliko, pri tej dejavnosti. Samo tega pri prodaji tekstila ni veliko, to so neki listki, etikete, nekaj embalaže, drugega pa že nimamo. Ampak to je že čisto iz navade, je samoumevno, da to moraš delat.

16. Ali vsako leto vnaprej veste, koliko sredstev boste namenili za donacije in sponzorstva?

To pa čisto, kakor pride. Malo sproti vidim, pa se odločam.

17. Vam ta sponzorstva prinašajo kakšne učinke?

Mislim, da ne. To je bolj zaradi tega, da sodeluješ. Kakšne reklame iz tega sigurno ni. Sem že dajala na primer vrednostne bone. In če so bili premajhni, tudi prišli niso vnovčit. Se jim že ni ljubilo, če je bilo pet evrov ali pa deset.

18. Na kakšen način običajno komunicirate z okolico?

Nimam spletne strani, ker se nekako ne širim in nima smisla. Tako kar je neke komunikacije, je bolj od ust do ust. Sem dajala tudi že oglase, pa se mi zdi, da je bil preslab učinek, ker nimam specifičnih artiklov, ki bi jih lahko oglaševala. Z nekaterimi rednimi strankami smo na primer dogovorjeni, da jih po telefonu pokličemo, ko dobimo nove izdelke.

Jaz nimam kaj dosti za povedati pri tem, sem tako specifična, tako starokopitna, tako majhna, ne vem, kaj naj rečem, no. Mogoče če bi šla lokal adaptirat, vem, da s tem ne bi čisto nič več imela. Lokal bi bil sicer lep, ampak toliko denarja kot bi vložila, ga verjetno do upokojitve nikoli ne bi nazaj dobila. Toliko da pač normalno delaš, da nekako preživiš, če bi se pa za kakšno prenovo odločila, bi pa verjetno tudi na tem področju nekaj naredila.

19. Ali na kakršenkoli način svojo okolico obveščate o vašem odgovornem poslovanju?

Ne, to pa ne.

- **Zakaj se vam zdi, da ostala, morda večja, podjetja to počnejo?**

To je v bistvu reklama za njih, po drugi strani pa od raznih donacij ali česa podobnega, ne plačajo davka za to. Pa je pravzaprav dosti bolj humanitarno narediti kakšno donacijo kot pa dati državi, kjer imamo take porabnike, da nam to nobenemu ni všeč.

- **Menite, da imate o podjetjih, ki so družbeno odgovorna in o tem tudi redno obveščajo javnost, boljše mnenje?**

Kaj pa vem, ne razmišljam o tem.

Meni so predvsem odnosi, odnosi so mi najpomembnejši za ljudi, s katerimi delam. Recimo moja zaposlena je danes prosta, vzela si je prosto tri dni, ker je šla v Pariz. Kadarkoli si lahko vzame prosto, ko bom pa jaz potrebovala prosto, bo pa tudi ona delala. To je pač obojestransko, fer igra. Ko je za delat, dela, ko ni za delat, mi je vseeno, če tukaj gleda v zrak, pa še zelo je vesela, če jaz pridem, da skupaj gledava v zrak. To mi je bistven cilj, ki ga mogoče pri drugih ni.

Jaz sem delala recimo v Rašici kot programer nekaj časa in smo šah igrali, ko ni bilo dela. Pa nas je šef gledal, kako igramo šah in je vedno rekel: »Glava

ni za okras, moraš razmišljati z njo. Samo da zunanji tega ne vidijo«. Ko je bilo pa za delat, so nas ob treh ponoči poklicali, pa smo prišli delat. To je tista vzajemnost in to je za moje pojme velikega pomena. Je bistveno in zdi se mi, da tega po drugih podjetjih manjka. So ljudje, ki jih je strah iti v službo, recimo moje delavke tega nikoli niso doživele. To mi je cilj, da pridejo rade delat, ker potem bo tudi učinek.

No, in če dam še en primer donacije. Ko se je moja delavka poročila, sem jo vprašala, kaj si želi za poročno darilo. Pa mi je odgovorila: »Nič si ne želim, samo kakšno štaló mi naredi«. Pa sem ji konja kupila in ji ga pripeljala na zabavo. To seveda ni bilo poceni. Ampak to je ta obojestranski odnos. Ona je prijazna do mene, jaz pa sem ji nekaj naredila, kar ji je veliko pomenilo. Kot primer to povem, da ni vse v denarju, ampak je veliko tudi v odnosu.

Recimo danes popoldan, ko je slabo vreme in ni nobenega prometa. Jaz ljudi ne morem od prometa plačati, ker bodo rekli, da se jim sploh ne splača delati.

- **Pa ste morali že kdaj koga odpustiti?**

Enkrat se mi je to zgodilo. Zaposlena je šla na porodniško in po vrnitvi ni želela več delati v popoldanskem času, kot je to delala pred porodniško, ker jaz rabim pomoč predvsem popoldan. Tako da sva že nekako na sredini njene porodniške vedeli, da se ne bo vrnila nazaj in sva se sporazumno razšli, ker je ona hotela iskati.

- **Glede na trenutno krizno situacijo, se vam je že kdaj zgodilo, da ste zamujali s plačili?**

Jaz vedno plačam najprej položnico in delavce, šele nato sebe. Pri meni še ni bilo zamude, ne pri računih ne pri plačah.

- **Imate občutek, da se vaša zaposlena tega zaveda?**

Se zaveda in to zelo ceni.

- **Kako pa imate to urejeno z dobavitelji?**

Tudi z dobavitelji imam vse super urejeno, vse redno plačujem. Ko pa sem enkrat prišla v eno večjo krizo, so bili pa dobavitelji toliko korektni, da tudi ko nisem plačevala izdelkov, so mi jih še vedno dobavljali in mi rekli: »Brez skrbi, enkrat boš že plačala«. Na osnovi našega dolgoletnega

sodelovanja so vedeli, da jih ne bom okrog prinesla. Pa se jim je splačalo, ker so še vedno moji dobavitelji. To je neka veriga. Ko ti zaškripa, če ne bi imela ponudbe, ne bi nič mogla prodati. Ampak so mi dali izdelke in sem iz tiste marže, kar sem prodala, čez čas lahko pokrila za nazaj in spet prišla nazaj na zeleno vejo. To se mi je pač zgodilo, bilo je obdobje enega leta. Ampak se je obema splačalo, jaz sem se obdržala, oni pa so stranko zadržali.

Kar se vsega tega tiče, sem res drugačna od ostalih, večjih. Z dobavitelji se vikajo, na primer. Imam kolegico, ki dela v eni večji trgovini in mi pripoveduje, da jo šef že zjutraj grdo gleda, ko pride v službo, če kaj po svoje naredi, kar misli, da bo dobro, ima potem same posledice in joka po telefonu. Dela torej to samo zato, ker rabi denar.

Mi smo tako majhni, nihče ne ve zate. Preveč bi rabili, da bi si s tem kakšno reklamo delali. Nekaj so medsebojni odnosi, tak pač moraš biti. Za te donacije, to moraš sigurno nekaj dati. Tisti, ki so bogati in imajo veliko, tisti dajo več, ti pa pač sodeluješ zraven. Ker je pa grdo, da ne daš, to je pa tudi nekaj, kar je v naravi človeka, se mi zdi.

1. Kaj si predstavljaš pod pojmom družbena odgovornost?

Z vidika s.p.-ja, definitivno kot odgovorno poslovanje na vseh področjih. Odgovornost v smislu odnosa do naročnika, do okolja, do vseh deležnikov, s katerimi delaš. Jaz bi to rekla, kar se vsebine tiče, pač, delaj na način, ki ne bo nobenemu nič škodil. Zasleduj najvišje dobro za vse vpletene.

Veliko ljudi tudi misli, da je družbena odgovornost stvar velikih podjetij, ker družbeno odgovornost povezujejo predvsem s škodo, ki jo podjetje ustvari. Nekako, družbena odgovornost mora biti domena nekega Lafargea, ne, za katere smatrajo, da delajo škodo. Meni se pa zdi, da je družbena odgovornost tudi v domeni posameznika, vedno. Ampak pri tem ne gre za neko aktivnost, ki jo ti izvedeš, ampak je *mindset*, ki si ga sposoben ali pa ga nisi.

2. Kaj pa pojem odgovorno podjetništvo – ti pomeni kaj drugega?

Meni se zdi, da je pač ... da je definitivno ... da je isto. Saj se tudi odgovorno podjetništvo na nek način nanaša na družbeno, se nekako nanaša na družbo. Definitivno je to isto, ne vem, zakaj bi bila kakšna razlika med družbeno odgovornostjo in odgovornim podjetništvom. Saj pravzaprav ni važno, ali si odgovoren kot oseba ali kot podjetje, v vsakem primeru ti prinaša koristi.

3. Kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik, kakšne so njegove lastnosti?

Upam, da ne bom zvenela preveč ezoterična, ampak odgovoren podjetnik ... dobro, poleg teh poslovodskih obveznosti, plačevanja davkov, finančne odgovornosti do države, do svojih naročnikov, do vseh deležnikov, s katerimi posluje ... na nek način je to spet *mindset*, ki se vidi v odnosih, ali je to v odnosih z zaposlenimi ali z ostalimi, v katerih se vidi ta trajnostna naravnost, v katero smer poteka razvoj podjetja. Ali gre pri tem res samo za obračanje financ iz dneva v dan, ali pa pri tem gre za nek trajnostni razvoj, odgovornost tudi do okolja.

- **Ali bi lahko kakšne njegove osebne lastnosti izpostavila?**

Ja, da je čustveno inteligen, dobro, tudi inteligen. Da je osebno odgovoren, da je odprt pa sočutje, ta empatija, to je pomembno.

- **Kakšne aktivnosti mora izvajati pri svojem poslovanju, da ga lahko imamo za odgovornega?**

INTERVJUVANEC 4

Eno je plačevanje obveznosti in davkov, ampak zame so to stvari, ki niso družbena odgovornost, to pomeni upoštevanje zakonodaje. Upoštevanje zakona ni družbena odgovornost. Vse stvari, ki jih počne, mora delati z nekim zavedanjem, da nikomur ne škodi. Pa naj bodo to odnosi z ljudmi, projekti, ki jih zastavlja, da ne vplivajo na okolje, na škodo drugih.

4. Sebe smatraš za odgovorno podjetnico?

Ja, mislim, da sem. Bolj imam probleme z zakonodajnimi obveznostmi, včasih pozabim kaj plačat, ampak ja, mislim, da sem odgovorna.

- **Lahko poveš kakšen konkreten primer, kako se to kaže?**

Pri meni konkretno, da ne zaračunam projekta naročniku, če vem, da ne bo uspešen, tako kot bi lahko bil. Da grem v izvedbo projektov, za katere vem, da bodo nekomu prinesli korist, ne pa dobička. Tudi to, da poskušam na projekte vključevati neke skupine, društva, ki so morda nekoliko zapostavljene ali pa potrebujejo pomoč in bi jim povezava z nekom drugim prinesla neko korist. Torej, da prinašaš neko korist tudi skupinam, ki se morajo na primer boriti za svoj obstoj, za delovanje.

Delam tudi precej *pro bono* projektov. Rekla sem si, da bom imela vsak mesec enega *pro bono* naročnika, ki ponavadi prihajajo iz kakega društva bolnikov, sedaj sem jih res že imela kar nekaj.

- **Zakaj si se tako odločila, kaj te motivira za to?**

Zato, ker se mi zdi, da družbi enostavno moraš nekaj vrniti. Ne moreš samo jemati. Sistem na dolgi rok ne bo deloval, če ne bo vsak naredil nekaj, kar drugi ne morejo. In vedno pač izhajaš iz tega – če si zdravnik, pomagaš na drugačen način. Jaz lahko pomagam tako, da izvajam te PR aktivnosti in si ponavadi izberem nekoga takega, ki mu lahko koristim, ampak ponavadi niti ne rabim izbirati, ampak pride nekdo do mene in potem nekaj delamo skupaj. Pač tisto, v kar jaz verjamem. Mislim, da mora vsak nekaj dat nazaj.

- **Na podlagi česa izbiraš ta društva oziroma projekte?**

Na podlagi tega, da jaz verjamem, da bodo nekaj dobrega prinesli. Večinoma so to društva bolnikov. Delala sem s Sinapso, združenjem za nevroznanost, za teden možganov, potem je bilo Društvo pljučnih in alergijskih bolnikov, trenutno pa delamo en dan izobraževanj in aktivnosti za mlade. Aktivnosti in izobraževanja za mamice in otroke, ki so iz bolj

ogroženih družin. To je to. Ne vem, meni je to kar precej samoumevno.

5. Če se vrneva malo na začetek – zakaj si ustanovila svoj s.p.?

Mogoče tudi zaradi tega, ker težko funkcioniram v večjih timih, ker sem na svojem lahko bolj kreativna, ker sem imela priložnost tudi finančno profitirati kot s.p. Pa ker sem se hotela na nek način osamosvojit, razvijati, malo spremeniti življenje.

6. Kakšni so dolgoročni cilji tvojega podjetja?

Želela bi si kakšnega partnerstva, imeti še kakšnega zaposlenega. Pa niti ni nujno, da je to zaposleni, ampak še kakšnega sodelavca. To definitivno, da bi pač delali z mano, skupaj. Želim si, da bi delala na še kakšnih družbeno odgovornih projektih. Jaz si želim ta način svojega življenja ... v bistvu sem si jaz ta s.p. zastavila kot moje življenje. S.p. je moje življenje, kar pomeni, da jaz zjutraj delam jogo ali tečem, ampak to ni ločeno. Jaz ne ločim delavnika od svojega zasebnega življenja, kar pomeni, da si moraš delavnik narediti tako, da ti bo ok. Na tem področju moraš biti odgovoren do sebe. Drugače dolgoročno definitivno, povečanje prihodkov, povečanje naročnikov, več ljudi. S tem lahko tudi več projektov izpeljemo, ki so družbeno odgovorni. Jaz si enega zelo želim, to je Hospic, ampak pač tam se trenutno ne odvijajo dobro stvari.

- **Bi za njih delala kot prostovoljka?**

Ne, ne kot njihova prostovoljka, ampak bi za njih delala PR, seveda *pro bono*.

- **Ko govoriš o prihajajočih družbeno odgovornih projektih, imaš v mislih tiste, pri katerih se ti prostovoljno angažiraš, ali imaš v mislih tudi povsem profitabilne projekte?**

Tudi profitabilne, seveda. Tukaj gre tudi za povezovanje. Jaz mislim, da je to tudi del družbene odgovornosti, da ti znaš povezati nekoga. Če si tak mali podjetnik, imaš sploh možnost nekega uravnovešenja, na nek način, kot če imaš več naročnikov. Vsi tudi čakajo, da bo nekdo drug naredil spremembo in da se bodo stvari spremenile. Poglej, kot mali podjetnik imaš sam veliko opcij, da nekaj narediš, pa ne samo zase, ampak tudi širše.

Pa še nekaj sem hotela reči, kar sem prej pozabila. S to družbeno odgovornostjo se vsi ukvarjajo kot z nekim pojmom, vsi se ji posvečajo. Ampak to res ni, ne vem ... Družbena odgovornost res ni pojem in ni zunaj, ampak to je ... to je *mindset*. To je stvar

posameznika. To, kar podjetja danes terajo kot družbeno odgovornost, to je res nek pojem, neka aktivnost, ampak v večini primerov nima veze z družbeno odgovornostjo. Razna sponzorstva in donacije, dobro, to je, ampak s tem ne rešiš problema. Družbena odgovornost pomeni, da si ti usmerjen, da ti vidiš neko točko daleč pred sabo, kamor lahko prideš. Družbena odgovornost ni obliž, večina jih pa gleda na to kot na nek obliž. S tem ne spremeniš stvari. Se mi zdi, da tudi te donacije, pa ti koncerti in zbiranje denarja in to, da samo še bolj neko neravnovesje spodbujajo. Družbena odgovornost pomeni biti usmerjen v jedro problema in v rešitev, ne v krpanje neke trenutne težave. Ampak s tem nisi nič naredil, to je bolj tvoje osebno zadovoljstvo, ko si ti nekaj mogoče dal, ampak s tem s tem se ti hraniš, ni pa to družbena odgovornost. Zato pa pravim, da je družbena odgovornost definitivno *mindset*. Zahteva ... ja, zahteva čustveno inteligentnega človeka, odprtega, sočutnega, empatičnega.

- **Kakšna je potem vloga tvojega s.p.-ja v širši družbi, glede na to, kar si sedaj povedala?**

Jaz bi to rekla, da v bistvu, delaj tisto, na kar se spoznaš. In če lahko s tistim komu kaj pomagaš ... Saj ni, da bi bila sama v tem nek biser, pa da ne bi delala za denar. Seveda moraš delati tudi za denar, pogledj, saj sama delam s farmacijo.

Bi rekla, da tudi to, da naročnika spomniš na to, da obstajajo še kakšne druge skupine, da se da narediti tudi kakšno večjo stvar, kot so si jo sami v glavi zamislili, ampak bo na koncu tudi komu drugemu kaj dobrega prineslo. Predvsem to, to povezovanje, bom rekla, med neko manjšo skupino, ki nekaj rabi, in med eno večjo, ki pa lahko kako pomaga.

- **Če daš na tehtnico maksimizacijo dobička in opcijo biti družbeno koristen, narediti nekaj dobrega, kaj bi izbrala?**

Odisno, na kateri dan me vprašaš, ali je to prvega ali zadnjega v mesecu ...

Drugače pa na splošno in tudi z vidika mojih zunanjih sodelavcev, za katere gledam, da jih ne stiskam za denar, nikoli si neke dodatne visoke cene ne postavim, tako da bi rekla, da bi izbrala družbeno odgovornost.

7. Ti tvoja angažiranost na družbeno koristnih projektih koristi tudi na poslovnem področju?

Ja, definitivno tudi. Bolj kot si vpet v te neke družbene sredine, bolj kot si povezovalen, več ljudi

spoznaš, več priložnosti dobiš. Definitivno je samo plus, ni tu minusov.

8. Kaj najbolj vpliva na tvoje poslovne odločitve, ko se na primer odločaš, koliko boš nekomu zaračunala, s kom boš delala kot naročnikom?

Mislím, da še nisem na točki, ko bi se lahko odločala, kaj bom, kaj ne bom. Začela sem in sem itak sprejela vse. Ampak gledam na to tako, da vse, kar je prišlo do mene, je že tako moralo biti in je tako prav. Sicer pa so mi pomembni ljudje, s katerimi sodelujem, vsebina projekta, bom rekla pa da o financah sem se vedno začela nazadnje pogovarjat. Jaz sem res malo hipi kar se tega tiče ...

- **Kaj pa tvoje osebne vrednote?**

Seveda so zelo pomembne, so v bistvu vse. Saj s.p. si tako ali tako ti sam. Ni sicer vedno idealno, grem kdaj tudi čez sebe, ne rečem, ampak večinoma pa sem jim zvesta.

- **Si si kdaj postavila kakšna pravila, kaj je zate sprejemljivo in kaj je etično poslovanje in kaj ne?**

Velikokrat imam to dilemo. Kot sem že rekla, da grem dostikrat preko sebe, včasih niti sama ne vem, ali delam dobro stvar ali delam slabo stvar. Tako da ne vem, ali delam ok, da niti sebe več ne najdem, da ne vem, kakšen odnos imam do stvari. Me pa zelo žre, če čutim, da jaz sama drugače čutim, naredit moram pa nekaj drugega. Ampak včasih pač grem preko sebe. Še vedno v resnici zaradi dobička delam nekatere stvari. Če me vprašaš za kakšno stvar tako, ali bi ti delala neko stvar, bi ti rekla ne, v resnici ne, ampak jih delam zaradi dobička, preživetja.

9. Kaj te najbolj motivira, da deluješ družbeno odgovorno?

Jaz bom rekla to, da se lahko poistovetim z nekom, da začutim ljudi, ta empatija. Pa tudi mogoče neko vizionarstvo ali nekaj takega, jaz sem res malo hipi, ampak verjamem, da res lahko spreminjaš stvari, da narediš nekaj več kot zaslužiš ...

10. Zaznavaš kakšne ovire pri svojem odgovornem poslovanju?

Definitivno denar in izpolnjevanje neke norme, ki jo moraš oddelat. Čas je tudi problem, kapacitete, ljudje, ne moreš vsega sam. To ... neka ta preobremenjenost, da ne zmoreš vsega.

- **Si kdaj zaznala, da se družbena odgovornost od tebe že pričakuje, morda skozi pričakovanja okolice?**

Nisem, zaradi tega, ker je meni to samoumevno.

- **Kaj pa država ter zakonski in institucionalni okvirji?**

Ne, saj pravim, zakon je zakon in za mene nima veze z družbeno odgovornostjo. Država od mene sigurno zahteva preveč, preveč davkov, na primer. Drugače pa v smislu nekega poslovanja, pa ne zaznavam kakšnih prevelikih zahtev.

- **Kdaj bi ti zavrnila kakšno prošnjo za pomoč?**

Kadar bi začutila, da so v ozadju neki nečisti nameni, kakšni profitabilni, recimo. Kadar ne bi šlo za prikazovanje neke realne situacije. V teh primerih, drugače pa nimam problema s sodelovanjem.

11. Na katerih področjih družbene odgovornosti si najbolj odgovorna?

Zagotovo najbolj majhnim skupinam, društvom, ki so povezani z zdravstvom.

- **Zakaj ravno njim?**

To niti ni bila neka osebna preferenca, ampak sem praktično ves čas delala na tem področju in prišla v stik z ljudmi, ki imajo neke bolezenske težave. Ali pa sem prišla v stik z ljudmi, kjer so druge stvari v ospredju, pač rabijo pomoč in se mi zdi to v redu izmenjava, fer izmenjava. Včasih mi je namreč fajn že samo to, da sem del nečesa, ker se mi zdi, da gre za dobro stvar, ki jo z veseljem naredim brezplačno. Velikokrat je tudi tako, kot na primer tisti Teden možganov, ko res ni bilo časa zato, ampak se mi je zdel tako dober projekt, ki toliko lahko da ljudem, da ga pač delaš, ja.

- **Bi izpostavila še kakšno področje poleg svojih pro bono aktivnosti?**

Ja, ok, recikliram, seveda. Pa odgovornost do svojih podizvajalcev, recimo to, da dobijo ob pravem času plačilo. Da se mogoče tudi razvijejo, da ni to, da samo delajo z mano, ampak da se tudi razvijajo skozi to, kar skupaj počnemo. Da jih potegneš v projekt, da imajo priložnost videti različne aspekte. To lahko jaz rečem, drugega pa niti ne.

- **Kaj lahko rečeš za svoje stranke?**

Super odnose imamo z naročniki, res smo si fajn. Nikoli namreč ne delaš s podjetjem, vedno delaš s človekom. Zelo imamo odprt odnos, zelo iskren. Vedno si povemo, kako stvari stojijo, kakšna je situacija.

- **Si to načrtno gradila?**

Do tega je bolj spontano prišlo, skozi zaupanje. Ko smo začeli skupaj delat stvari, skozi naše delo se je zgradil tudi ta odnos. Smo na točki, kjer si zaupamo in lahko odkrito komuniciramo in zaradi tega tudi več naredimo.

12. Kako načrtuješ svoje DO aktivnosti?

Spontano, čisto spontano.

- **Ne veš na začetku leta, kaj boš na tem področju počela?**

Ne, ne. Ni načrtov, nič.

13. Ali lahko pozitivne učinke družbene odgovornosti kako ovrednotiš?

Jaz sem vseeno toliko na začetku, da bi zelo težko rekla. Bolj to vidim v nekem številu poznanstev in povezav. Drugače pa bolj osebno zadovoljstvo in mogoče rešitev kakega problema, to je tudi nekaj, ane, drugače pa najbolj to osebno zadovoljstvo.

14. Preko katerih kanalov običajno komuniciraš z okolico?

Mail, telefon, zelo veliko je osebnih sestankov, zelo veliko je osebnih pogovorov. Spletne strani še nimam, ampak enkrat pa mogoče bo ...

15. Ali pri svojih stikih z okolico, s tvojimi javnostmi, izpostavljaš tudi družbeno odgovorni vidik tvojega delovanja?

Ne, do sedaj nisem. Nisem niti razlagala, za koga točno delam, ko se o tem mogoče pogovarjamo. Ne vem tudi, če bom o čem takem komunicirala v prihodnosti, nisem še o tem razmišljala.

- **Zakaj pa ne?**

Saj lahko pa da bom, res še nisem o tem razmišljala. Ne, jaz mislim, da bi to izpostavila, tudi mi je ok, da se izve, da nekje obstaja neka skupina ljudi in zdi se mi tudi čisto legitimno, da poveš, da ti si pa sodeloval z njimi.

- **Kakšno je tvoje stališče do tega, da nekatera podjetja to zelo aktivno komunicirajo?**

Meni je to zelo sporno takrat, kadar se v to dajo veliki zneski. Če gre na primer, banaliziram, za zbiranje denarja, pa zberejo 20.000 evrov, 30.000 evrov dajo pa v kampanjo za komuniciranje tega, to meni ni družbeno odgovorno. Saj pravim, družbena odgovornost je *mindset* in delati jo zaradi tega, da ti izpadeš lepše, jaz ne vem, če je to družbeno odgovorno. Res, to ni družbena odgovornost, to je potem komunikacijska aktivnost.

- **Kakšne koristi ti to lahko prinese?**

Verjamem, da zelo velike. Ne ravni ugleda definitivno ogromne, pozicioniranja podjetja. Tudi super izhodišče za vse komunikacijske aktivnosti, vedno, ker so vedno dobro sprejete. Pomeni tudi grajenje neke mreže novih partnerjev, novih naročnikov, kakorkoli.

- **Je to torej stvar, ki je zase ne izključuješ?**

Definitivno ne, seveda v obsegu, ki ga jaz zmorem. Ampak definitivno, ne.

INTERVJUVANEC 5

1. Kako je biti samostojni podjetnik v času krize?

Ja, kako je biti ... Moje gledanje na te čase, glede na to, da sem še iz tistih časov ... V končni fazi, moji časi, ko sem štartal, so bili tudi težki. Zelo veliko je bilo neplačnikov, zelo veliko. Isto si se takrat bal sploh delati s kakim podjetjem, ali boš sploh dobil plačano. Vsak je isto zahteval, plačilni rok 30 ali 60 dni. Pa smo delali bolj s tistimi, ki si jih malo poznal, s katerimi si bolj upal delat. Sedaj pa je v končni fazi podobno, podobno. Ampak takrat se mi zdi, da je bila kupna moč večja, in če si opravil eno storitev, si še vedno dobil dostojno plačano storitev, ker danes je pa absurd. Nobenega spoštovanja ni več do storitve. Ampak dobro, saj s takimi strankami se potem ne pogovarjamo in ne delamo z njimi.

Zelo veliko je neplačništva sedaj. Ampak jaz nekako tako delam, da s poznanimi strankami delam dobro, z nepoznanimi pa zahtevam 50% avansa in si nekateri takoj premislijo, tako da potem sploh ne delam z njimi. Če že takoj pokažejo ta negativni pristop, je škoda sploh z njimi delat. Bolje, da eno kavo več spijem, pa če jo sam plačam, več zaslužim, kot če njemu opravim storitev za 100 evrov, ki je potem ne plača.

2. Zakaj si se odločil za ustanovitev svojega s.p.-ja?

Ja, to je bila mladost in naivnost. Prišel sem do enega znanca, ki je občasno potreboval to storitev, se pravi prevoze. Pa sva se nato zmenila, da jo bom jaz opravljal in to je bil moj štart. To je trajalo kakšno leto, leto in pol. V tem času je ta moj znanec tudi rasel in se širil in si nato tudi sam kupil dostavni kombi, ker je mislil, da bo to zanj ceneje, kar se je z leti izkazalo, da seveda ni res. Še vedno je ceneje, če najameš prevoznika, kot pa da ga imaš sam. No, in potem so bili ti vzponi in padci, ko si imel posel, pa si ga nekaj izgubil. Tako da je bilo vmes kar velikokrat krizno obdobje, kar mogoče sedaj v teh časih znam uporabiti sebi v prid oziroma upam, da bom to znanje lahko uporabljal, da ne bomo vmes ... saj veš, kako je to.

3. Kakšni so dolgoročni cilji za tvoj s.p.?

Želel bi si samo ... Jaz nikoli nisem silil v veliko avtomobilov, v veliko podjetje. Jaz prej svoje podjetje zaviram proti rasti, ker posel ni tako močan, da bi v tem videl prihodnost. Pri tem nastane več stroškov in problemov, recimo. Raje se poslužujem kooperantov oziroma mojih konkurentov. Z enimi smo zelo dobri prijatelji in opravljajo iste storitve in že več let z njimi delamo.

Jaz kamion potrebujem že osem let in vseh teh osem let imam istega prevoznika, ki vozi, takrat ko ga jaz rabim. Lahko bi že kupil svoj kamion in se širil, ampak ne.

V prihodnosti pa pričakujem, da bo drugo leto še slabše kot letos. Ena slovenska banka, Nova Ljubljanska banka pač mora počepnit, ker kupil je nihče ne bo. Ko bo ta banka šla v bankrot, ker ljudje po mojem mnenju ne bodo več pustili, da se to z našim denarjem drži pokonci, bo to propadlo, potem pa se mi zdi, da bo ena taka velika reakcija v Sloveniji, ko bo propadlo še več teh negativnih podjetij, potem pa računam, da bo šlo počasi nazaj gor.

Želim pa podjetju to, da bi v roku petih let živel na nivoju leta 2005 ali 2006. Ne tistih zlatih 2008, ki jih bomo pozabili in ne vem, če jih bomo še kdaj imeli v moji generaciji, ampak tam 2005/6, ko smo se vsi borili in delali, za vse je bilo dosti, če nisi bil pohlepen.

4. Ima po tvojem mnenju podjetje poleg rednega poslovanja in ustvarjanja dobička še kakšno drugo vlogo v družbi?

Jah ... ima, mislim, pogledj. Moja žena je učiteljica in dostikrat se hecava, da jaz njej plačo služim. In dobesedno se tam nekje poklapava, ko dam na vsake tri mesece za njeno trimesečno plačo denarja državi. Se pravi je to tako kot neke vrste samozaposlovanje. Jaz sam sebe živim in potem še njo plačujem.

Glede širšega vpliva oziroma vloge pa ne vem, nisem se nikoli toliko poglobljal. Všeč mi je, da imam trenutno dva zaposlena in da jima lahko nudim plačo, redno plačo, redno zavarovanje, da sta vesela, da imata službo in sem tudi jaz vesel, da jima lahko pri tem ustrezem. Drugače pa pogledj, da bi o kakšnih drugih stvareh razmišljal, pa nisem.

5. Kaj si predstavljaš pod pojmom družbena odgovornost? Če ti nekdo omeni ti dve besedi, kaj pod tem razumeš?

Hmm... ne vem. Da imam pač neko odgovornost do soljudi, da jaz delam, zato, da imajo še oni nekaj od mene. V tem smislu. Ne vem, če rečeva ... daj mi prosim en primer.

- **Kdaj bi rekel, da je eno podjetje družbeno odgovorno? Katerokoli podjetje.**

Družbeno odgovorno podjetje se meni zdi na primer komunala. Ker mora zagotoviti pitno vodo vsakemu državljanu, smeti so že druga stvar. Ampak pitna voda, ti osnovni življenjski pogoji so

pa družbenega pomena. Lahko greva tudi na smeti, lahko greva na elektriko, pač te stvari, da človeku zagotavljaš osnovne stvari. Ali pa na primer pekarna, ta je tudi nujna. Pa te stvari.

- **Kdaj bi rekel, da je na primer Mobitel družbeno odgovorno?**

Zame to ni družbeno odgovorno podjetje, to je poslovno odgovorno podjetje.

- **Sta ti dve stvari izključujoči? Se ne moreta poklopiti v nobeni točki?**

Ljudje smo mišljenja, da sta lahko isti. Ampak sedaj na primer vidimo, kaj je naredila ta tehnika z ljudmi. Sediš na primer zraven nekoga na avtobusu, on ima v ušesih slušalke, ti v rokah telefon ali dlančnik in se tudi pogovarjaš ne, tudi dober dan ne rečeš. In to je zame slab vpliv na družbo. Za poslovne potrebe pa je to super, ker si bolj produktiven, hitreje si dosegljiv, vse je lažje. Za družbo pa je to meni negativno.

6. Kaj ti pojem odgovorno podjetništvo pomeni?

Odgovorno podjetništvo ... kaj bi rekel, to si ne znam predstavljati. Ampak jaz sem enega mišljenja, da podjetnik sam mora biti odgovoren, ne odgovorno podjetništvo, ampak odgovoren. Poznam primer, ki ga ne bom navedel, kjer je oče naredil zelo dobro blagovno znamko v svojih štiridesetih letih poslovanja, zaposloval med 40 in 50 ljudi. Začel je iz garaže in ko se je upokojil, je dal to sinu. Z vsem svojim trudom, z vsem svojim vložkom je dal to sinu. Misli je, da ga je vse naučil. Naučil ga je veliko, ampak pozabil je na odgovornost do podjetja. On ni imel odgovornosti do podjetja in podjetje je spravil v štirih letih na kolena oziroma ga je zaprl. Niso znali pomagati sinu, kako naj dela, kako naj pelje, ker ni imel odgovornosti. Oče je bil odgovoren, zato, ker je vlagal od začetka. Nепrestano je vlagal v to in je bil odgovoren do svojega podjetja, do svojih ljudi, do vsega je bil odgovoren, stal je za stvarmi. Sin pa si sploh ni predstavljal, da rabi odgovornost.

- **In kakšni problem so se pri tem začeli pojavljati?**

Problemi so bili povsem praktični. Najprej je zamujal s plačili, ker je več denarja porabil zase in za svoje bližnje, kot ga je zaslužil. Neplačila do dobaviteljev, do zaposlenih. In potem gre krivulja navzdol. Vmes mu je še oče enkrat priskočil na pomoč z močno finančno injekcijo, pa ni bilo za dolgo in danes tega podjetja ni več. In temu jaz pravim odgovorno podjetništvo. Odgovornega podjetništva si jaz ne znam predstavljati, jaz si

predstavljam odgovornost do podjetja. Jaz sem na primer začel delati sam, iz minimuma. Nimam veliko, ampak nekaj je. In jaz sem toliko odgovoren, da v tej krizi, recimo februar, marec, april v tem letu, je imel moj zaposleni vedno redno plačo, jaz pa ne. Ker sem toliko odgovoren, da dam najprej njemu. Jaz bom pa sedaj počasi poskusil dobiti sredstva, da bom imel še svojo plačo pokrito. To je meni odgovorno. Če daš najprej sebi veliko plačo in potem zmanjka za zaposlene, to ni odgovorno podjetništvo.

7. Kakšne lastnosti mora po tvojem mnenju imeti podjetnik, da lahko rečeš, da je odgovoren?

Mora imeti načela, mora biti odločen. Biti mora, kaj jaz vem, izkušen. Lahko bi govorili o veliko lastnostih, samo glavna se mi zdi ta načelnost in odgovornost. Če si kar nekaj in kar nekaj obljubljaš, to je vse na kratki rok. Na dolgi rok je pa odločnost in vztrajnost.

- **Kaj mora pa početi nek podjetnik v svojem vsakdanjem poslovanju, da lahko rečeš, da je odgovoren podjetnik?**

Že pri poslovanju z mano na primer, kako se on obnaša do mene, ko se dogovarjava za posel, dobiš že velik vtis človeka. Drugače pa, če vidiš, da on bolj poseda, da ni prav aktiven v svojem podjetju, delo predaja drugim, da ne kaže znakov vodilnega, hitro veš, da to verjetno ni tisto pravo. Če pa on kaže tiste res prave znake vodilnega ... Jaz imam na primer kolega, ki dela v gradbeništvu in nima nobene krize, posel mu samo raste. Ampak je odgovoren, odločen, vodilni v podjetju, zagrabi vsako delo, nikoli ne podcenjuje svojih zaposlenih, z njimi je korekten, ima fer odnos in mu vse teče spoštovanja vredno. Tako da ne vem, to težko povem z besedami, ampak jaz bi rekel načelnost, odločnost, vizijo moraš imet.

- **Ima poleg tega, da ima dobre odnose s svojimi zaposlenimi, podjetnik še kakšno odgovornost do okolice oziroma do družbe?**

Seveda, veliko stvari je tukaj pomembnih. Recimo, kako njegovo podjetje stoji, kako vzdržuje stavbe, kako vzdržuje okolico. Kaj mu je pri tem pomembno oziroma, ali mu je to sploh pomembno. Vse te stvari.

Odgovornost do družbe ... poglej, odgovoren podjetnik ali pa to... Dober primer je povedal moj kolega že pred leti, ko je rekel, da smo mi Balkanci ponosni, ko plačamo čim manj davkov državi. V Angliji se pa grebejo, da bodo podjetja čim več plačala kraljici. In tisti, ki da več, je na to ponosen. Pri nas smo pa tako čudno usmerjeni ...

- **In kako ti gledaš na plačevanje davkov?**

Po balkansko ... Lahko samo to rečem, da mi ni všeč sistem, ker imamo lepe možnosti v državi, da bi dobro živeli, ampak imamo globoka grla, ki jih ne moremo zapolniti. Zelo lep primer je občina Sveta Ana. Tam smo bili mi enkrat na izletu in so nam predstavili občino. Na občini so z županom vred štirje zaposleni. Štirje na 1.200 ljudi. Pa poglej občino Kranj, kjer je odstotek zaposlenih zagotovo večji. Čeprav imajo iste težave, iste stvari počnejo oziroma še bolje se imajo, ker so uspeli več evropskega denarja dobiti kot pa ena občina Kranj. Pač moraš biti dober gospodar ... Kam sva že zašla?

- **Govorila sva o plačevanju davkov v povezavi z odgovornostjo.**

Jaz sem mišljenja, da preveč plačujemo državi. Država je občutno predraga. Če povem po pravici, sem si lansko leto močno prizadeval, da bi moje podjetje preselil v Avstrijo. Pogovarjal sem se še s tremi, štirimi somišljeniki, da bi gor odprli skupno pisarno, skupen sedež kot to počnejo Balkanci v Sloveniji, bi šli mi v Avstrijo. Gor registriramo vsak svoje podjetje in plačujemo davke na Dunaj. Ker so veliko manjši, s tem bi lahko jaz zaposlenim dvignil plačo in še meni bi malo ostalo. Plus tega, da plačuješ manjše prispevke in ko greš v pokoj, imaš boljše pokojnino kot pri nas in bolj sigurno. Tako da, kar se tiče plačevanja davkov, sem jaz zelo negativno usmerjen, zelo negativno. Niso postavljeni pravilno, prevečkrat se mi zdi, da se plačuje davek na davek in to se mi ne zdi pravilno.

- **Ampak davke nekje moraš plačevati ...**

Seveda, seveda je to dolžnost. Samo razporeditev davkov ni pravilna. In to kar imajo pa sedaj v planu ...to je pa sploh katastrofa.

- **Se ti zdi spoštovanje zakona in plačevanje davkov minimum, ali je to že odraz odgovornega podjetništva?**

Povedal bom na kratko. Največ neodgovornih podjetij, ki niso plačevala prispevkov in davkov, je bilo v državni lasti. Ker če so v privatni lasti, se jih hitro blokira. In država je to dopuščala sama sebi in jim je bilo vseeno in to jaz pravim, da je neodgovorno. Če so bili nekonkurenčni, in če so bili nepravilni ljudje na položajih, ki jim je bilo vseeno za posel, je pač do tega prišlo. Odgovorno je, seveda, če se ti spustiš v podjetništvo, veš, da moraš plačevati davke, seveda je to odgovorno. Samo po mojem mnenju niso pošteno razdeljeni.

8. Sam sebe smatraš za odgovornega podjetnika?

Sam sebe ... to bi jaz raje slišal iz drugih ust, da bi nekdo to rekel o meni. Jaz se pač trudim, da sem čim bolj odgovoren.

• Lahko daš kakšen primer?

18 let odgovarjam sam zase, odgovarjam za svoje zaposlene zadnjih deset let. Zdi se mi, da sem odgovoren. Po tistih mojih načelih, kar zame pomeni odgovornost podjetnika, se mi zdi, da sem.

9. Ko v različnih situacijah sprejemaš poslovne odločitve v svojem podjetju, se osredotočiš bolj na dobiček ali na to vplivajo tudi tvoje osebne vrednote in prepričanja?

Ja, jaz recimo razmišljam, recimo ... odvisno od tega, s kom se pogovarjam. Če se pogovarjam o mojem sodelovanju, o mojih storitvah, vedno gledam, kaj on dela. In potem se glede na to poskusiš videt v tem sodelovanju. In ko se dogovarjamo za posel, ne gledam na dobiček, ampak nekako, da bi našli neko skupno pot v željah stranke in mojih željah. In se nekako skušam prilagajati. To je tako pri poslovanju kot v končni fazi tudi s ceno. Jaz vem, da če ena stvar stane 500 evrov, in če k temu dodam še moje storitve po ceni 200 evrov, bo to enkrat, dvakrat in nikoli več. Če pa delamo neko sorazmerje, brez pohlepa, v normalnih okvirjih in da se to da naredit, potem se pa vidim notri. In tudi potem pričakujem, da če ta stranka malo raste, pričakujem potem tudi kakšen kontra efekt. Ali pa če rečemo na primer, sedaj smo pa zmagali to krizo, zelo smo se borili, dobro nam je šlo skupaj. Sedaj se pa vsedimo in se pogovorimo, da bo šlo še lažje, kakšna cena se malo popravi in je to to.

Za zaposlene sem pa zelo odprt človek. Imam zaposlenega človeka, ki pri meni dela že od leta 2005. Kar je mogoče moja slabost je, da sva postala prava prijatelja. To v poslovnem svetu ni najbolje, ampak, ker sva v končni fazi sama ... če je ljudi v podjetju več, je to drugače, ker sva pa sama v podjetju, sva pa postala res prava prijatelja. In to on spoštuje, jaz spoštujem.

• Sploh še lahko ločita med poslovnim in zasebnim svetom? Si mu še lahko šef?

Seveda, seveda. V poslovnem svetu on ve, kje je meja, jaz vem, kje je meja. Zelo veliko je humorja, v tem poslu je veliko humorja, s tem držiš en tak lep nivo. Lahko povem to, da njegov osebni dohodek v teh letih, mi še nikoli ni rekel, če bi bil lahko višji, vedno sem mu ga jaz sam popravil. Ni najboljši, sigurno ne, ni tudi najslabši. Ampak po

mojem občutku je njemu v redu, ker če njemu ne bi bil, bi mi kaj rekel oziroma bi zamenjal službo. V glavnem, v vseh teh šestih, sedmih letih ni nikoli vprašal ... edino to, »a bo regres letos?«. Pa še vedno je bil. Drugače pa nikoli ne vpraša za nobeno stvar.

Glede posla pa on dobro ve, da če jaz nekaj rečem, da se to tako naredi, se pač tako naredi, brez oporekanja. Če ima on boljše ideje, da se bolje kaj naredi, lažje kaj izpelje, imam jaz pač velika ušesa. Hvalabogu, da še kdo razmišlja s svojo glavo, ne pa da samo jaz razmišljam. Sem tega zelo vesel.

• Nista nikoli imela nobenih problemov?

Ne, ne, jaz imam načelo. Mi je takrat tudi rekel, da ga je prvič pri meni slišal. Jaz imam tako načelo, da problemi so. In problemi so zato, da se jih rešuje. In ne iz problema delat še večje težave, ampak ko je, povej ga fer, enostavno tako kot je, tudi če si sam kriv. Povej. In jaz, ker imam več izkušenj kakor ti, ki si pri meni zaposlen, ga bova skupaj rešila. In ga bova lahko pozabila v minuti ali pa v treh minutah. Lahko boš ti mislil, da gre za velik problem, pa ti bom jaz predstavil, da to sploh ni noben problem. In te stvari ... pa sva imela že karambolčke, poškodovane izdelke, vse je že bilo. In vedno fer odnos, poveš kako je bilo, nobenih izmišljevanj, vse direktno poveš. In je videl, da to res gre, sem mu velikokrat pomagal, sploh na začetku, ko se je še lovil. In je videl, da je to pač res to in še danes je to to in gre super.

10. Si se pri svojem poslu soočil s kakšno etično dilemo?

Etično ... povej mi kakšen primer.

• Če karikiram čisto na tvoj posel – na primer kakšen naročnik, za katerega ne veš, ali boš res peljal izdelke, ki jih je on navedel ali je v škatlah kakšna druga pošiljka.

Ne, prav res ne. Mogoče tudi zato, ker se pogovarjam tako kot se pogovarjam in s takimi ljudmi niti ne pridem blizu oziroma jih že v štartu sploh ne zanimam. Ampak do sedaj ne, da bi kakšno etično ... Poglej sem tudi že posloval z raznoraznimi nacijami in ni bilo nič sporno. Lahko da so me okrog prinesli, pa še vedel nisem.

• Kaj bi naredil v takem primeru, če bi vedel, da gre za nekaj spornega?

Huh, zanimivo vprašanje. Ne znam odgovorit takole na hitro, ne vem, res ne vem, ne vem. Verjetno bi se odločil takrat, ko bi videl, kako bi situacija izgledala. Res ne vem reči, kaj bi naredil.

V končni fazi mi lahko nekdo podtakne mamila, kako bi reagiral, v končni fazi sploh ne moreš vedeti v tistem trenutku.

- **Kaj pa, če sumiš na kaj takega?**

Če sumim, pa sploh ne grem. Če sumim, ne grem. Ne bi šel, v končni fazi, bi rekel, da nimam časa.

- 11. Prej si rekel, da si prizadevaš, da si odgovoren podjetnik. Lahko poveš, kaj te vzpodbuja k temu? Zakaj deluješ, tako kot deluješ?**

Ne vem, mogoče adrenalin. Ne vem ... ne vem ... Ne vem, v vseh teh letih je bilo že večkrat tako, da sem mislil že vse skupaj pustiti in zapreti, pač, ker so bili ti padci. Pa je žena res dobro stala ob meni, je delila ponavadi neke vzpodbudne besede. Ne vem, pač nekaj moraš delat. Sem človek, ki ne more biti za mrežo, sem bolj svobodomiseln, svobodnjak. Ni mi všeč, da sem zaprt v enem prostoru, da moram tam delati osem ali deset ur. Da se gibljem, da sem med ljudmi. To mi je recimo to. Pa mogoče res malo tega adrenalina, samopreživetja v končni fazi. Ali sem sposoben sam sebe ali nisem. Ali sem še ... letos bom pa poskusil to in to, mogoče mi pa uspe. Ker če si samostojen, imaš mogoče malo bolj odprte roke, čeprav v nekaterih stvareh imaš tudi zaprte.

- **Omenil si tudi, da se trudiš imeti dober odnos z zaposlenimi in s strankami, da poravnavaš svoje davke. Zakaj misliš, da to počneš? Lahko bi delal tudi drugače ...**

Ne vem ... ne vem, mogoče je ta vzgoja. V končni fazi te tudi sistem vzgaja, mene od leta 95 naprej. Tudi jaz sem kdaj kaj zamujal in so me vzgajali sprti, ko sem dobil kakšne kazni, kakšen opomin, kaj takega. So me vzgojili, da pač to moram početi. Sistem me je pač vzgojil, da to spada k poslu. In v končni fazi tudi, kot smo prej rekli, je država najprej, se pravi je davek najprej, je zaposleni najprej, vedno sem jaz na zadnjem mestu. Se pravi z vsem dobavitelji, z vsem, vse se poplača in potem, kar je ostalo pogače gre meni. In to ... ne vem, zakaj sem tak. Mogoče ta vzgoja. Seveda tudi starši, saj vsak starš vzgaja tako. Neko poštenje so mi starši dali v glavo, so mi ga najbrž dali, ostalo pa ne vem ... Saj kdaj se naučiš tudi na svojih napakah, nekaj te tudi sistem nauči.

- **Bi lahko rekel, da si izven svojega podjetja enak človek?**

Ja, jaz zagovarjam to, da vsak človek, recimo, če je trgovec, če je, tako kot jaz, prevoznik, če je policaj, karkoli, on je dobil vpliv svoje službe, svojega okolja. V petih letih je dobil ta vpliv, vplive. Pač

lastnosti trgovca, da je na primer zelo komunikativen, in to prenesemo tudi v privatno življenje. Kaj jaz vem, policaj na primer je zelo načelen, ali pa vojak. In to po petih letih te službe postane tudi v privatnem življenju. Ne toliko, ampak dobi tiste lastnosti.

- **Se pravi je tvoj posel bolj vplival na to, kakšen si, kot pa da bi ti svoje osebne lastnosti vpletel v posel?**

Jaz mislim, da je to en skupek. V končni fazi je to en medsebojni vpliv.

- **Sploh še ločiš med tem, kaj je tvoj poslovni svet in kaj je tvoj zasebni svet?**

Zelo zanimivo vprašanje. Ja, to je, mikropodjetja ne vem, če imajo še kaj zasebnega sveta. V nedeljo zvečer visim v pisarni, pišem račune, kar se mi zdi, da to ni fer, ampak tako je. Drugače ločim. Imam družino, zato ker imam družino in čim manj mešam poslovnega sveta notri. Imam prijatelje, imam jih kar nekaj, s katerimi se znamo kar dobro imeti brez poslovnega sveta. Včasih so tudi kakšne sočne šale na račun poslovnega sveta. Lahko priznam, da v začetku sem bolj vmešaval svoj poslovni svet v privatno življenje, ampak sedaj, v zadnjih petih letih veliko manj. Se znam brzdat.

- **Če potegneš ločnico med poslovnim in zasebnim svetom, si v obeh svetovih isti človek ali si v teh situacijah kaj drugačen?**

Ne, mislim, da sem kar isti. Jaz sem na primer zelo strog do sebe in posledično tudi do mojih bližnjih. Včasih mi kdo reče, da sem kar malo vojaško vzgojen. Za nekatere stvari, ne povsem na splošno za vse. Ampak, če nekaj rečem, to pričakujem, od sebe ali od drugih. Če se nekaj dogovorimo, se to pričakuje. Od mojih kooperantov, ker delamo veliko brez pogodb, vse na ustno in s tiskom roke. To je meni veliko, če se nekaj reče, beseda drži. V privatnem življenju je pa isto, če se nekaj dogovorim s kolegom, z ženo, z otroci, to pričakujem. In otroke učim, če si mi rekel, če si obljubil, da boš nekaj naredil, se boš tega držal. Ne moreš pozabiti v eni minuti neke zadeve, če smo se dogovorili. Mi dostikrat tudi rečejo, da sem prestrog, ampak meni se ne zdi. Sem tak človek, da če nekaj rečem, se bom tega držal. Ali pa bom raje rekel, da ne morem.

- 12. Če pomisliš na področje odgovornosti - kdo ti je pri tem najbolj pomemben? Na koga bi se prej osredotočil, na svojega zaposlenega, na svojo stranko, sam nase, na okolico, mogoče tudi na okolje?**

Najbolj se čutim odgovornega do svoje družine. Sebe bi postavil na zadnje mesto. Če pomislim na poslovni svet in na primer na mojega zaposlenega in na mojega kooperanta, bi bil na strani kooperanta. Čeprav odvisno, ane. Od kooperanta živiva oba, jaz in zaposleni. Zaposleni pa, če se ne potruji, če je njegova napaka, bom zagotovo na strani kooperanta. Če pa je s kooperantom kaj narobe, bom pa zagotovo na strani zaposlenega. Ponavadi sem pa jaz na zadnjem mestu.

- **Kaj pa recimo odnos do okolja? Imaš tak posel, da porabiš veliko goriva, na nek način povzročaš onesnaževanje. Imaš to kaj v mislih?**

Kaj pa vem ... družbeno odgovorno ali ne, jaz se držim svojega posla. Če bodo meni zagotovili sredstva, da bom lahko bolje vplival na družbo, se jih bom prijel. Kot recimo, če meni lahko sonce greje vodo, se bom tega prijel. Zakaj bi obremenjeval okolje, če ni treba. Pri mojem poslu je isto, če bodo obstajali enkrat boljši načini za to delo, v kar se jaz ne spuščam, se ne poglobljam, ker jaz se držim svojega posla, bom seveda za.

- **Kakšni bi bili ti načini?**

Recimo, jaz pravim, da bom čez deset do petnajst let sedel v pisarni in vozil sam svoje štiri kombije po svetu. To jaz mislim. Ali bo to poganjala elektrika ali bo to poganjala nafta, me ne zanima, ampak mislim, da smo zelo blizu tega, da bodo avtomobili sami vozili. Če bo to šlo naprej in bomo zmožni, da bo podjetje toliko močno, da si bomo to lahko privoščili, z veseljem. Z veseljem gremo v to.

- **Si pripravljen investirati v to? Če se ti ponudi opcija okolju bolj prijaznega poslovanja, si vanjo pripravljen investirati?**

Ja, seveda. V končni fazi je tako, če imaš le še sam nekaj od tega. Recimo, primer, ponavadi je bila to neka subvencija države do sedaj. Če to pomeni, da imaš ti potem neko manjšo porabo, imaš manjše stroške, absolutno. Saj ponavadi vedno nekaj dajo, neka stvar je ponavadi vedno zraven, da te privlači. Nisem naiven, da bi takoj zagrabil za neko malenkost, če pa vidim, da je to res neka dobra stvar, pa absolutno.

- 13. Okoli sebe, kjer imaš sedež podjetja, imaš gotovo nekaj sosedov, prostovoljnih društev in organizacij, ki se nate obračajo s prošnjami po sponzorstvu. Kako se nanje odzivaš?**

Na društva iz svoje okolice se odzivam pozitivno. Sicer skromno, ampak pozitivno. Na društva, ki niso iz moje okolice, ki so pač nepoznana, pa

računam, da se morajo oni tudi na lokalna podjetja obrniti. Jaz pač živim z ljudmi, s katerimi živim in jih podpiram pri njihovih stvareh. Lahko je to kulturno društvo, turistično društvo, gasilsko društvo iz moje okolice. V končni fazi sem vesel, da so in da se nekdo s temi stvarmi sploh še ubada. Te stvari podpiram. Ampak tako, skromno, sebi primerno.

- **Kako jih izbiraš, če imaš več prošenj, kot jim lahko ugodiš?**

Enostavno sem se tako odločil, da petim na leto lahko doniram po sto evrov. Nekaj materiala se lahko da skoraj vsakemu za kakšen srečelov. Naslednje leto pa mogoče potem drugim petim. Če dobim iste prošnje, dobijo isti, če dobim druge prošnje, dobijo drugi. V glavnem petim po sto evrov imam nek limit, da se to lahko nakaže. To mislim, da lahko dam, pa so vsi veseli, če lahko dobijo. Če kakšno leto ne, pač ne, pa jim potem naslednje leto dam.

- **Imaš potem načelo kdor prej pride prej melje?**

Pa ne vem, nimam takega občutka, mogoče. Večinoma hodijo prošnje k meni decembra in januarja, to sta ta dva meseca. Kasneje, kar pride med letom, ne vem, če sploh kaj pogledam. December, januar, takrat, ko so te bilance, ko gre to v stroške in tako. Pa ko malo več, kako stojiš. Ali pa se takrat zмениš za naprej. Imam recimo sedaj klub, v katerem oba sinova igrata košarko in jih zelo podpiram. So fajn fantje notri kot trenerji in vodilni. Z njimi se pač dogovorimo: »Bo šlo kaj letos?« »Nekaj bo, ko boste potrebovali, boste povedali in se bomo vsedli in dogovorili«. To imam dogovor za naprej.

- **Se je kdo nate že obrnil s prošnjo po prostovoljnem delu?**

Ja, seveda, tako, da sem sponzorsko to naredil. Če imam le čas, to naredim.

- **Kdaj bi nekoga, ki te prosi za pomoč, zavrnil?**

Ko dobim občutek izkoriščanja. Da se nekdo okorišča s tem. Jaz pravim, da nisem Karitas. Z veseljem pomagam, dokler se nekdo z mano ne okorišča.

- 14. Se ti zdi, da ti tvoja prizadevanja, da si odgovoren podjetnik, prinašajo tudi kakšne koristi?**

Mislim, da ja. Ker mislim, da se znam v neki situaciji odločiti pravilno, ko bi se nekdo drug

mogoče odločil napačno. Zato mislim, da sem še vedno na trgu. Mogoče je to to.

- **Si zasledil kakšne poslovne učinke? Najdeš kakšno povezavo med tem, da si sponzor na nekem lokalnem dogodku in med porastom povpraševanja?**

Ne. V osemnajstih letih, če se bil kdaj na kakšnih prireditvah omenjen, ni bilo nobenega učinka. Edino dvakrat sem dajal vrednostne bone, takrat so me našli. Drugače pa, da bi imel jaz kaj več posla od te reklame, ne. To bolj iz moje osebne etike podpiram. Podpiram, čeprav od tega nimam nič.

- **Ne zasleduješ nekega poslovnega učinka s tem?**

Ne, ker ga tudi ni.

15. **Imaš svojo spletno stran. Ali na tej strani kdaj objaviš kakšno novičko o tem, komu si na primer doniral sredstva?**

Ne. Mojo spletno stran sem zelo zanemarljivo. Narejena je bila še v tistih časih, ko tega še nisi mogel sam urejati. Postavil mi jo je nekdo, ki ima sedaj tudi vse te ključne, in če bi hotel karkoli spremeniti, bi moral njemu najprej sporočiti. In s tem fantom sva se razšla ... mislim, razšla, nič osebnega. Ampak ko sem ga jaz hotel imeti, je imel on neke težave enkrat. Potem je on mene nazaj klical, pa jaz nisem mogel. In čisto tako, potem kar pozabim na to spletno stran, pozabim.

Je zelo dobra stvar, zato ker če kdo rabi moje podatke, karkoli, samo rečem, da ima na spletni strani vse, da naj si pogleda. Glede samega dela, sem pa dobil zelo negativen vpliv spletne strani, ker so me klicali več ali manj konkurenca, za ceno storitev. In preden sem jaz to ugotovil, preden sem prišel do tega ... sem se potem kar nasmejal sam sebi in si rekel, komu vse sem jaz že dal ponudbo ... Tako da jaz preko teh nepoznatih telefonskih števil zelo malo malo cen sporočim. Se dogovorim za sestanek, to ja, ampak cen pa ne povem. To že nekaj časa.

- **Si kdaj razmišljal, da bi svoje sponzorske aktivnosti predstavil na spletni strani? Ali pa skrb za zaposlene, na primer?**

Pa ne vem ... Nisem to nikoli razmišljal. Zelo veliko dam na mnenje, ki se širi od ust do ust. Če nekdo da neko mnenje o človeku, pa da jaz njega spoznam, mi to pomeni veliko več kot vse lepe besede, ki jih jaz preberem v časopisu, na internetu. Meni to veliko več pomeni, zato se v to tudi ne poglobljam toliko.

- **Kaj potem narediš z informacijami o družbeni odgovornosti podjetij, ki jih vidiš na spletnih straneh drugih podjetij?**

Jih ne opazim.

- **Zakaj misliš, da nekatera podjetja to vseeno tako intenzivno komunicirajo?**

Zato, ker želijo priti na sam vrh. Jaz se ne silim, da bi kdaj imel veliko podjetje, da bi bil bogat in ne vem, jahte. V to sploh ne silim. In tudi nikoli ne bom imel, nimam tega namena. Zakaj to oni počnejo? Tisti, ki so tako velika podjetja, ne rečem, je to neka reklama, da se o njih govori. Je nekaj, je, samo te stvari meni zelo malo pomenijo.

- **Imaš občutek, da podjetje, za katerega veš, da izvaja razne aktivnosti, bolj ceniš?**

Ne, mislim, da ne. Jaz sem bolj na strani tega – zakaj rabijo milijonske dobičke, raje naj pocenijo svoje storitve, da bodo ljudem bolj prijazni. Mi je bližje to mišljenje.

INTERVJUVANEC 6

1. Kako doživljaš gospodarsko krizo kot samostojni podjetnik?

Mah, tako da je pri meni manj barvanja, pa več moraš na striženju delat, v bistvu. Se delo, ki ga stranke lahko same doma naredijo, ki si ga znajo narediti, sedaj doma izvedejo. Moraš pa potem ti tam povečati, kar lahko, ne morejo se recimo postriči same. Saj še vedno se ljudje barvajo, samo ne toliko kot so se. Včasih si lahko skoraj vsakega tudi pobarval, danes pa ni več tako.

• Se ti pozna tudi upad strank?

Mogoče malo, samo več kaj, vedno je tudi tako, da vedno neke nove stranke dobivaš in tudi izgubljaš. Nekih 10 odstotkov se vedno menja, v bistvu. Ampak, da bi imel prav velik upad niti ne, zato ker sem takrat ravno zamenjal lokacijo in se mi je vse na novo dogajalo, tako da niti nisem bil toliko pozoren na to, da bi imel recimo zaradi recesije toliko manj prometa, ampak pač zaradi nove lokacije in vsega skupaj.

• Si moral cenovno politiko kaj prilagoditi?

Ne, samo pustil sem jih, nisem jih dvigoval. V bistvu sem jih s tem na nek način spustil, glede na to, da je šlo vse drugo gor, jaz sem pa, ne vem, že nekih pet let na isti ceni. Sem tako naredil, da nisem šel nič gor.

• Kako se pripravljáš na morebitni dvig davčne stopnje?

Nisem davčni zavezanec. Seveda bom dražje dobival šampone in te stvari, ki jih kupujem, ampak to, kar se tiče države, mi je pa vseeno.

• Misliš, da se ti bodo višji nabavni stroški kaj poznali, bi moral korigirati kakšne cene?

Jaz upam, da ne. Bomo pa videli, kaj bo šlo še gor, kako bo vse skupaj. Če bo šlo še ogrevanje, elektrika spet gor, se pravi tisto, na kar sem vezan ... Jaz imam pač to srečo, da nisem direktno na bencin vezan, so drugi, pač ti moji dobavitelji, samo jaz pa hvalabogu nisem. Sem odvisen od elektrike in vode bolj kot pa od bencina.

2. Zakaj si sploh ustanovil svoj s.p.?

Zaradi svojega miru in zaradi svojih načel, ki jih lahko uveljavljam v svojem poslu, pa tudi šel sem čez to, da sem delal za nekoga drugega in ugotovil, da lahko delam tudi sam zase.

3. Kaj si predstavljaš pod pojmom »družbena odgovornost«? Kako ga razumeš?

Kaj pa vem ... Ne vem, kaj bi sploh rekel. Da imaš neko odgovornost proti zakonu ali pa proti sami družbi. Kot podjetnik si nekje zabeležen in to pomeni, da imaš odgovornost proti sami državi.

4. Kaj pa razumeš pod pojmom »odgovorno podjetništvo«? Ga razumeš drugače ali enako kot »družbena odgovornost«?

Tu razlikujem predvsem to, če si kot podjetnik davčni zavezanec ali pa nisi davčni zavezanec. Kot davčni zavezanec imaš nekaj več odgovornosti. Če nisi davčni zavezanec, ni potrebno biti toliko pozoren na to, koliko boš plačeval državi.

5. Kakšne so po tvojem mnenju lastnosti dobrega podjetja?

Tista, ki obdržijo kvaliteto. Vedno isto. Se pravi, od prvega dne, ko so začeli. Da ni prvo leto vse super, vse krasno, potem pa začne samo padati. Se mi zdi, da to, da obdržiš to konstanto kvalitete.

• Ima podjetje poleg tega, da dela dobro, še kakšno drugo vlogo v družbi po tvojem mnenju?

Načeloma, vlogo lahko ima ... Lahko ima, recimo, sedaj, ko vidim, kaj se sedaj dogaja, je, da bo nekdo, da bi nekaj zaslužil, šel tudi pod ceno. To se mi zdi ... se mi ne zdi dobro, ker se bo slej ko prej to tudi njemu vrnilo. Vedno pridejo nekateri, ki lahko nekaj spustijo. In tukaj se lahko vpliva na to, da postavljajo nerealne cene. Imaš ti nek s.p. ali d.o.o. in nikoli ne moreš narediti tako poceni kot lahko nekdo, ki striže recimo na domu.

• Kakšne so potem posledice takšnega dela?

Ja, posledice so, da boš slej ko prej prijavil dejavnost, ne boš mogel vedno delati na črno. Slej ko prej boš nekaj moral, te bodo prisilili, ali družba ali zavod ali kakorkoli že funkcionirajo. In boš moral iti na svoje, takrat pa ne boš mogel po taki ceni delati. Takrat se mu pa tako vrne, da vsi, ki so bili tam samo zaradi cene, gredo potem drugam, ne ostanejo pri njem zaradi kvalitete. To jim je bila res samo cena važna. In potem se mu itak vrne, če pride nekdo cenejši, kakor si ti, gredo stranke stran od tebe, ker so prišle samo zaradi cene.

6. Kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik?

Nekdo, ki zaposluje toliko in toliko ljudi, ki jim nudi neko varnost, se pravi plačila, zdravstveno, pokojninsko zavarovanje in ki ima tudi urejene davke.

- **So še kakšne druge aktivnosti, ki bi jih moral podjetnik izvajati, da bi ga lahko označili kot odgovornega?**

Predvsem mora biti odgovoren do delavcev. Do same države je itak odgovornost da plačaš in s tem si svoje naredil, tu se ne potrebuješ dokazovati.

7. Ali samega sebe smatraš za odgovornega podjetnika?

Jaz samega sebe pravzaprav sploh nimam za podjetnika, ker delam sam. Odgovoren sem za plačila, račune, drugače pa, toliko kot naredim, toliko imam. Odgovornosti do drugih tako nimam, dejansko sem odgovoren sam do sebe. Davčni zavezanec pa tudi nisem.

- **Na kakšen način se še kaže tvoje odgovorno delovanje?**

Ja, na tak način, da imaš več in več rednih strank. Da si dobil novega človeka in da si ga obdržal v salonu.

- **Kaj si moral ti narediti, da je do tega prišlo?**

V bistvu je pač tako, da meni so ga pripeljali ... Jaz nimam svoje reklame, v smislu prave reklame, jaz imam to od človeka do človeka. Kar moram jaz narediti je, da se mu stoodstotno posvetim. Da se mu posvetim enako prvo leto ali pa deseto leto, ko delam. To je tisto, da se vedno držiš neke kvalitete, da se stoodstotno vsakemu posvetiš, to se mi zdi najbolj važno.

- **Če pomisliš na svoja prizadevanja za odgovorno delovanje, koga vse moraš imeti pri tem v mislih? Do koga vse moraš biti odgovoren?**

Tako, v bistvu, jaz, glede na to, da sem sam, da nimam pač nekega kolektiva, da bi rabil biti do svojega kolektiva ... Prvo kot prvo je to stranka, pod drugo je pa potem tudi to, da sebi neka merila postaviš in da se jih tudi držiš. Da tudi sebi nek nivo držiš in ne greš nižje, kot bi lahko šel. Če bi imel sodelavca, pa sigurno tudi do njih. V smislu tega, da jim ponujam izobraževanje, pa plača, ta je samoumevna seveda. Bolj se mi zdi neko izobraževanje, pa konec koncev tudi neke klime v salonu, kako se počutijo in stranke in zaposleni. Samo zaenkrat skrbim samo za svoje počutje.

- **In kako skrbiš za to? Kakšna so ta tvoja merila, ki si jih omenil?**

Tako da, recimo, ne jemljem več stranke med barvanjem. Včasih, ko sem delal, sem recimo lahko dve stranki naenkrat delal, če se je recimo ena barvala. Tega si tukaj sedaj ne dovolim več. Recimo, da si tudi vzamem prosto, takrat ko začutim, da to rabim. Da nisem neprestano v službi. Na ta način. Pa seveda, da se držim svojega dela, da sam sebe pošljem vsake toliko časa na seminar in tako.

- **Zakaj se ti zdi pomembno, da hodiš na izobraževanja?**

Zato, da se ne ustavim, kar se striženja tiče. Da mi ne postane rutina, pa ... še zmeraj je pa to moda, ki jo pač moraš spremljati. Ne smeš ostati zadaj.

8. Kakšni so sicer dolgoročni cilji tvojega podjetja?

Moj cilj je, da bi nekoč nekoga naučil delati, da bi bil sam kot frizer lahko samostojen. Denar gre in pride, se mi zdi, da je moje večje poslanstvo to, da bom komu dal znanje, da bo lahko nekoč tudi samostojno delal.

- **9. Ali na tvoje poslovne odločitve vplivajo tudi tvoje osebne vrednote in prepričanja ali gledaš predvsem na to, kaj se ti v danem trenutku bolj splača?**

Pri meni se jasno vidi, da sem že od začetka štartal z zelo dobro lasno kozmetiko in ne morem ponuditi slabše. Moje stranke opazijo, če imam drug šampon, da o barvi niti ne govorim. Delam s stalnimi strankami in bolj mi je v interesu, da imam kvaliteto in da stranka pride zadovoljna nazaj, kot pa to, da jaz 2 eura privarčujem, ker sem kupil cenejši šampon ali barvo.

- **Si pri svojem delu kdaj že naletel na čisto konkretno etično dilemo?**

Ja, samo dosti prej, ko sem bil mlajši. Ko sem imel še neke šefe, sploh v tistih začetkih frizerstva, ki so zelo težki. Ko se ti zdi, da pa ti tega ne boš zmogel. Potem ko enkrat vidiš, da obvladaš delo, ne pustiš, da bi te kdorkoli spravil iz tira toliko, kolikor te pri 19 ali 20 letih, ko še nisi zgrajen kot frizer. Sedaj pa ne, sedaj pa s tem res nimam problemov.

Je kdaj nek primer, ko se vprašaš pri nekih barvanjih, ko ti stranka pride s svojo barvo pobarvana doma, pa želi potem nekaj čisto nemogočega. Takrat morda, drugače pa, da bi se pa prav kaj spraševal, pa ne.

- **Kako pa gledaš na problematiko izogibanja plačevanju davkov, ki je pri nas zadnje čase precej popularna tema?**

Čisto odvisno je, kje si. Če padeš v rang davčnega zavezanca zaradi 200 evrov, je itak jasno, da boš teh 200 evrov skrnil, ker se mi zdi nesmiselno, da nekdo plačuje, ker mu na koncu potem prav nič ne ostane. Jaz sem še vedno toliko majhen, da ne rabim ... nisem davčni zavezanec, tako da ne rabim kaj veliko skrivati. Ne spleča pa se mi tvegati tako majhnih zneskov za tako veliko, kot lahko izgubiš. Nekdo, ki skriva milijon, verjetno čisto drugače razmišlja, kakor jaz. Jaz lahko tako malo skrivam, da se mi ne spleča sploh razmišljati v tej smeri, da bi karkoli skrival.

- **Kakšen je potem tvoj odnos do dela brez računa?**

Na to gledam tako, da v bistvu edino tako lahko skrivaš teh nekaj 200 evrov, v primeru, da bi šel čez to mejo. Je pa sedaj tudi tako, da če jaz ... če imaš izračunano vse in veš, da nisi in ne boš davčni zavezanec, pač vse račune spišeš in pozabiš na to. Če pa pač moraš skrivati ... Ampak jaz še vedno mislim, da tisti, ki hoče skriti, bo vedno skrnil. Nobena davčna blagajna ga ne bo odvrnila od tega. Sploh tam, kjer je fizična oseba in se med seboj poznata, bosta lahko naredila, kar bosta hotela.

- **Imaš stranke, ki te prosijo, če lahko brez računa narediš storitev?**

Ja, saj to se že takoj vidi, ko te prosijo, če lahko malo ceneje strižeš. Pa pri tem sploh ne vem, kakšen račun naj bi mu napisal, kaj naj bi dal na račun. Imaš pa toliko in toliko ljudi, ki so itak navajeni na plačevanje storitev brez računa. Sploh ljudje, ki imajo denar, so navajeni plačevati brez računa. In če plačajo z gotovino, so navajeni, da imajo vedno neke popuste. Ker oni itak tako funkcionirajo, da pričakujejo dodatno še nek popust. Samo pri meni je pač tako, da tega ni toliko. Najdejo se pač raznorazni klošarji, brezdelneži, ki te prosijo, ampak ti, ki pa imajo ... Nimam niti toliko visokih cen, da bi me vsi potem spraševali, če jih lahko kaj ceneje ostrižem.

- **Se pravi vsaki stranki avtomatično izstaviš račun, razen, če bi te drugače prosila?**

Tako ja. Saj to potem tudi že kar na začetku povejo, ali pa, če želiš na primer originalni račun.

- 10. Kaj je tvoja glavna motivacija, ki te vodi k temu, da skrbiš za kvaliteto storitev,**

da razmišljaš o prenosu svojega znanja na nekoga mlajšega?

Spomnim se sebe, ko sem bil na začetku res zagret in entuziastičen, da bi bil samostojen frizer, vse skupaj pa se mi je zdelo tri tisoč kilometrov daleč. Nekomu s tem olajšaš pot, veliko frizerjev je namreč odnehalo ravno zaradi tega, ker jim delodajalci otežujejo napredovanje, namesto da bi jih porinili naprej. Kar se pa samega dela in strank tiče, mi je zadovoljstvo strank povsem dovolj, ko vidim, da je stranka zadovoljna.

Verjetno tudi zato, ker sem bil tako vzgojen kot frizer. Seveda je tako, da včasih tudi nočeš prevzeti vseh navad, ampak je dejstvo, da tam, kar si se naučil in priučil, si preslikava tega. Čisto vzgoja frizerska, nič drugega. Pa seveda, v osnovi, ali si socialen človek ali nisi. Če nisi socialen človek, tudi če si bil pri nekom in te je izučil, boš težko to prenesel v prakso. Mislim, da to dvoje.

- **Kaj pa v odnosu do države? Lahko bi recimo poskrbel, da bi imel samo dva računa na mesec v blagajni ...**

Ja, lahko bi ... Lahko bi se tudi zaposlil za polovični delovni čas in bi pol manj plačeval, kot plačujem sedaj. Ampak nikoli nisem sploh razmišljal v tej smeri, da bi jaz šel nekaj mimo države delati, je bila vedno pač računica, da nekaj državi daš, nekaj pa tebi ostane. Ta vsota je bila vedno izračunana vedno in nikoli nisem šel na manj. Kot pravim, so to še vedno tako majhne vsote, da raje plačaš in imaš mir. Ne bi imel toliko več od tega, če bi sedaj skrival nekaj 50 ali 100 evrov.

- 11. Kakšne so lahko ovire pri tem, da bi bil odgovoren kot podjetnik?**

Ne, nisem zaznal kakšnih posebnih ovir. Enkrat v preteklosti sem imel težave z dobaviteljem zaradi odtenkov barv, ki so jih dobavljali, vendar smo se sporazumeli. Imamo zelo specifičen odnos, ker je moj salon tako majhen, da gre vse preko mene. Z dobaviteljem imam dobre odnose, slišiva se po telefonu, oni mene razumejo, jaz pa njih.

- 12. Si poleg odnosa s strankami in dobavitelji še na kakšnem drugem področju uveljavljal svojo odgovornost, morda s kakšnim sponzorstvom?**

Ne, kakšnega sponzorstva se s svojim salonom še nisem šel. Občasno postrizem kakšnega klošarja, da bi se pa šel kakšno finančno sponzorstvo ali pa da bi bila to neka konstanta, da bi lahko rekel na primer »vsak torek nekaj počnem«, tega pa še ne.

- **Torej se to zgodi bolj spontano?**

Tako je, bolj priložnostno.

- **Sicer dobivaš kakšne prošnje po sponzorstvih, donacijah?**

Ne, nisem še imel te izkušnje. Razen tega, da se počasi menim z nekimi šolarji, da bodo prišli delati. Drugih zadev pa ne.

- **Bi se sicer odzval na kakšno prošnjo?**

Seveda, zakaj pa ne. Sicer čisto odvisno, za koga bi šlo. V tem trenutku ne vem, zakaj bi bilo, kakšna donacija bi to bila. Ampak seveda, če bi bilo kaj simpatičnega, bi z veseljem.

- **Če se postaviš v tako pozicijo, kakšen bi moral biti projekt, da bi te pritegnil?**

Da bi dejansko pomagal tistemu, kateremu se pomaga. Če bi na primer prišla gospa iz doma za ostarele in bi mi povedali, da nima denarja za frizuro in bi jo jaz pač postrigel. Tako, na primer. Da bi pa jaz nek denar nekemu dajal, si pa raje najdem potem druge načine oziroma si sam najdem, komu bi pomagal. Kot frizerski salon pa pač z uslugo.

- **Kako gledaš na tvoj odnos do naravnega okolja?**

Pač, kar lahko naredim tukaj je to, da recikliram. Imam recimo barve, ki niso testirane na živalih. Več kot pa to, pa v bistvu jaz niti ne ... Vse, kar je, je to, da pravilno odstranim smeti. Kozmetika, ki jo imaš, pač je, kakršna je. Poleg tega sem sam proti tej naravni kozmetiki, je ne odobravam. Kar se tiče za lase, ne rečem za kožo, ampak, da nahranim las tako kot ga želim, tega ne morem narediti z naravnimi šamponi in z naravnimi balzami, ker ko je las enkrat pobarvan, rabi močnejše zadeve. Tako da pri tem, kar lahko rečem je vsaj to, da delam z barvami, ki niso testirane na živalih.

- **Pa si bil pozoren na to dejstvo, ko si izbiral proizvajalca?**

Ne, najbolj sem bil pozoren na svoje izkušnje s temi barvami, ker sem z njimi že delal. Poznam pet ali šest različnih firm barv, s katerimi sem delal in te so se mi zdele najboljše. Prek izkušenj sem to izbral.

- **V kakšnih odnosih si z okolico, sosesko?**

Dobrih, nobenih problemov. Sicer prav veliko sosedov tukaj nimam, najbližja je ena gostilna. Jaz hodim k njim na kavice, oni se pridejo k meni postriči. Drugače pa nimam nobenih problemov.

13. Imaš občutek, da imaš od svojega pristopa do odgovornega podjetništva tudi kakšne koristi?

Seveda. Nosi ti korist to, da imaš stalne stranke, odnos do dela je povsem drugačen, če imaš stalne stranke, samo vzdušje je vedno boljše, dobivaš neko samopotrditvev, da je to to, kar delaš, ker se ti vračajo stranke. Največ koristi vidim v tem. 80 odstotkov so stalne stranke.

Delal sem tudi v salonu, ki je bil na bolj prometni ulici in smo imeli več enkratnih strank. To se meni zdi bolj kot neka industrija, ne navežeš stika s stranko, ker pač pride, jo imaš uro, dve v salonu, gre in to je to. Vse, kar jo vprašaš je, iz kje si, kaj si in to je to. Jaz pa nekatere moje stranke vidim tudi tri ure na mesec, če si to zračunaš za eno leto – jaz še kakšnega najboljšega prijatelja ne vidim toliko. Imam odnos s strankami, temu dajem največjo prednost, da odnosi niso površinski, ampak da imamo na pol prijateljski odnos. To sem tudi načrtno gradil, sploh na tej lokaciji. Čez vsa pretekla leta, ko sem delal drugje, sem si tudi na ta način pridobival stranke.

14. Kako komuniciraš s svojimi strankami (preko katerih kanalov)?

Imam Facebook stran, vendar velika večina komunikacije poteka preko telefonskega klica, imam vizitke. Reklame nimam, reklama so mi v bistvu stranke. Vse stranke, ki do mene pridejo, pridejo zato, ker jim je nekdo povedal za mene.

- **Si razmišljal o tem, da bi svojim strankam bolj aktivno komuniciral tudi svojo družbeno odgovornost?**

Mislím, da ne bi bilo smiselno. Da dobiš to pristnost in kvalitetno storitev, moraš priti v salon, tega z oglaševanjem ne morem prenesti strankam.

- **Kakšne prednosti lahko po tvojem mnenju drugim podjetjem prinaša komuniciranje družbene odgovornosti?**

Reklama, promoviranje svojega imena, želijo si, da bi čim večja masa ljudi za to izvedela.

- **Kako ti gledaš na to?**

Meni je to hecno vse skupaj. Mislím, hecno ... So čisto drug tip ljudi kot jaz in meni je to čisto tuje. Jaz se ne bi nikoli šel česa takega in mi je to potem preprosto smešno. Vem, da to ni zame in potem iz tega vidika to potem takoj daš na stran. Mogoče niti ne pustiš neki informaciji, da bi prišla do tebe.

- **O podjetjih, za katera veš, da sponzorirajo kakšno nogometno društvo ali pa donirajo za nakup inkubatorja na pediatrični kliniki, spremeniš mnenje ali ostane isto?**

Čisto odvisno je od primera do primera. Mogoče, ko si ravno pediatrično kliniko omenila, zanjo zbiramo že odkar jaz zase vem. In tukaj je meni potem avtomatično sumljivo vse skupaj. Ne more mi nihče reči, da se v 25 letih od ljudi še ni zbralo dovolj denarja. Če pa vidim, da se nekaj dogaja za nekoga v povezavi z nečim, kar se je sedaj zgodilo, recimo raznorazne poplave, pa spet čisto drugače gledam na to. Seveda vem, da mi rabimo pediatrično, ampak mi je pa hecno to, da se neka stvar toliko časa zbira in se na koncu začneš spraševati, kam je sploh ta denar šel. Za nekoga, ko pa se dejansko zbira ali denar ali material, na primer za poplave, to mi je pa v bistvu super, ko vidim, da so pripravljene nekje direktno pomagati, takrat ko dejansko rabijo pomoč. Tukaj dosti lepše gledam na te, kot pa na nek recimo Unicef, za katerega dostikrat slišiš raznorazne stvari. Ali pa na donacije, ki se zbirajo 40 let, ker ti je hecno, da niso zbrali že za tri bolnice.

INTERVJUVANEC 7

1. Zakaj si se odločil, da boš odprl svoj s.p.?

Zakaj? A veš, kakšna je ta zgodba? Jaz sem najprej delal pri enem drugem podjetju, kjer so me štipendirali. Njim sem postavil cel računalniški sistem, ko smo se iz ene lokacije preselili na drugo. Takrat sem za njih postavil cel sistem v njihovi novi hali. Tam sem potem za njih urejal te stvari, ki jih sedaj delam za druge firme. Ampak potem je bilo tam tako, da ni bilo nekega napredka. Jaz sem jim predlagal, dajmo to, dajmo ono, denarja je bilo dosti. Ampak, ko je prišla kakšna iniciativa, je bilo vprašanje, koliko pa to stane? To stane pet tisoč evrov, deset tisoč evrov, kar za eno tako firmo ni nič denarja, takrat se je pa vse ustavilo. Ko pa nekaj ni delalo, sem bil pa jaz na tapeti. To je bila pač poanta vsega tega. Potem pa pač tudi neka izobraževanja, sem hotel še nekaj naprej. Pa saj veš, koliko take stvari stanejo. Greš na eno izobraževanje, pa takoj stane tisoč evrov. Saj zato pa naša ura tudi toliko stane, no, kolikor se to danes še da zaračunati. Pa pač iz tega nič ni bilo. In sem rekel, dajmo stvari še kako drugače. Pa sem šel v eno drugo podjetje tukaj v Škofji Loki.

Gor se je pa res samo to delalo. Gor je bilo pa spet ravno obratno. Ni bilo tri mesece, da bi bila plača normalno v celoti izplačana. Vedno je bilo nekaj, ali je bila kriza, ali nekaj ni bilo realizirano, v glavnem vedno so bili eni izgovori. Takrat ko sem se jaz zaposlil, so celo ekipo zamenjali, mene in še dva, ki smo res, ne bom se sedaj hvalil, obvladali zadevo. Z nami so dobili veliko novih strank, ljudje so bili zadovoljni. V glavnem, potem sem šel jaz stran, v štirih letih sem imel vsega dovolj in sem dal odpoved. No, čez pol leta se je izkazalo, da sta tudi preostala dva šla stran. Tako da sedaj celo skupaj delamo. Vsi imamo svoje s.p.-je, vsak delamo zase, samo ko pride ena taka stvar, kot je bila sedaj, ko smo spet celo tovarno postavljali, smo vsi skupaj delali. Ali pa če grem jaz na dopust in nekje nekaj počim, da ne bom jaz hodil iz Paga domov ali ne vem iz kje, ampak bo prišel nekdo drug. To imamo tako dogovorjeno.

In to je bila cela poanta, zakaj sem se jaz tako odločil. Takrat je nanoslo tako, da je oče od žene dobil neke subvencije, ker je razširil delavnico in je moral nekoga zaposliti. In se je to ravno poklopilo, jaz sem bil gor nezadovoljen, sem rekel, da bi šel malo na svoje. Če greš takoj na svoje, veš, kako je, ne veš, kako ti bo šlo, kje boš dobil dovolj denarja. In potem me je oče tam zaposlil, jaz sem zraven še s.p. odprl in potem se je to začelo obračati. In sedaj se to vrti. Če bi bil dovolj pogumen, bi se že sedaj osredotočil samo na svoj s.p. Po prometu bi se že

sedaj lahko živel sam, ampak zaenkrat še vedno malo pomagam tudi v delavnici.

- **Glede na to, da imaš izkušnje z delom v podjetju in s samostojnim delom, kako bi primerjal eno z drugim?**

Jaz sem šel na teren, jaz sem šel postavljat serverje, jaz sem reševal probleme po firmah. Mene so, ne vem, tam po občinah poznali. To so bile kake štiri občine, ki smo jih mi vzdrževali, jaz sem bil prvi kontakt za njih. Mene so tam pač klicali, to je bilo dvajset firm. Zadaj je bila vsa dokumentacija, tako da če mene ni bilo, je lahko tudi kdo drug to uredil.

Ko sem šel, me je najbolj to motilo ... imeli smo pa pač svojo komercialo, ane. In oni pa niso bili sposobni niti ene stvari prodati pa narediti. To je ravno tako, kot bi tebe dali v komercialo in ne veš, kakšna je razlika med dvema diskoma, to je čisto tako. In to je nam šlo vsem v nos, mislim, v nos ... jaz tam delam in garam cel dan, pa ne vem, vsak dan prinesem v firmo dva ali tri tisoč evrov, zato, da ti sediš pred svojim računalnikom. Pa ko bi bila samo ena, ampak so bile štiri, a veš. Ker ne vem, zakaj štiri, ker bi lahko to vse ena, ali pa maksimalno dve to delali. In to je bilo potem pač tako. In jaz sem bil na terenu, pa zraven še prodajal in prišel nazaj v firmo in rekel, naj za nekaj ponudbo naredijo. Pa še to niso bile sposobne dobro narediti. Zakaj potem ne bi šel jaz sam in vse sam rešil? Grem na teren, vem, kaj stranka rabi, ji rečem, kaj bi bilo dobro, stranka se strinja in to je to. In to je glavno in sedaj se vrti zadeva odlično.

2. Kakšne imaš malo bolj dolgoročne cilje za svoje podjetje?

Huh, o dolgoročnih ciljeh zaenkrat niti še nisem kaj dosti razmišljal. Ampak nekako tako so ti dolgoročni cilji, da bi tale okoliš Škofje Loke in Kranja, Ljubljane se recimo sploh dotaknili še nismo, pa imam recimo dosti dela za preživetje. Če bi pa to še bolje šlo, bi pa nekoga zaposlil. Sedaj si pač med sabo s kolegi pomagamo, gre nekdo sem, nekdo tja.

3. Če pomisliš na svoje podjetje, misliš da ima poleg tega, da obratuje in dela z dobičkom, da ti lahko preživiš, še kakšno dodatno vlogo v družbi?

V smislu česa?

- **Kakšne so še njegove naloge v družbi, v bližnji in širši okolici, poleg tega, da obratuje in zadovoljuje stranke?**

Kaj mi pa lahko tukaj sploh pade na pamet ... Ja dobro, to, da delaš uslugo, koristi, to mi recimo

pade na pamet. Jaz, če imam na primer firmo tukaj, pa je kakšna vaška stvar, tek na bližnji hrib ali kaj drugega, pa ti rečejo, če boš sponzor. Pa daš to. To je ena stvar, ki mi pade na pamet. Ne vem, kaj bi še ...

- **Ko te prosijo za sponzorstvo, se ti zdi da moraš prispevati?**

Jah, pogledaj, to je tako. Vsak takoj razmisli o tem, a boš dal, pa razmišljaš tudi o tem, kakšne kontra učinke boš imel od tega. Ali bo od tega kaj, ali ne bo. Recimo okoli celega našega igrišča so plakati. Mi tega zaenkrat še nismo naredili. Zaenkrat me še nihče ni predlagal tega, sam se pa tudi ne bom ponujal, vprašal še nisem nikogar, če bi to imel. Ne vem, kaj bi mi sploh rekli, mogoče bi mi rekli, da hočejo imeti petsto evrov za to, vsako leto, recimo. V vasi pa veš, kako je to. Oni bodo rekli petsto evrov hočemo za to imeti, jaz bom rekel, da toliko ne dam, potem bodo pa vsi takoj užaljeni. Da bom pa jaz vsako leto petsto evrov dal ... ne vem, če bom toliko nazaj profita naredil.

- **Kaj pa, če te kdo prosi?**

Ja, seveda, se pa da dogovoriti. Seveda, nekaj bom dal, samo povejte, ane ... Lahko se zmenimo za toliko in toliko, jaz sem sam, ne morem toliko. Saj te plakate so nedolgo nazaj postavili in ni tako dolga zgodba, kake tri tedne nazaj sem to pri sebi premleval.

- **Misliš, da bi imel kakšen učinek od tega, če bi postavil tudi svoj plakat?**

Kaj pa vem ...

- **Si opazil morda kakšen učinek pri kakšnih ostalih sponzorstvih?**

A veš, da po mojem ne. To gre čisto od ust do ust, največ sem tako doživel. Si nekje nekaj delal, pa so o tebi rekli »on je dobro naredil, pa poceni je naredil«. Tako si nekako jaz to predstavljam. To je bilo največkrat. Samo nekaj pa pač moraš imeti, potiskali smo avto, spletno stran smo naredili, ker si jo pač sami lahko naredimo. Kaj drugega je pa že bolj tako tako. Ok, za novo leto smo si pač jakne dali potiskati in jih dali pogodbenim strankam.

4. Kaj si sam predstavljaš pod pojmom družbena odgovornost?

Družbena odgovornost ... pojma nimam. Družbena odgovornost, kaj jaz vem ... Jaz sem že po naravi tak človek, da ne bom nikogar zafrknil. In če sedaj pomislim na družbeno odgovornost, če jo imam, pa če za nekoga vidim, da se z neko drugo stvarjo ukvarja in vidim, da bi lahko sodelovala, dajva

potem sodelovati. V tem smislu to vidim, lahko da se povsem motim.

5. Kaj ti odgovorno podjetništvo predstavlja?

Da plačuješ davke. Ker si jih primoran. To je pa itak katastrofa. Jaz sem začel s popoldanskim s.p.-jem. Tam si zelenec, itak nič ne veš, vidiš samo biznis, se pravi, kje boš dobil delo, pa da boš dobro naredil. Potem so takrat še nekaj spreminjali zakonodajo, v eni točki so za neke stvari nehali pošiljati položnice. Oni so samo poslali, da do 15. v mesecu moraš nakazati to in to na ta in ta račun države. Seveda ti to uide iz glave, sploh pa če si ravnokar firmo odprl, za tiste položnice sploh ne veš, za kaj se gre. No in tistega potem nismo plačali oziroma smo pozabili, pa ne da ne bi mogli. 15. je bil rok, 19. smo dobili opomin pred izvržbo za sodišče. To je ta družbena ali pa politična odgovornost, ane.

To je čisto nefer, recimo. A sedaj naj jaz ... kaj naj ti dam za primer ... Imaš recimo nekaj firm, ki so popolnoma neodgovorne, jim narediš storitev, plačajo ti pa ne pol leta. Kaj jim boš naredil?

6. In kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik? Kaj mora početi, da lahko rečeš, da je odgovoren?

Glede plačil?

- **Na splošno glede tega, kako vodi svoje podjetje.**

Da ima vse urejeno. Samo vsega ne more imeti urejenega, če drugi niso urejeni. Zato pa smo v takem začaranem krogu, kot smo.

- **Kaj pa smatraš pod to, da ima vse urejeno?**

Urejeno ... Da najprej plačuje delavce, to je prva stvar. Ker če jih ne bo plačeval, potem itak ni kaj, potem je nezadovoljstvo in to ne gre. Zato pa, če drugi njemu ne plačujejo ... Njemu lahko dobro gre, pa ima pač smolo in ima take kupce, kaj bo? On lahko kredit vzame, zato da jih bo plačal, ampak to ne gre v nedogled. Če ga nekdo toliko časa okrog prinaša, ane ... Zato pa potem je tako kot je in toliko takih firm propada.

- **Kaj pa spoštovanje zakonov in zakonodaje?**

Ja, mi jih moramo spoštovati, ane. Samo, kaj pa recimo država za tebe naredi? Ker to je čisto tako ... jaz njim moram plačati v petih dneh, drugače bom, ne vem, dobil ... po dveh dneh ali treh dneh smo

dobili opomin. A veš, kako je to takrat bilo, ko je to prvič prišlo, mislim da od države ali od Dursa, nismo imeli pojma, za kaj se gre in kar opomin. Za par evrov. Ko so pa tebi dolžni nekaj tisoč, je pa povsem drugače.

- **Imaš kakšne dolžnike?**

Vedno več jih je. Ampak pri meni to ni tako velik problem. Če je meni nekdo dolžen pol leta, jaz zaradi tega ne bom ... prvič, nimam zaposlenega, ki bi ga moral plačevati, drugič tudi sam zase ne rabim toliko prispevkov plačati. In to se potem že poplača iz ene mase, če znaš približno s svojim denarjem razpolagati, da ne zapraviš vsega. Neumno se ti pa zdi. Mi imamo pogodbo na primer s HP-jem, ker danes rabiš te pogodbe, če hočeš funkcionirati na trgu.

Samo tam je pa tako, jaz če njim ne plačam, imajo pa plačilni rok 15 dni ... Nekdo lahko meni server naroči, pri njem imam plačilni rok 30 dni in jaz sem teh 15 dni že izgubil. Če bi bila ta stranka baraba, bi lahko rekla, jaz tebi tri mesece ne bom plačal, jaz moram pa v 15 dneh ta server plačati. Če ga ne bom plačal, me 17 dni tolerirajo, potem pa rečejo, če hočeš naročiti artikule, tole in tole je odprto, plačaj, ali pa ne dobiš. In kako naj jaz potem naprej poslujem? Ne morem. Lahko edino kredit vzamem, če hočem naprej drugi stranki urediti stvari. In da bom potem imel delo naprej in lahko zaračunal.

- **Se ti zdi, da bi moral nek podjetnik še kaj dodatnega početi poleg plačevanja delavcev in spoštovanja plačilnih rokov?**

Tega bi se morali vsi držati. Če bi se vsi tega držali, potem ne bi bilo tega začaranega kroga. Samo je pa tako, ravno zadnjič mi je nekdo razlagal, da je za neko firmo proizvedel neke izdelke, tej firmi je bila dolžna država in ravno zaradi tega potem on ni bil poplačan. No, in to se pa potem začne pri državi, pri državi se pa vse začne. Se pravi, država ne plača nekomu, ta ne more plačati drugega in tako naprej. Tako kot imam jaz z nekom problem, ki je za tujino delal. Pa si misliš, ja, ta pa za Avstrijo dela in za Nemčijo, pa hotele pa to. Saj jih lahko dela in mu lahko vse živo cveti, meni pa ne more štiristo evrov plačati. Potem pa pride do sporov ... Pa tudi, če ne moreš štiristo evrov plačati, kako lahko potem petdeset delavcev vsak mesec plačaš. Potem je pa sto in en izgovor in to se samo vrti.

Ampak tukaj sem ti hotel reči, da se vse začne pri koritu, pri državi. Potem pa najdeš še nekaj klovnov, ki so malo barabe, malo izkoristijo in stokajo, pa rajši kupi en avto in je nekaj firmam nekaj dolžen in to je potem to ...

- **Kako imaš sam urejeno s plačilom dobaviteljem?**

Vse plačujemo, imamo tudi stroge plačilne roke. Ni fakture, da bi bila več kot pet dni zapadla. Kar se tiče teh rokov, s tistimi, s katerimi mi delamo, če ne plačaš, ne dobiš. Tri četrtine takih dobaviteljev je, da če ne plačaš, ne dobiš. Konec.

- **Kako si postal partner, na primer, s HP-jem? Moraš izpolnjevati kakšne posebne zahteve?**

Ja, seveda, imaš vse živo. Recimo, mi smo partner od HP-ja preko DIS-a, ki je distributer za celo Slovenijo. In jaz sem že, ko sem delal na drugem podjetju, sem bil s tem zastopnikom v zelo dobrem odnosu. In takrat je bilo to malo tako, na roko. Rekel sem mu, da sem šel na svoje in kaj lahko narediva. On je rekel, da dajva poskusit, ker me dobro pozna. Drugače so pa res strogi pogoji. Ker recimo pri drugem distributerju, kjer bolj ali manj nisem nikogar poznal, je bil pa tako: 20.000 evrov prometa na leto, drugače so penali. Pri DIS-u tega na primer ni. So pa zahtevali en sestanek, da so se malo pogovorili z mano, kaj je server, kaj je to, kaj je drugo. Da so vsaj malo videli, kako je z mano. Tako kot ti sedaj mene tukaj sprašuješ, kaj je družbena odgovornost in se mi sanja ne, za kaj se gre. To sva se pač z DIS-ovim zastopnikom zmenila, prvi mesec smo imeli dober promet, so bili zadovoljni, drugi mesec ga je bilo še več in tako se je to zavrtelo.

Pri antivirusnem programu je bilo pa tudi tako, da je bilo poznanstvo zadaj. Res sem imel veliko srečo. Mislim, pa ne srečo, pač sem bil v tem biznisu, z nobenim nisem imel slabih odnosov. To je pač potem nastalo tako, ni bil biznis, ampak je bilo ... mislim, biznis, biznis, pa pijač, pa ... saj veš, kaj ti hočem reči. In to je bilo povsod povečini tako. In povsod so me poznali, da nisem ne vem kaj, da sem v redu fant, ali ne vem kaj. In jaz ti ne znam drugače povedat.

- **Kaj pa Microsoft?**

Za Microsoft je pa tako. Distributerjev v Sloveniji je ogromno in da bi mi neposredno od Microsofta dobivali, to itak ne, to ne moreš. To moraš prodati licenc, da te glava boli. To so lahko edino tisti, ki prodajo po deset tisoč licenc ali več. Mi delamo z DISom, ki je distributer tudi za Microsoft.

- **Moraš tem podjetjem tekom let še kaj poročati, kako posluješ?**

Ne, nič.

- **V kakšnem primeru bi ti vzeli partnerstvo, te pogoje poznaš?**

Ne, nihče mi ni še nobenih takih pogojev postavil. Edino, kar je, so plačilni roki. Na DISu imamo 15 dni, pri enem drugem podjetju smo imeli pa celo 7. Ravno do pred kakšnimi tremi tedni. Oni so dali pogoje, toliko in toliko prometa in tako kratek rok. In sem razložil njihovi zastopnici, da imam jaz do mojih strank 30 dni rok plačila in da ne morem. Pa mi je pri tem šla na roko, je rekla, ok, zate, ker plačuješ. Pač nekaj je navedla kot izgovor in so isto to povečali na 15 dni.

- **Kakšen se ti zdi pri vsem tem pomen osebnih odnosov z ljudmi, s katerimi gledaš?**

Zelo pomemben. Poglej, tudi ... kako naj ti to povem in razložim ... Vsa podjetja in vse pogodbenne stranke, ki jih imam ... jaz ne morem delati z ljudmi, ki so *(nakaže na zavezovanje kravate na obleki)*, pa tako no. Jaz dobim kar en srž, kar en odpor pa en strah, čisto tako. Nisem tak človek, ki bi lahko tako delal. Kdorkoli, s katerim sedaj delam – to so čisto navadni ljudje, uspešni poslovneži, niso pa v kravati, z njim lahko usedeš, lahko spijsa pivo zraven, pa se bova nekaj zmenila in to vse skupaj super teče. In po mojem je tako veliko bolje, kot pa drugače. Ker tam je že en kup enih papirjev, birokracije pa lumparij, pa vse živo zraven. Z vsemi pogodbenimi strankami, s katerimi delam, delamo tako.

- **Imaš z vsemi strankami sklenjeno pogodbo?**

Z večino imamo sklenjeno pogodbo. So pa potem še neke dodatne storitve za druge, ki pa nimajo pogodbe.

- **V kakšnem primeru potem skleneš pogodbo s stranko?**

Ponavadi se pogodba tam naredi oziroma jaz poskusim narediti pogodbo, kadar je server zadaj, kjer so neki podatki gor. Ko se lahko reče, da so na serverju neki podatki in se predlaga, da se jih vsak mesec ali pa vsaj vsak drugi mesec pogleda, da se naredi poročilo, da se pogleda, če je z diski vse v redu in tako naprej. Eni se za to odločijo, eni ne. Ampak večinoma se.

No, pa tudi, če ti pošteno povem, če pogodbe ne podpišejo, jaz to vseeno pregledujem. Kaj pa naj, saj me lahko čez pol leta nekdo pokliče in reče, da sem mu postavil server, nekaj se je pokvarilo in da niti do podatkov ne moreš. Že tako ali tako gre vse narobe, kadar se nekaj pokvari, da pa potem še varnostne kopije nimaš ...

7. Kaj ti je drugače najbolj pomembno pri tvojem poslu? Kaj te najbolj motivira?

Ja, za denar (*smeh*). Ja, no, to je prvo, kar ti pade na pamet. Kdo bo pa delal zastonj?

Jah, ne, poglej ... kaj, kaj me motivira? Ne vem, kaj bi ti rekel, ne vem, kaj me motivira ...

- **Zagotovo je nekaj, kar ti prinaša neko zadovoljstvo pri delu ...**

Ja, težko mi zagotovo ni. Tudi tako je v tem biznisu, da ni potrebno biti, da bi na primer rekel, sedaj moram pa tri ure nekaj delati. Saj je res, da ko kakšen nov računalnik urejaš, mine tri, štiri, pet ur. Samo vmes lahko en sendvič poješ, ali pa lahko še otroka za deset minut popestuješ. Ni tako striktno. In na tem tudi mi baziramo. Recimo v prejšnjem podjetju, če je kdo prinesel kakšen računalnik, so ga mastno zaračunali, vmes si jih pa lahko še deset naredil. Ko sem jaz to firmo ustanovil, sem to ceno takoj razpolovil. Kaj je to pomenilo za stranke, ne vem, ampak po mojem jim je bilo kar v redu.

Kaj si pa pod tem predstavljam, da mi predstavlja neko zadovoljstvo ... Poglej, če bi imel več časa, bi šel in vzpostavil en celoten sistem, kot sem že na začetku mislil, da ga bom. Sicer delam na tem, da bi ga vzpostavil. Če nam torej eno podjetje da v upravljanje svoj računalniški sistem, da jim od a do ž vse urediš. Tako kot smo pred kratkim v tej tovarni naredili. Pri njih smo šli res od temeljev z njim do uporabnikov. Potem so še CNC stroji, ker ima 50 strojev. Vse smo to uredili, sedaj pridejo še pisarne na vrsto. Imajo tudi precej staro spletno stran in se menimo, da bi jim še to uredili. In potem imaš približno zaokroženo celoto. Zadnja stvar, ki je, bi pa še telefonijo radi notri vključili. Potem pa mislim, da ima firma, kar se tiče informatike, vse definirano. In potem imaš res vse pod nadzorom. Od tega, kdo bo kam dostopal, kam se stvari arhivirajo, do spletne strani.

8. Če pomisliš nase, se smatraš za odgovornega podjetnika?

Mislím, da ja.

- **Lahko poveš, kako se to kaže?**

Plačujemo. Do strank smo korektni, kaj jaz vem, kaj je še. To je najbolj pomembno. Kaj pa bi nekdo še drugega rad, kot to, da mu plačaš na rok. Pa da si tisto, kar rekel, tudi res naredil. Pa da, če nekdo ni za posel, da mu rečeš vsaj to: »Poglej, ti imaš te in te podatke shranjene. Daj mi dovoli, da ti vsaj vsaka dva meseca pogledam, ali imaš arhiv vsaj za dva meseca nazaj«. Še tako ne veš, če ti bo strela udarila, ti še zunanji disk gre ...

Pa še to sem ti hotel reči, da bi tudi to radi vzpostavili, da če že ne drugi, da bi se vsaj z vsemi pogodbenimi strankami zmenili, da bi se enkrat na teden med vikendom ključni podatki skopirali nekam k nam na strežnik. Če tebi kaj zgori ali karkoli.

9. Ali na tvoje poslovne odločitve vplivajo samo poslovni cilji ali tudi osebne vrednote in prepričanja?

Jaz, če sem v dilemi, veliko stvari preberem. Na internetu in tako. Kadar res ne vem, kaj bi, kako bi. Ker pridejo stvari, ki jih stranka prvič želi imeti. Ti ji želiš pomagati, veš, da bi se tam dalo še nekaj dodatno zaslužiti, čisto tako povedano. Samo porabiš pa za to veliko časa. Veliko enih čtiv prebereš, potem to preizkusiti, da to res deluje ... tako nekako.

- **Si se v poslu že kdaj znašel pred kakšno moralno dilemo?**

Moralno dilemo ... kaj naj si pa pod tem predstavljam?

- **Morda veš za kakšno stranko, da je v navskrižju z zakonom ...**

To so itak vsi. Skoraj ne najdeš stranke, ki ne bi bila v navskrižju, sploh v tem biznisu. Ampak sama veš, kako je to. Kupi Windowse in kupi Office, pa boš takoj 300 ali 400 evrov dala za to. Za ta denar pa dobiš že računalnik. Potem pa še to zraven dodaš, je pa 800 evrov ponudba. Potem te pa vsi debelo gledajo. To je kruta resnica tega, ampak tako je. Saj se mi dostikrat zgodi, sploh pri kakšnih starih napravah. Vprašaš stranko, kje ima kakšne licence in ti pove, da jih nima. In potem rečeš, v redu, mi vam bomo to uredili, čeprav ne bi smeli. Na račun se pa potem napiše nekaj drugega.

- **Te kdaj prosijo tudi za delo brez računa?**

Se zgodi, seveda se zgodi. Sploh tisti, ki imajo normirane stroške.

10. Kaj misliš, da te motivira, da pri svojem delu posluješ odgovorno?

Daj me še malo drugače vprašaj ...

- **Lahko recimo ne bi deloval tako, lahko ne bi plačeval davkov, ne bi poravnal obveznosti do države, tudi do strank bi lahko imel manj korekten odnos ...**

Ja, pa saj ne morem. Kako bom pa jaz drugače delal? Kar se tiče plačevanja. Enkrat se neha. Samo na primer, če jaz pri eni firmi naredim toliko in toliko prometa, si izposlujem tudi neke dodatne popuste. A sedaj naj jaz najprej njih okoli prinesem, pa grem potem k nekemu drugemu dobavitelju in se še z njim spopadam ... tako nekako si jaz to predstavljam. A ni bolje plačati in dobiti dodatne ugodnosti? O tem tudi sam razmišljam in verjetno bom to naredil, da bom tistim, ki redno plačujejo, dali neke ugodnosti. Recimo nek odstotek brezplačnih dodatnih storitev glede na obseg pogodbe.

- **Skratka, zate je to edini možni način dela?**

Ja, kaj pa boš? Mislim, jaz si sploh drugače ne predstavljam. Enkrat se ti stvar neha. Ali pa naletiš na velik problem in kaj potem, potem pa na sodišče in podobno. Kaj pa boš tam? Potem pa ko enkrat prideš na sodišče in se tam usedeš imaš pa takoj 500 evrov stroškov.

Saj pride kdaj kaj takega, jaz sem tudi že rekel stranki, to je bilo do sedaj enkrat, da bomo dali izvršbo. Samo tega potem ni nikoli bilo, pa tudi ne vem, če z naše strani bo kdaj.

- **Vseeno je kar nekaj ljudi, ki ne poslujejo tako ...**

Ja, seveda, to pa iščejo potem luknje v zakonu. Samo, kaj, a naj se še s tem ukvarjam? Potem je najbolje, da samo to delam, namesto, da svoj biznis vodim in urejam. Pa ne vem, če se kakšen s.p. to gre, ki je taka majhna firma, normalna. Se grejo to ali se ne grejo, ne vem. Saj, kdor velike denarje pri majhnem s.p.-ju obrača., je po mojem že bolj baraba kot pa delavec, jaz drugega ne vem. Ne more en s.p., ki ima enega ali dva zaposlena obrniti ne vem kakšne milijone.

- **Lahko pa prikaže, da z ničlo dela ...**

To je tudi res. Ker se vse na roko plača. No, edino, glede tega je pa tako, ane. Ko sem jaz odprl firmo, sem odprl še eno firmo, ane, z normiranimi stroški. To je čisto pravno legalno, tega ti pa ni treba brisat. Je firma, ki izstavlja račune mojemu s.p.-ju za svetovanje, za vodenje administracije, za vse živo. Tam so normirani stroški, pa bom na koncu leta prišel z dva ali tri tisoč evri bolje skozi, kot pa da me na dobičku udarijo. Ker ne moreš toliko stroškov narediti, ni možnosti. Še posebej pa tukaj, ker je še plača zadaj.

11. **Že prej sva se pogovarjala o tvojih sponzorstvih. Na tvoji spletni strani je**

objavljen tudi logotip Rdečih noskov. Kako z njimi sodeluješ?

Za te Rdeče noske sploh ne vem, kako je do tega prišlo. V glavnem, takrat ko sem začel delati, se mi je zelo šlo za to, da bi čim več strank dobil. In potem sem po različnih firmah, kjer sem bil, puščal te škatle za kartuše. Tudi pri sebi imam eno in zbiram te kartuše. Recimo dve škatli na leto se napolnita. In te kartuše potem zapakiraš, nobenega stroška nimaš, kar je, je to, da ti zavzame četrto kvadratnega metra in to je to.

- **Kako to, da si se zato odločil?**

Zato, ker ... ne vem, kaj naj ti rečem ... To potem vidiš, ko tvoj otrok zbolí. To je bilo takrat, ko sem začel delat – ena stvar je bila to, da ljudje vidijo, da tudi v drugo smer razmišljaš. Ne vem, kaj so ta podjetja potem s temi škatlami delala. Eni so jih samo pobrali. Meni se pa dve škatli na leto obrneta in to je to. Pa res nobenega stroška nimaš s tem, ko je škatla polna, jih pokličeš, GLS pride in jo pobere. Na koncu leta dobiš obrazec, kaj si dal in to je to.

- **Koliko sicer dobiš prošenj po sponzorstvih?**

Ne veliko, to kar je tukaj okoli na vasi ...

- **Lahko vsem ustrežeš?**

Ja, seveda.

- **Na kakšen način sodeluješ z njimi? V obliki finančnega prispevka ali tvojih storitev?**

Najlažje je narediti v obliki neke storitve, v obliki neke pomoči. Če jim nekaj ponudiš, jim daš nekaj na razpolago, se ponavadi s tem tudi strinjajo. Če pa že ne gre tako, jih vprašaš, koliko potrebujejo in vidiš, kako in kaj.

12. **Si na začetku leta postaviš kakšne okvirje, koliko lahko nameniš za sponzorstva in donacije?**

Sproti, čisto sproti.

13. **Na svoji spletni strani imaš logotip Rdečih noskov. Zakaj si ga objavil?**

Zato, če bi se slučajno kdo v okolici kdaj vprašal, kam lahko kartuše prinese, da ve, da jih lahko pri meni odda.

- **Misliš, da to, da imaš objavljen logotip, kaj doprinese k temu, kako ljudje nate gledajo?**

Ne, kar se tiče te spletne strani, je tako, da je bila zadnjič ažurirana po mojem leto dni nazaj. Za spletno stran lahko pogledamo število obiskov in točno vem, kaj se dogaja, ker nihče na tem nič ne dela. Vem, da ni nikjer oglaševana, ne z besedami, ne kako drugače. In obiska je res ... katastrofalno nič. Če bi hotel na tem delati, bi se verjetno drugače obrnilo. In kar se tiče teh Noskov, s spletno stranjo definitivno ne.

- **Se ti zdi, da je imidž tvojega podjetja lahko kaj drugačen, če nekdo pride na tvojo spletno stran in vidi, da delaš z Rdečimi noski?**

Kaj naj ti pri tem rečem? Kaj pa vem ... Ja ali pa ne. Odvisno od tistega posameznika, ki to gleda, jaz to tako približno razumem. Imaš firme, ki reče, toliko in toliko tisoč evrov prometa smo letno naredili, za novo leto ti pa na primer niti steklenice ne prinese. Imaš podjetja, ne vem ... Jaz sem lani na primer porabil tisoč evrov za poslovna darila. In, ne vem, jaz bi lahko rekel, namesto teh tisoč evrov pošljem vsem samo čestitke in spodaj napišem dva stavka: »Namesto poslovnih daril bomo tisoč evrov namenili, ne vem ...«. Jaz imam recimo primer enega drugega podjetja, za katerega ne vem, če je že kdaj poslovna darila delilo. Oni so ponavadi za poročnišnico darovali. Potem imaš pa take primere, ane.

- **In kaj se tebi zdi v tem primeru bolj smiselno?**

Ja, poglej, lani smo se tako odločili. Ampak, če ne bi tako razmišljal, kot sem ti sedaj razložil ... Ne vem, če ne bo drugo leto drugače, čisto tako ti povem.

- 14. Ali poleg spletne strani uporabljaš še kakšne druge načine komuniciranja z okolico?**

Mah, na Facebooku sem na začetku naredil ta profil, samo čas ... Še spletne strani nimam časa urejat.

- **Na tvoji spletni strani imaš na področju sponzorskih stvari izpostavljene Rdeče noske. Nekih lokalnih pokroviteljstev, če doniraš za športno društvo, tega pa ne objavljaš?**

A veš, kaj bi moral jaz še vse na spletni strani objaviti ... Ti računalniki, ki so na moji strani, sploh ne obstajajo več. A sem ti odgovoril na vse?

- **V primeru, da bi imel več časa, bi to objavil?**

Seveda, da bi. V obliki novice bi dal gor. Ob strani, tako kot je stran zastavljena, bi to objavil. Dal gor datum in napisal.

- **Zakaj bi to naredil?**

Ne vem, da bi ljudje videli, da pomagamo tudi ljudem.

- **Zakaj misliš, da večja podjetja aktivno komunicirajo dejanja, ki jih počnejo pod tem, kar sama imenujejo družbena odgovornost? Od tega, da sporočajo, da so družini prijazno podjetje, da uporabljajo samo recikliran papir, da ponoči ugašajo računalnike ...**

To, kar si mi sedaj naštel, je po mojem samo zato, da podjetja privarčujejo. Ok, družini prijazno podjetje, to, kar sem po ovinkih vse slišal glede teh nekaj zadev, ok, v redu. Samo, kar je pa, ne vem, recikliran papir in ugašanje računalnikov ... Tukaj ti lahko čisto strokovno povem, računalnik porabi 50 vatov in gre na sleep mode, recimo. Pa je bolje, da je tako in manj se kviri, kot pa da se ugaša. To je bilo že v prvem podjetju, v katerem sem delal. So strogo zabičali, da se računalnike ugaša. Prav, pa smo jih ugašali. Samo poglej, saj razumem. 50 vatov in 30 računalnikov na uro. Je to 1,5 kilovata, krat 16 ur, ko bi lahko bil recimo ugasnjen, je to, ne vem, 30 kilovatov recimo na dan. Pa krat 30 je to, recimo, okoli tisoč. To je pa potem recimo 400 evrov na mesec. Samo potem se pa tolikokrat ugasne in tolikokrat prižge, pa se ta disk pokvari in drugi disk pokvari. Pa en disk stane sto evrov in nekdo, ki ga bo prišel zamenjati, bo toliko računal in tako naprej. Pa si spet na istem ali pa še slabšem.

- **Kako gledaš na vse ostale stvari pri varovanju okolja, na primer tiskanje samo najnujnejših stvari na recikliran papir? In naprej na skrb za zaposlene, da jih podjetje pelje na primer na novoletni izlet in jim da božičnico? Podjetja to zelo intenzivno komunicirajo, ti o tem lahko prebereš v časopisu ...**

Mah, to je eno samo hvaljenje. Jaz tako na to gledam. Božičnica to ja, seveda. Ok, božičnico gledam tako, če je ena firma dobro poslovala, kako bo zaposleni drugače dobil nagrado kot v obliki božičnice, drugače je ne more. Kdor je pri koritu, jo lahko drugače, ane. Oni je pa drugače ne bodo dobili, ane. Kaj ti več pomeni, kot če ti dajo petsto ali tisoč evrov božičnice, ali pa če ti dajo majico in steklenico in vse živo.

- **Kaj pa si misliš o tem, če prebereš v časopisu, da je Mobitel doniral 15.000 evrov za porodnišnico v Ljubljani?**

To se mi zdi pa zelo dobro. Samo spet, a je bil ta denar porabljen za to, kar bi moral biti porabljen, ker vemo, kam ponavadi denar gre v Sloveniji, ane. Tudi jaz bi se to vprašal, kam potem ta denar gre.

- **Kadar prebereš novice o kakšnih donacijah ali sponzorstvih podjetij, imaš kaj boljše mnenje o podjetju, ki je izvedlo donacijo?**

Ja, jaz ga imam, veš, da ga imam.

- **Si se že kdaj zalotil, da je to mnenje vplivalo tudi na kakšen tvoj nakup? Da si se za neko podjetje odločil na podlagi teh njihovih aktivnosti?**

Ne, to pa ne. Da zaradi tega ne bi šel na primer v Lidl, kjer naj bi slabo delali s svojimi zaposlenimi, to ne. Meni se zdi to nečloveški odnos. V Mercatorju se lahko spomnijo ne vem kaj, da morajo zaposleni delati, ampak, če hodim v Mercator, bom šel v Mercator. Če grem po štajerski paradižnik v Tuš, ker je veliko boljši in mi je všeč, se zaradi mene tam lahko pobijejo med sabo, samo da mene ne bodo. Zakaj bom jaz nekam drugam hodil? Če si lahko nekaj kupim, nekaj privoščim, bom pač šel tja.

Poglej, kaj delajo z zaposlenimi ... seveda te zanima in se ti zdi podlo, če zadeve niso ok. Samo mene pa to ne prepriča, da bi šel nekam drugam, jaz bom še vedno šel po paradižnik v Tuš.

INTERVJUVANEC 8

1. Lahko za začetek opišete, s čim se vaše podjetje ukvarja?

Ena zgodovina je bila skozi vsa ta leta. Podjetje je majhno, to ja mikro podjetje, ane. Samo jaz sem zaposlen, žena mi pomaga določene stvari, kar se tiče teh urejanj, kakšen račun uredi, pošto pregleda, kar pride. V samem začetku je bilo to podjetje mišljeno kot izključno samo projektiranje, projektiranje pohištva in projektiranje lesenih konstrukcij. Ane, jaz imam na tem področju kar dosti izkušenj ne tem področij še iz prejšnjih firm, kjer sem bil zaposlen. S tem, da sem tudi še dodatno študiral, sploh kar se tiče projektiranja. Sedaj, ko pač vodim tudi katedro lesenih konstrukcij na strokovni šoli se letno izobražujem, hodim v Nemčijo enkrat letno, da se tudi ta licenca vzdržuje, ki jo imam.

- **Potrebujete licenco za svoje delo?**

Ja, imam licenco za uporabo programa za lesene konstrukcije in je tudi pogoj podjetja, ki programsko opremo ponuja, da jaz to licenco vzdržujem. In to letno počnem.

Kasneje pa s krizo ni šlo več samo s projektiranjem, enostavno se ni dalo več preživeti. Tako da sem najprej poskusil tiste načrte, ki sem jih izdelal, da je prišlo tudi do posla, se pravi do izvedbe. Priprava načrta, potem izvedba. Potem je bilo pa odvisno, v začetku je bilo več pohištva, kakšna taka specialna, specifična oprema, kakšne posebne, zahtevne zadeve. To mi je bil tudi vedno izziv. Kasneje je bilo pa več konstrukcij lesenih. Sedaj delam tudi z dvema tesarjema, za katera pripravim projekte, oni pa potem naredijo. Če pa pride kaj, da naredimo tudi sami, naredimo tudi sami.

- **Pri tem potegnete podizvajalce na projekt? Sami vsega verjetno ne morete izvesti ...**

Seveda, absolutno, to niti ni namen. Potem zmanjka časa za tisto osnovno. Treba je biti v pisarni toliko in toliko časa, pripraviti projekte. Tako se je izkazalo, da je v bistvu dobra priprava večina dela.

2. Zakaj ste se sploh odločili za odprtje s.p.-ja in samostojno pot?

Odločil sem se bolj iz osebnih razlogov. Prvič zato, ker sem v prejšnjem podjetju opravljal delo treh oseb. Se pravi, bil sem tehnični direktor, vodja proizvodnje in vodja operative, pa še vodja konstrukcijske priprave dela. To je bilo bistveno preveč za enega človeka in sem rekel, saj je vseeno, če to delam zase. V tem primeru je to isto. So bile

tudi neke težave v podjetju, nismo se znali ... Mislim, direktor ni imel toliko posluha, da bi pravilno ovrednotil to. Jaz sem mu rekel, da rabim še enega človeka, ali pa da se mene primerno plača. Rekel sem mu, da sem pripravljen delati, ampak pač toliko in toliko ur potrebujem, da to delo opravim. Vsako leto mi je dal aneks k pogodbi, da bom še to in še to in še to. Obseg dela je bil na koncu čisto prevelik za kvalitetno obvladovanje. Na pol pa nisem hotel in potem sem se pač odločil, da grem na svoje.

- **Če pretehtate prednosti in slabosti tega, da ste na svojem?**

Ja, prednosti so predvsem, kar je zame pomembno, ker sem tak tip človeka, da imam več svobode, da lahko sam organiziram, da lahko delam tiste stvari, ki mene osebno veselijo, ki so meni izziv. Prednost je tudi to, recimo, dopoldne se zmeniva z ženo in greva ne vem, v trgovino ali pa opraviš kakšne stvari, brez da bi moral koga moledovat, prosit, če smeš.

Slabosti so pa te, ane, veliko dela. Praktično si sam in si neprestano v službi, tudi ko si doma. Razmišljaš za naslednji dan, ni nikogar, ki bi karkoli poskrbel, ga ni, ane. Praktično si za vse sam. Misliť nase, predvsem na druge. Pripraviti ponudbe, delat s strankami, potem organizirati posel, pripraviti za posel, skupaj z bobnati kooperante, njih usmerjati, kontrolirati. V bistvu v eni osebi moraš pet različnih stvari opravljati. Plus tega na koncu imaš še tisto gonjo z obračuni, ali bo plačano ali ne. To je v bistvu velika hiba in velik riziko. Veliko ljudi, veliko obrtnikov tega ne zdrži in v končni fazi se prej ko slej odločijo, če niso takega tipa ljudje, se odločijo, da se nazaj zaposlijo.

Veliko pa je tudi takih, žal, ki jih poznam, da so zaposleni, potem popoldan pa pač delajo, bi rekel, na črno. Tako da imajo pokrite socialne stroške, da jih nekdo financira, poskrbi za njih. Pa je to najlažje. Jaz moram reči, da sem tudi razmišljal v to smer, ampak potem se nisem odločil. To mislim, da pač nimaš. Ne moreš ne na enem področju kvalitetno delat, stoođstotno, ne na področju, kjer si zaposlen, ne na svojem področju. Projekt, ki ga prevzameš, mora biti resno izpeljan, od začetka do konca. Če tega ne zmoeš, bolje, da se ne lotiš. Tako jaz razmišljam. In mislim, da sem se prav odločil.

3. Kakšni so vaši dolgoročni cilji za podjetje?

Predvsem bi si želel dobiti možnost takega dela, da bi imel zagotovljen posel stalno. Da ne bi bila stalno ta prisila iskati dela iz dneva v dan. To bi bila želja. Veliko oseb se odloča ravno zaradi tega

razloga za trgovino. Pač prodajaš nekaj in tam vedno nekaj gre, to je nekako najlažji način dela. Recimo, kot obrtnik, ko stalno iščeš delo, to je v bistvu krvavo delo. 80 odstotkov energije moraš vlagati v pridobivanje posla. Delat sedaj ni problem, narediti posel, izvesti, jaz mislim, da ni problem. Imamo tehnologijo, imamo stroje, če ne zmoeš, pokličeš kooperanta, ane. Problem je celostno, poiskati delo, se dogovoriti s stranko, ga primerno vrednotiti, da ga dobiš, ane. Ne samo, da daš ponudbo, ampak, da ga tudi dobiš, kvalitetno izpelješ in da ga potem prevzameš. Pač mora pa tudi nekaj ostati. In to je stalni riziko in to je izjemno hudo breme.

Še največje breme je pa poleg vsega tega, če ti že posel spelješ, obračunaš, potem pa ni plačano, ane. Tam pa jaz mislim, da vsak obrtnik odpove. To so pa take, bom rekel tudi osebne travme. Ker vsak se, verjamem, tudi osebno veliko prizadeva, da bi zadeva bila izpeljana. V končni fazi je pa, ne po njegovi krivdi, zabredel v hude težave, do sebe, do vseh, ki jih je vključil v posel. In to je za obrtnika največje breme. Sploh ta finančna disciplina, ta red, ki je pri nas, ki je nered, ne.

Gospodarska situacija je taka, da te enostavno sili v to, da enostavno moraš delati nepošteno, ane. Ker drugi delajo nepošteno. Ti, če delaš pošteno, pogoriš slej ko prej. Plačuješ, in pa priliva. In to je stalna borba. Kdor uspe narediti kompromis, potem uspe tudi posle speljati. In večina obrtnikov na tem področju pade. Ali se zaplanirajo, zakalkulirajo in potem ne zmoejo več. Tako da jaz mislim, da največja cokla tukaj je tale podjetniška infrastruktura, ki ni primerna, ni podjetniku prijazna. Podjetnik potem pač išče raznorazne variante, kako bi se izognil svojim obveznostim, zato da bi pač se lahko pokrili.

- **Kaj konkretno imate v mislih s podjetniško infrastrukturo?**

Pri podjetniški infrastrukturi imam predvsem v mislih finančno disciplino. Se pravi, ko izstavim račun, da vem, da bo v doglednem roku plačan. Pod finančno disciplino smatram tudi to, da je vsako korektno opravljeno delo vredno korektnega plačila. Pod finančno disciplino smatram tudi to, da ni med podjetniki medsebojnega rivalstva, ki ga je zelo veliko. Medsebojnega zbijanja cen. To je klasični problem, sploh na razpisih, na ponudbah. V želji, da bi posel pridobil, greš pod ceno in s tem svoje delo in sebe razvrednotiš do take mere, da zabredeš v krizo. In od tega ni nič dobrega, od tega nima nihče nič. Ti postaneš nelikviden, ne moreš niti stvari izpeljati. In tukaj sta obe stranki na izgubi. Na izgubi je tisti, ki dela in na izgubi je seveda naročnik, ker pač ne dobi primerne

kvalitete, ker obrtnik ni sposoben za tako ceno narediti tisto kvaliteto, ki jo je na začetku obljubil.

- **Vi poskusite kdaj s prijavo na razpis?**

Na začetku sem kar poskušal. Je pa bil to stalni problem. Mislim, moja prva služba je bila ta, da sem dejansko delal samo na javnih razpisih. In to področje tudi dosti dobro poznam. Poznam tudi to ribarijo, to dogovarjanje izza, ane. In to meni nikoli ni bilo všeč, jaz tega enostavno psihično nisem bil sposoben ... Nisem tak tip človeka, da bi lahko to enostavno prenašal. Ker če ti nekdo že apriori reče toliko in toliko bo zame, če hočeš delat, zame je to na nek način izsiljevanje, dejansko, direktna koruptivna dejanja, v katera se nikdar, ampak res nikdar nisem spuščal. Temu mislim, da se bom tudi v bodoče izognil, ker sem tudi na tak način zastavil. Enostavno tega ne počnem.

- 4. **Razlagali ste o tem, da si na dolgi rok želite stalnega, konstantnega posla. Ali ima podjetje po vašem mnenju poleg korektnega poslovanja še kakšno vlogo v družbi?**

Ja, podjetje ima zagotovo več vlog. Ena je zagotovo, podjetje samo kot samo mora najprej poskrbeti za lastno eksistenco. Če greste z letalom, so navodila, ane. Če pade tlak, moraš masko dati najprej sebi, potem lahko pomagaš drugim. Firma, ki poskrbi najprej zase, dejansko potem lahko dela tudi navzven, ane. To se mi zdi ena taka bistvena zadeva v poslovnem svetu, ane. Je pa seveda potem pomembno to, kako se ti obračaš navzven. Če se obračaš ti na način, da skušaš sodelovati na tak način, da vsak udeleženec v poslu je korektno poplačan za svoje opravljeno delo, potem je to pravilna pot, vsaj po mojem mnenju, obstaja tudi druga. Če pa tega ni, je pa zadeva zagotovo, slej ko prej, na nek način, obsojena na propad. To je ena stvar.

Druga stvar je, vsako podjetje je odgovorno tudi navzven, kar se tiče skrbi, eno je skrbi za socialo, to je povezano s tem, da obstaja, da pač vsi udeleženci dobijo plačilo za svoje pošteno opravljeno delo. Druga stvar pa je ekološka zadeva, ane, se pravi, stalno je treba stremeti k temu, da se pač na to področje ne pozablja. Jaz mislim, da so ne samo velika podjetja, sploh predvsem majhne firme, kjer ni nikoli praktično bilo kakšnega posebnega poudarka, razen zakonodaje oziroma razen sankcij, ane. Podjetja lahko naredimo veliko slabega, lahko pa tudi dosti dobrega. Kar se tiče tega področja, ane. Problem je v tem, ker tukaj ni urejeno, ni urejena ena, bi rekel, ena globalna politika, kako bi se morala obnašati ta podjetja, kar se ekologije tiče. Saj določene smernice so, bolj so izdelane na ravni evropske infrastrukture, ki pa pri nas še niso toliko

razvite, da bi lahko sledile tem trendom, ekološkim novim trendom. Dostikrat si v želji, da bi recimo izboljšali dobičke, pomagamo z materiali, ki niso ekološki. To se pravi, kar se tiče te politike, kar sem že prej omenil, je vse, kar je bilo na tem področju narejenega to, da se nepravilno obnašanje podjetij sankcionira, nič drugega. Ne da bi podjetju kdo pomagal, kako se obnašati, da bi mu svetoval, tega pa ni. Obstajajo sicer razna predavanja, samo bi moralo biti to bolj spodbudno. Finančno je to za podjetja kar hudo breme, sploh če je taka situacija, kot je sedaj, ko se vsakemu zdi, da ni denarja za druge stvari. Za golo preživetje, za zagotavljanje recimo tistih materialov zato, da se določene stvari izpeljejo, nič drugega.

- **Kako se vi ukvarjate z ekološko problematiko pri vašem delu?**

Predvsem to, da kakšne materiale se uporablja. Če gre za površinsko obdelavo, tukaj je največji problem. K sreči površinske obdelave ni toliko, včasih jo je bilo več, sedaj ne toliko bistveno, da bi to vplivalo. Če pa že imaš na izbiro, recimo, vzameš material, ki je bolj okolju prijazen. Sploh, ki je bolj prijazen do tistega, ki z njim dela. Ker material je reaktiven kratko dobo, potem pa ni več reaktiven. Kar se tiče vgradnje ostalih materialov, pri izolacijah več ali manj so proizvajalci teh vezani na določene standarde, ki jih usmerjajo v to, kakšen mora biti produkt, ki mora biti skladen s standardom, tako da tukaj je to več ali manj pokrito. Tako da pri mojem podjetju ni teh težav, jaz ne vidim, da bi karkoli mi počeli, kar ne bi bilo za okolje zadovoljivo in primerno.

- **Ste tudi sami pridobili kakšne certifikate ali standarde, ki bi vašim strankam izkazovali okoljsko skladnost?**

Ja, sedaj, v firmi, kjer sem bil prej, sem v bistvu veliko energije vložil v pridobivanje certifikata, in sicer za lepljene konstrukcije. Tam je bil certifikat v zvezi s trdnostjo, obenem pa, lepila, ki so se uporabljala so morala imeti certifikat, da so okoljsko primerna. Tako da, mi smo tudi izbrali lepilo za lepljene konstrukcije, ki je seveda bilo opremljeno s certifikatom za okoljsko primernost. Tako da na tem področju sem bil aktivno udeležen. Sedaj pa, saj pravim, ne, ker ni take ... prvič ni take količine, če pa že, je pa že tisti, ki je to izdelal, poskrbel, da je uporabil primerne sestavine.

- 5. **Če se osredotočiva na samo družbeno odgovornost, kaj si pod tem pojmom predstavljate?**

Jah, vsi smo člani družbe. Odgovornost je obojestranska, družba je odgovorna do podjetij in

podjetja so odgovorna do družbe. Sedaj relacija podjetje-družba jaz smatram kot relacijo podjetja do države oziroma do neke infrastrukture, v okviru katere podjetje sme in zmore normalno poslovati, normalno delovati. Zagotovo bo podjetje težko družbeno odgovorno, če nima nekega partnerja, ki bi mu držalo eno podporo. In slej ko prej, podjetje se bo oddaljilo od tega, bo iskalo ene krivine, zato, da se izogne tej odgovornosti.

Kaj mislim pod odgovornost? Pod odgovornost mislim korektno poslovanje. Eno je ekologija, ki sva jo že omenila in obdelala. Kar se tiče podjetja, je pa pomembno, da recimo, v poslu, če spelje posel, je pomembno, da vsi udeleženci recimo imajo korektno ... so korektno nagrajeni za opravljeno delo. To se mi zdi pomen družbena odgovornost. Delo mora biti opravljeno korektno, tudi plačila morajo biti korektna. Evidentirano odvajanje davkov mora biti pač izvedeno, normalno. Recimo jaz praktično že leta, vse kar poslujem, za vsako storitev ali pa vgrajen material, izstavim račun. Praktično vse, kar je prometa, gre preko računa. Ne verjamem, da bi še kakšno podjetje ali pa obrtnik se res striktno striktno držal tega. To je po drugi strani tudi ena cokla, velikokrat se izkaže, da na koncu zelo malo ali pa nič ne ostane.

- **Kako to, da ste se potem za to odločili?**

Zato, ker večinoma poslujem s firmami, ki zahtevajo račun. Za praktično vsako malenkost. Sicer pa ne dobiš plačano, če ne izstaviš računa, ni nič plačano.

- **Kaj pa, če vas kdo prosi, če lahko brez računa naredite?**

Če bi bilo več fizičnih strank, verjetno bi tudi posloval na tak način. Verjetno. Ali pa vsaj določen del, recimo za opravljeno delo, za material pa pač moram izstaviti račun, drugače material ostane na zalogi, ni razknjižen, če ni fakture zadaj in potem smo spet v problemih. Potem si stalno v strahu, kako naprej. Verjetno bi bila finančno to bolj ugodna pot, ampak so druge stvari ... Nimaš potem pravice reči, ali pa kazati na druge, če sam nisi korekten.

6. Vam izraz odgovorno podjetništvo pomeni kaj drugega kot družbena odgovornost?

Jaz odgovorno podjetništvo povezujem, ane, ne bi ločil. Podjetništvo se mora odgovorno obnašati na ta način, da podjetje nekako pač plava v tem toku. Če za to poskrbi, je podjetje avtomatično tudi družbeno odgovorno. Jaz s svojim delom zagotovo poskrbim še za nekoga, ki iz tega fonda živi, ane.

Zagotovo pa pričakujem tudi nek feedback. Če jaz enega, dva ali tri živim, pomeni več ljudi, pričakujem tudi določen efekt od tega. Pričakujem določeno pomoč, to je recimo, da mi bo banka dala kredit, če bom za to prosil, pa mi ne da. Pričakujem, da bom dobil tudi kakšno pravno pomoč, kakšen nasvet, karkoli. Ampak žal, tega ni. Jaz ne vem, saj to je jasno, da so obrtniki več ali manj prepuščeni sami sebi in lastni iznajdljivosti. To pa seveda potem privede do vseh teh anomalij, ki se jim sedaj reče siva ekonomija ali pa delo na črno ali pa davčne utaje. To je pač to. Eno je način poslovanja, brezobrazen, drugo je pa to, pač primoranost podjetnika v enostavno drugačne načine.

- **Torej je ta odnos, za katerega ste prej rekli, da bi moral biti vzajemen, bolj enosmeren?**

Ja, bolj enosmeren je zato, ker je na tem področju stroga zakonodaja. In če hočeš poslovati, se moraš enostavno tega držati, tukaj ni dosti ovinkarjenja.

- **Rekli ste, da na drugi strani zelo malo nazaj dobite ...**

Za obrtnika tukaj posluha absolutno ni. Jaz ga ne čutim. Če pa se že nudi kakšna storitev, je pa to vse potrebno plačati. Plačaš, plačaš ... To se mi pa tudi ne zdi pošteno, recimo. Stalno moraš nekaj financirati, če hočeš kaj dobiti. V bistvu nič ne dobiš. Tukaj bi lahko bilo več kakšne podjetniške vzpodbude.

- **Omenjali ste spoštovanje zakonov, pošteno plačilo in tudi ekološki vidik. A se vam zdi, da ima podjetje še kakšno dodatno vlogo v družbi?**

Jah, to je ... Ne vem, v katero smer ... Težko bi rekel, da ima še kakšno vlogo. Zagotovo je teh vlog več, ampak problem je v tem, ker so to vse samo enostranske stvari, enostranska prizadevanja. Recimo, kaj jaz vem. Banalen primer, recimo, če podjetje širi svoje kapacitete v nekem kraju, se tudi za kraj določene stvari dobre naredijo. Ampak to je spet za podjetnika zgolj breme. Vprašanje, koliko ima podjetnik sedaj v tej situaciji sploh še interesa in energije, da bi šel še bolj navzven. Težko, več ali manj bo podjetnik prej iskal luknje, da se bo izognil kakšnim dodatnim odgovornostim, kot pa da bo delal še bolj navzven. Ne vem, poznam eno firmo, ki zaposluje recimo invalide. To se mi zdi odlično. Jaz v mojem primeru tega ne morem. Zaradi specifične dela, ker delo ni primerno za hendikepiranega človeka. Če bi lahko, bi se mogoče odločil za to. Je tudi ena subvencija, ki je tudi precej mamljiva. Moraš pa pretehtati, kaj pomeni po eni strani plus, kaj pa minus. Same bolniške, vprašanje, če si nekdo to potem lahko privoščiti.

7. Kakšen mora biti po vašem mnenju podjetnik, da lahko zanj rečemo, da je odgovoren?

Moraš biti odgovoren, moraš pošteno delati. To so osnovne lastnosti. Druga stvar je, mora biti fizično vzdržljiv, psihično mora biti stabilen, mora biti pronicljiv, korekten, mora videti človeka. Ne sme imeti preveč sebičnih lastnosti, mora biti odprt navzven, videti v sočloveku človeka, ne orodje. Znati mora z ljudmi komunicirati, znati mora ljudi prav usmerjati, jih pohvaliti, pa ne misliti, da bodo zaradi tega na lovorikah plavali, kar sploh ni res. Jaz sem v teh letih ugotovil, da vsaka pohvala, vsaka spodbuda ali pa nagrada, besedna ali kakšna druga za dobro opravljeno delo, prinese samo pluse. Ne prinese pa, da bi sedaj nekdo slabše delal. Jaz vedno vsakega, ki dela z mano, pohvalim in povem, če je nekaj dobro narejeno. Ne pričakujem, da bo zaradi tega naslednjič se ne potrudil toliko. Pričakujem, da se bo naslednjič tako ali pa še bolj potrudil, da bom spet imel priložnost, da ga bom pohvalil. In to se mi zdi, da v osnovi podjetnik mora te lastnosti imeti. Sploh pa da je dovzeten za ljudi na tak subtilen način, da jih mogoče bolj globoko razume. Včasih človek se ne zna dobro izražati in potem pride do nesporazumov, če recimo podjetnik te sposobnosti nima, da bi znal prebrati ozadje, človek je potem zaradi tega, delavec ali kooperant, recimo, lahko prizadet, užaljen in to so ljudje. Mora znati delati z ljudmi. Stroj ni nikoli prizadet ali užaljen, to se samo pokvari, za to se dobijo nadomestni deli, pri ljudeh pa takih nadomestnih delov ni. Tudi mora znati zaupati, da zaupa do take mere, da lahko ljudi tudi pusti same in je na nek način prepričan, da bo delo korektno opravljeno. Če te sposobnosti zaupanja nima, so rezultati vedno slabi. Ker ljudje nimajo potem občutka, kdaj je ena stvar zadosti dobro narejena in je končni učinek ravno obraten. Pa uvidevnost bi rekel. Komunikativnost. Take lastnosti.

8. Sebe smatrate za odgovornega podjetnika?

Jaz mislim, da do neke mere zagotovo sem odgovoren. Je pa včasih z mano zelo težko delati, ker jaz sem zelo pedanten. Kar dosti hitro ni dosti dobro, tako kot sem si jaz zamislil. Postavljam merila, ki so visoka, tudi od drugih pričakujem, da bodo ta merila dosegli. Če te kvalitete se ne dosega, potem kar nekako ne pridemo skupaj. Ni, da bi bila sedaj slaba volja, ampak nekako, dokler stvar ni dobra, se z objekta ne gre. Na začetku so bile težave, ker so nekateri mislili, da je dovolj dobro, pa zame kar ni bilo. Čeprav je bila stranka zadovoljna, če sem jaz videl, da ni bilo v redu, ni bilo v redu. Sedaj so pa vsi, ki z mano delajo, spoznali to in je čisto v redu. Zadeve dobro tečejo,

vejo, kaj lahko pričakujejo in je to to. Mislim, da je slabše, če je enkrat tako, enkrat tako, potem nikoli ne veš, kako mora biti. In potem je vedno mučno, ni v redu. Jaz sem slabe volje, potem moram tisto slabo voljo stresati na nekoga, ki ni v redu naredil. Ne, pogledj, tako mora biti in človek ve, kaj mora od sebe dati in je bistveno lažje.

Pa tudi to je pomembno. Za ljudi, ki delajo, morajo vedno, vedno, vedno vedeti, kaj je njihova naloga. To je najbolj pomembno. Jaz vidim, da je veliko bolj mučno za človeka, ki je pripravljen delati, če ne ve, kaj mora delati, kot pa če ima preveč dela. Bolje je, da ima dela preveč. Seveda, treba je potem to pravilno peljati, da ga ne preobremeniš, da ni zafrustriran, da ne izgubi zaupanja sam vase, pravilno peljati. Če stalno ve, kaj bo delal, potem je tudi lažje, potem je razbremenjen tega, te negotovosti. Saj tudi pri teh firmah, ko rečejo, da ne vedo, kaj bodo jutri delali. Ja, to res ni hujšega. Ker, če ne delaš – vsak delavec ima v glavi tudi to, da ne bo plačila. In ima posledično nek strah, in sicer, pridem domov, imam kredite, so otroci, žena, kako bom to financiral. In ta strah ljudi paralizira, ne morejo delati. In podjetnik mora za to znati poskrbeti, da delo normalno teče. Bolje obremenitve malo več in malo raztegnemo, kot pa da je tam nek človek, ki ne ve točno, kaj bi počel, to je najhuje. Dobro, nekateri pač to tudi izkoriščajo, pa jim je fino, da ni treba delati. Samo taki bodo vedno in vedno bodo. Samo dober podjetnik tudi to vidi.

- **Lahko podate kakšen primer, kako vi skrbite, da ste pri svojem delu odgovorni?**

Ja, ena stvar je to, ko se naredi projekt, da so vsi udeleženi plačani. To se mi zdi bistveno. Plačaš material, plačaš tiste, ki so delali. To se mi zdi najbolj pomembno. Pa tudi to, da je organizacija dobra, da je izplen primeren. Ker vsak projekt se da pokvariti, če so vmes napake. Če ni v pravem času izpeljan, če ni dobro izpeljan.

- **9. Kaj najbolj vpliva na vaše poslovne odločitve? Vaši poslovni cilji ali tudi vaše osebne vrednote in prepričanja?**

V bistvu večinoma vplivajo osebne vrednote, osebna etika in družina.

- **Na kakšen način se to na primer kaže?**

Ja, recimo, če je kakšen projekt, ki bo recimo vzel več časa, se pri planiranju pomeniva doma, če bi šlo, ane. A grem v to, ali ne. Če grem v to, potem pomeni tudi to, da bom toliko več odsoten. In se zmeniva, če pač ne bi šlo, potem se je treba reorganizirati, poskusiti dobiti daljši termin, če pa ne,

pa pač enostavno moraš posel izpustiti. Ker lažje posel trpi kot pa družina. Jaz tako še vedno mislim. Čeprav dostikrat otroci in žena ne mislijo, da je to tako, mislijo, da bi še več lahko bil doma.

- **Ste za vsakodnevno poslovanje sami sebi kdaj postavili kakšna pravila, kaj je za vas etično sprejemljivo in kaj ne?**

To je dnevno. To se moraš dnevno vprašati in to se moraš spraševati non stop, v vsakem trenutku. Ko se to nehaš spraševati, moraš nehat delati, to je dejstvo. Stalno se moraš spraševati, kaj je še sprejemljivo. Ker jaz mislim, da najslabše je nečastno delo. To je polom. Mogoče na kratki rok ali pa za kakšne hitre finančne učinke, ki pa čisto zvedenijo, če ni ostalih stvari. Tukaj pa ni nobenega odstopanja.

- **Ste imeli kdaj čisto konkretno etično dilemo?**

Ja, pogovarjal sem se recimo z eno stranko. Jaz sem dal ponudbo, predračun, kjer je bilo čisto specificirano po naših postavkah, toliko pride material, toliko naše delo in tako naprej. In seveda potem pa stranka prosi, da ne bi tako, da bi malo drugače, da bi malo pocenili, saj ni treba tako natančno. V tem primeru jaz ustavim stvari in jim povem, da tako lahko dela pa kdorkoli, jaz ne. In to že v kali. Če pa hoče kdo, da ena stvar ni v redu narejena, potem lahko dela kdorkoli. Ker poznam primere od drugih, ko so jih prosili, naj bo poceni narejeno. Na koncu, ko je bilo opravljeno tisto napol delo, pa je stranka začela spraševati, zakaj je pa to tako narejeno, tega pa jaz ne bom plačal. Evo, kaj boš potem. Umazal si sebe, umazal si svoje delo, v lastno skledo si pljunil z nekvalitetnim delom. Dobro zgrajeno ime, dobro ime, se poruši v momentu. Dobro ime ti gradiš leta in leta. S takim slabim delom ... Ti stranki moraš svetovati pravilno, saj stranka ne ve, kako je prav, ti si tam zato, ker si strokovnjak, da ji poveš, kako bi moralo biti pravilno. Če pa stranka striktno zahteva drugače, potem pa je čisto častno, če ti od tega odstopiš, s tem ni nič narobe. Manj narobe kot pa to, da potem narediš za stranko slabo, čeprav stranka tega ne ve. Ker so posledice obojestranske. Jaz si sploh ne predstavljam, da bi nekaj naredil na pol, potem pa pride nekdo drugi, ki se na to spozna in to vidi in potem reče pred stranko, kdo je to naredil, da to pa ni v redu narejeno. Za nazaj karkoli je bilo narejeno, jaz lahko dam roko v ogenj, da je bilo vse vsaj kvalitetno sprejemljivo narejeno.

10. **Kaj vas spodbuja k temu, da se pri svojem poslovanju trudite delati odgovorno?**

Pravzaprav je to samo osebna želja. Tisti lastni občutek zadovoljstva pri opravljenem delu. Jaz mislim, da vsako delo mora biti opravljeno na tak način, da tisti, ki ga izvede, mora biti najprej sam zadovoljen, kot da je delal za sebe. Da nima slabe vesti, da so določene stvari skrite, pa da niso v redu narejene. Tega ne sme biti. Kadar se pojavi ta občutek, potem dejansko nekaj ni v redu. In tisti, ki je toliko otopel, da tega občutka več nima, potem se mora iz posla umaknit, ker dela škodo. Prvo dela škodo sebi, potem pa dela škodo drugim. In ko drugi to ugotovijo, v bistvu ta, ki je to izvajal na tak način oziroma slabo, izgubi vse kompetence, vso čast, dobro ime. V bistvu je to začetek konca. Jaz mislim, da je to tudi ena taka osebna lastnost, ki tudi ločuje podjetnike. In potem slišiš za enega, ta je pa dober in dobro naredi. Ali pa, ta je pa površen in mu je vseeno. In to je čisto osebna lastnost. Ali pa ne zna, mogoče pa ne zna, ane. To pomeni, da se moraš naučiti, s tem ni nič narobe. Vzemi projekt, vzemi še nekoga, ki obvlada, delaj z njim in se boš naučil. To ni nič narobe. Najhuje je, če tiste svoje napake stalno ponavljaš. Ne rečem, seveda so stvari, ki jih jaz ne obvladam, zagotovo. Ampak če so, pokličem nekoga, ki to dobro obvlada. In speljem zadevo z njim. Smo delali ene strokovne sanacije, pa sem poklical strokovnjaka in mu rekel, naj pride, če je vaš interes, da jemljemo vaš material, mi pokažite, kako se z njim dela, pridite. Jaz ne bom ugibal, ampak, naj pride nekdo in pokaže dvakrat, trikrat, potem je pa že v redu. Potem imam pa jaz že občutek, da s tem materialom znam delati. Potem pa lahko delam, drugače pa ne morem.

- **Kaj bi rekli, da je pri vašem odnosu do kooperantov, razlog, da z njimi delate, tako kot delate? Lahko jih tudi ne bi plačali ...**

Ja, vedno je moj namen, če s kom delam, da ga tudi plačam, to absolutno. Je pa stvar predhodnega dogovora, predhodno mora on vedeti, kaj mora narediti točno, kako mora narediti. Mora biti seznanjen s pričakovano kvaliteto. Če tega ni sposoben, je bolje, da prej pove. Več ali manj poznam vse, s katerimi delam, vem, česa so sposobni, imam tisti pričakovani rang, ki ga bo dosegel, za enega vem, ta je za te stvari dober. Tudi ljudi, ki jih najamem, ane, točno vem, ta je za to dober, ta je za to dober. Ne silim nikogar, da bo delal stvari, ki mu ali osebnostno ne dišijo ali jih ne obvlada. Brez veze, zakaj? V končni fazi jaz zagovarjam pred stranko opravljeno delo, jaz opravi prevzem. Če ni dobro opravljeno, jaz sam sebi pljuvam v skledo, če dopustim kooperantu, da delo ni kvalitetno opravljeno. Oprosti, če nisi sposoben, bo pač nekdo drug, ki bo. Tukaj ne moreš biti tako odgovoren do nekoga, da ga boš podpiral v njegovem neznanju ali pa nesposobnosti.

- **Obstajajo pa vseeno primeri, ko ljudje za svoje korektno opravljeno delo niso bili plačani ...**

Ja, samo temu se pa potem drugače reče. To pa ni več to, o čemer se midva pogovarjava. Temu se reče čisti nateg. Jaz si sploh ne predstavljam, da bi lahko delal drugače. Tukaj sploh ni ... Mislim, ne morete me vprašati, zakaj jaz delam tako, pač tako delam. Poznam veliko ljudi, ki tako delajo, s takimi se tudi družim, ki imajo podobna stališča, ker vem, da delajo tako častno. Ko pravijo, da dokler bo šlo, bo šlo. Ko enkrat ne bo več tako, bodo vzeli ključ in zaklenili. Če ne bom mogel narediti tako kot je v redu, kar jaz mislim, da je v redu, potem raje ne delam. To mi je všeč, da človek na ta način razmišlja. Kar je tudi prav, ane. Zato, da ohranijo tisti nivo, da ni rit, po domače povedano. Nimam niti želje začeti razmišljati na drugačen način.

- **Kaj pa je pri odnosu do okolja, ki ste ga tudi izpostavili, glavni motivator, da tega dejavnika ne ignorirate pri svojem delu?**

Jah, tukaj niso tiste floskule nič pomembne, skrbimo za okolje in to. To tudi izhaja iz tega, ne iz kakšne okoljske zavesti, ne iz kakšnega strahu, če pa ne bo tega, bo pa kakšna kazen. Ampak to je spet en način dela. Jaz zelo rad poskušam z novimi materiali, če so na voljo, raje vzamem boljši material. Pa se poskušam dogovoriti s stranko, če je zainteresiran za boljši material, da bo boljši efekt, boljša kvaliteta. Tiste stranke, ki pač želijo čim ceneje, pač tudi jaz, če recimo globalna shema kvalitete ne trpi, pač pristanem na to, načeloma pa težko odstopim od tega normativa. Ker z bolj kvalitetnimi materiali je bistveno lažje delati, veliko manj je vložka ur, veliko manj je treba popravljati. Če kupiš material, ki je manj kvaliteten, je več dela z obdelavo materiala in je dražje delo. V končni fazi si na istem, ampak izdelek še vedno ni tak, kot bi bil, če bi bil material kvaliteten. Sploh recimo pri lesenih konstrukcijah, take, ki so vidne, ane, jaz vedno vzamem najboljšo kvaliteto lesa. Zato ker je isto dela, mogoče celo manj, ampak končni rezultat je pa bistveno boljši. Stranka čez slab mesec, dva, pozabi na to, ampak, če je pa recimo slab material, kdo bo gledal to vsak dan? In večina strank, ko to pojasniš, se tega zave in je pripravljena žrtvovati tisti določeni odstotek več za višjo kvaliteto materiala. S tem, da se delo seveda ne podraži, kvečjemu celo kakšna stvar odpade.

- **Se vam v teh primerih kdaj zgodi, da imate zaradi tega manjši dobiček?**

Se zgodi. Ker pri kakšni določeni stvari tudi sam dam boljši material, s katerim se bolje dela in je

lepši material. Tako da pri tem dostikrat žrtvujem. Ampak mi ni bilo nikoli žal. Mislim, da je pri vsakem poslu, to je moje pravilo, da mora biti vsaj ena stvar opravljena zastonj. Pri stranki, recimo, če delamo in montiramo, pa nas prosijo, če lahko še nekaj popravimo in to seveda storimo gratis. Ne zaračunavam takih stvari, zato, ker mislim, da tista stvar, ki je narejena z dobro voljo za stranko, recimo brezplačno ali s kakšnim popustom, ki ni tisti, ki je bil dogovorjen, vedno pripelje kasneje še do kakšnega posla. In, šment, to se je meni vedno zgodilo. Tako da ta praksa je ... Eni tega nimajo, no. Ker vsak tako razmišlja, če sem naredil, zakaj ne bi zaračunal. Saj lahko, saj nihče ne bo zameril, ampak tisti vtis, ki ga pri stranki pustiš, psihološki, je veliko bolj pozitiven, če recimo tista zadeva mene ne stane veliko, zakaj ne bi tega žrtvoval, s tem sem si pripravil pot za prihodnost. In veliko stvari ali pa posla je dejansko ravno iz tega prišlo. Iz tistega vtisa, dobrega, ki sem ga pustil. Je bila lahko stvar draga, lahko sem bil dražji od ostalih ponudnikov, ampak v končni fazi, če je bila zadeva kvalitetno narejena, pa če je bilo opravljeno še kakšno dodatno delo na tak način, da je bila stranka zadovoljna, da je imela občutek, da je to to, to se vse splača.

- **Kaj vam je sicer najpomembnejše pri odnosu s strankami? Na kaj ste najbolj pozorni?**

Jaz sem zelo pozoren pri tem, ko stranka izraža svoje želje. Jaz imam načeloma ogromno znanja, ogromno izkušenj s področja in projektiranja in oblikovanja prostora, tudi kar se tiče konstrukcij. Ampak ko se dogovarjam s stranko, nikoli nisem dominator, da bi ji vseskozi nekaj vsiljeval, kako bi morali. Ampak vedno poslušam, dam stranki vrednost, veljavo, pohvalim njeno odločitev in potem na koncu dam svoje skromno mnenje na ta način, da stranka sama ugotovi, kaj je zanjo pravzaprav najboljše. To je bistveno bolj, sploh ni primerjave, koliko je to bolj pomembno, kot pa da ima stranka občutek, da ji ti vsiljuješ, čeprav je to dobro za stranko. Ampak ji moraš pustiti, da sama pride do tega. Da se na osnovi svojega mnenja, ki je bilo do sedaj ustvarjeno in na osnovi nekega nasveta, da pride do neke odločitve, ki je boljša zanjo, kot je bila njena prvotna želja, s tem ko si ji ti s strokovnim nasvetom pomagaj. Ampak samo iz ozadja, ane. Se pravi, treba je delovati na odločitev, ki jo stranka dela v glavi, ne pri sebi. Jaz že vem, kako je treba, stranka mora do tega priti. Včasih je najlažje, da poslušáš, da se pogovoriš, jaz vedno rečem, da mi je všeč, kar so predlagali, da pa bi jaz predlagal tako, da bi še jaz pripravil en predlog, načrt, da se bo točno videlo in potem se bodo odločili, če je to to. In običajno jaz pripravim tak predlog, tako varianto, da upoštevam večino tistih želja, ki jih je stranka izrazila in pravilno

konstrukcijsko in strokovno izvedem, da je potem res efekt. To je edina pravzaprav prava pot. So še druge, ampak jaz mislim, da vsiljevanje ni v redu.

- **Kako imate urejene odnose z dobavitelji?**

Z njimi je zelo enostavno, tam se točno ve, za kaj se gre. Edino te finančne relacije morajo biti pravilno narejene, pa treba se je pogajati na tak način, da ima vsakdo občutek ... Vedno mora biti ta *win win* pozicija. Skratka, ne smeš izkoriščati, to je bistveno. Ne smeš izkoriščati dobre volje. Če ti nekdo ponuja bolj ugodne pogoje, ne smeš prositi še več in še več in še več. Oprosti, vsak mora nekaj imeti. Včasih, recimo, če je posel slab, se da dogovoriti. Poveš, da imaš bolj slabo zadevo in vprašaš, ali bi se dalo kaj narediti. Kako bi, dajmo poskusit, a bi mi naredil kalkulacijo, koliko bi se dalo, da ne bom jaz zastoj delal. Seveda, ko pa je posel boljši ... Sem imel že nekajkrat tak primer, ko je bil slab posel, ampak je bila situacija taka, da delaš to, ali pa ne delaš. In sem vprašal, kaj bi se dalo naredit, vedno smo se zmenili in vedno je bila ta *win win position*. Vsak je bil zmagovalec, ane. In potem se ...

Stalno je treba gledati naprej, ne. Če tega ni, potem se je tudi težko dogovoriti, če si v stiski, ali pa kakorkoli že. Takrat pa potem ni več ... Imaš vedno potem občutek, da ga nekdo drug izkorišča. Tega občutka se je potrebno obvarovati.

- **11. Se na vas obračajo kakšna prostovoljna društva s prošnjami po donacijah, sponzorstvih?**

Neprestano.

- **In kako se na to odzivate?**

Jah, jaz, vedno, ko pridejo gasilci, dobijo, ane. Potem pa Unco, tale založba, kjer rišejo z usti. Njim vedno, sploh ne vprašam. Vedno ko pošljejo položnico, tudi če ni, jim nakažem. Vedno plačam. In potem pošljejo cel paket tistih kartic. Ne odzivam se pa na ta pisma, ki prihajajo po internetu. Te prošnje, ko pišejo, da je uboga mama, samska, z bolnim otrokom. Potem pa slišiš, da je tam en tim, ki piše jokava pisma, mislim, katastrofa.

- **Zakaj ste si izbrali društvo, ki riše z usti?**

Že prvo: enkrat je bilo po televiziji, njihov prispevek sem videl. Druga stvar, ki je, jaz imam sina avtista. Njega sem tudi vozil k enemu risarju, za katerega smo potem ugotovili, da ima tudi podobno avtistično motnjo. Tako da sta se zelo

dobro razumela. In na ta način sem se potem odločil.

- **12. Si na letni ravni zastavite kakšen znesek, ki ga boste namenili donacijam?**

Položnico od društva mi pošljejo. Ostalo pa vidim bolj glede na situacijo. Pridejo, potem pa se malo pomenimo, za kaj imajo namen kakšna sredstva dati. Ponavadi pošteno povejo, da bodo organizirali kakšno zabavo. Pa dam.

- **13. Imate svojo spletno stran?**

Moja spletna stran je pa že nekaj šest let v delu. Nikoli nisem imel časa, računam, da bo žena kaj naredila na tem področju.

- **Ali kako drugače sporočate svoji okolici, kako vi delate, vaš princip dela?**

Nič ne predstavljam svoji okolici. Vse predstavljajo izdelani artikli in stranke. Od ust do ust, izključno. Je pa tako, to gre samo do določene mere. Recimo za ta obseg, ki ga imam jaz, ki je majhen, to gre. Če bi se pa širil, potem bi bilo pa treba nekaj več, moraš pa druga sredstva uporabiti. Ampak v glavnem je to, nekdo je pri nekom videl, pa ga vpraša, kdo mu je to delal. In pri tem ni toliko pomembno, kako je kakšna stvar narejena, se meni zdi. Ker sedaj so večinoma vsi bolj ali manj kvalitetni. Bolj je pomemben tisti odnos. Rečejo, ta je bil pa korekten, ne, ta je pa dobro naredil. Večina pravi, ta je bil pa zelo korekten, bil je pošten, počistili so za sabo, ko so prišli na objekt, niso vpili. To je pomembno. Ko gremo mi na objekt, jaz vsakemu rečem, da če ima karkoli za povedat, naj ne vpije preko treh prostorov, ampak naj pride k človeku, mu pove, ga vpraša. To se prej zmenimo.

Ko smo delali na enem objektu, ko smo delali na samostanu pri karmeličankah, smo se vse prej zmenili in ko smo prišli gor sem rekel, da niti ene besede, čista tišina. In se sploh celo dopoldne nismo nič pogovarjali, čista tišina, kot da nas ni. Samo prei smo se zmenili in to je to. To je bil ekstrem, ampak načeloma se nas nikoli ne sliši. Če imaš kaj za povedat, ne dviguj glasu, pridi zraven, se pogovorimo. To je zelo pomembno. Pa tudi odnos, obleka, počistiti je potrebno za sabo, stalno skrbeti, da je vse urejeno. Delovišče ni gradbišče, to je zelo pomembno. Vse malenkosti in to prinese. Treba je tudi vse zaščititi in poskrbeti, treba je čuvati intimo. Če si ti recimo v privatnem stanovanju, se vpraša, če se lahko uporablja wc. Če greš v kakšen prostor, recimo spalnico, moraš prej vprašati, če smeš.

Jaz sem imel veliko primerov, ko so stranke nekaj časa z nami, potem pa vidijo po obnašanju, kakšen imamo mi odnos do njegovih stvari. Pa nam pustijo

ključ in grejo po drugih opravkih. Jaz vem, da če človek ne bi imel občutka, da mi ne bomo nič škode naredili, ne bi šel, bi vseskozi zraven stal. Eni so zelo alergični, to so pač intimni prostori, spalnica in kakorkoli. In ko si ti enkrat tam, moraš spoštovati tujo lastnino, tujo intimo, sploh osebnostno, ane, človeka. In to je reklama. Ti si reklamo sam delaš na objektu, s tem, kako se obnašaš, kako se vedeš, nič drugega ne rabiš.

- **Zakaj mislite, da nekatera večja podjetja promovirajo svojo družbeno odgovornost? Mogoče imajo na svoji spletni strani izpostavljeno, da so družini prijazno podjetje, da donirajo v humanitarne namene ... O tem lahko tudi v časopisu preberete, ali pri poročilih vidite. Zakaj mislite, da podjetja to počnejo?**

Saj to načeloma moraš. V splošnem so, smo ljudje taki, da dobrih stvari ne vidimo. In dostikrat je treba dobre stvari poudariti, jih je treba povedati, ane. In potem se tudi naredi nek tak splošni vtis, da če stalno poudarjaš, da si kvaliteten, da skrbiš za to, eno tako splošno mnenje se ustvarja s tem in to po mojem mnenju ni nič narobe. Je pa to res, da imajo ta podjetja možnost za to poskrbeti, mogoče imajo celo možnost enega človeka imeti, ki se samo s tem ukvarja, PR-ovca ali kakorkoli že. Da skrbi za zunanjo podobo podjetja. To je ustvarjanje znamke in na tem področju smo obrtniki čista ničla. Mislim, katastrofa je tole. To čisto priznam.

- **Zakaj pa mislite, da je tako?**

Zaradi tega, ker se nimamo časa s tem ukvarjati, res. To je problem, ane. In jaz mislim, da ... To je tako, ane. Tudi moja odločitev, da grem kot *one man band* ali pa bi šel v večji obseg, spet je bila ta odločitev. Če grem v večji obseg, dobim pet, šest zaposlenih, kar je še sedaj ena moja želja, ane. Recimo imam na Gorenjskem eno parcelo, kjer bi si lahko krasno postavil en objekt, da bi lahko bolj na široko delali. Ampak moraš si postaviti eno odločitev, eno mejo nekje potegniti.

Ker širša zadeva človeka toliko vpne, da se vse ostalo umakne. Vsi osebni odnosi, družina, te relacije, tega ni več, ane. Obstaja rek: »dober direktor, slab mož«. In tako je. Cel dan je od doma, cel dan je obremenjen, pride domov je pa kot cunjca. In to je problem. On se je odločil za drugo stvar. In take ljudi mi rabimo, čim več takih. Samo žal taki ljudje žrtvujejo življenja, praktično vse odnose, razen poslovnih, ko grejo na zabave. Ampak prinesejo pa druge stvari, skrbijo za pet, šest družin. Pet, šest članov, ki pri njem delajo. On lahko skrbi za 50, 60, 100 ljudi, s tem, ko je samo toliko aktiven. In takih ljudi mi rabimo čim več. Ampak

za take firme, za katere mislim, da so v našem gospodarstvu biser, za take firme mora veliko dati tudi država. Mislim dati, poskrbeti za to, da bodo lahko normalno delali. Ker posredno s tem za veliko ljudi poskrbi. Nobena firma ne zmore na tak način delati kot en človek ali pa dva v partnerstvu, ki sta aktivna na tem področju. Samo, saj pravim, so pa žrtve. So velike žrtve.

- **Boste na svoji spletni strani, ko bo objavljena, dodali tudi informacije o tem, koga vse podpirate?**

O tem bom potem razmišljal.

INTERVJUVANEC 9

1. Zakaj si se odločila za samostojno pot v podjetništvu?

Po mojem čisto iz praktičnih razlogov. Predvsem zaradi tega, ker je v teh poslih oziroma sploh na tem področju oblikovanja ni služb, mislim, ni služb z redno zaposlitvijo takega nekega varnega tipa, kot smo ga poznali včasih in veliko lažje prideš do posla, pa tudi odpreš si neke poti, ki jih sicer ne bi mogel ... Lahko delaš z veliko več naročniki, nisi vezan na nikogar, tako da si veliko bolj fleksibilen tako po delovnem času kot tudi pri delu z naročniki, tako da, to je to ...

- **Če oceniš neke ključne prednosti in slabosti tega, da si na svojem, kakšne so?**

Ključne prednosti so prav ta fleksibilnost, tako dela z naročniki kot fleksibilnost s časom. Da takrat ko ti hočeš imeti dopust, pač imaš dopust in je to to, ni treba nobene prošnje nikamor vlagati in lahko delaš, kadar ti ustreza, nisi omejen na urnik od osmih do štirih. Lahko delaš z mnogo ljudmi, ne vežejo te neke konkurenčne klavzule in take zadeve. Pač lahko se razvijaš sam pri sebi veliko hitreje.

Slabosti so pa pač ta negotovost, da ne veš, kdaj bo plačilo, da ni nekega rednega ... Mislim, odvisno tudi, kako si organiziraš delo. Ampak mislim, da v teh časih danes je vseeno tako, da ni 15. plače na računu, si moraš sam urediti to, da vsaj približno spelješ skozi mesec. Ker se mi zdi, da tudi to, dokler se ne podaš na to pot, se v resnici niti ne zavedaš, koliko enega, tega upravljanja z denarjem je potrebno, da lahko živiš neko normalno življenje, kljub temu, da en mesec zaslužiš veliko denarja, naslednja dva meseca pa nič. In moraš vedno vedeti, koliko lahko porabiš, da tudi če imaš nekaj denarja na računu, ne smeš vsega porabiti, ker boš naslednji mesec lahko brez. Potem se mi zdi tudi ena večjih slabosti, da ponavadi, če si na svojem, nimaš nekega delovnega mesta svojega in da nas večina, ki to delamo, kar dela od doma. In v domačem okolju velikokrat ni dobro delati. Ne zato, ker se doma ne bi imel dobro, ampak zato, ker je velikokrat precej lažje, če zjutraj vstaneš in greš na neko delovno mesto in potem tudi tam delaš, ker je, tako, vzdušje drugačno. Res dejansko narediš, nimaš hladilnika, nimaš TV-ja, pa tako. Pa tudi, da si izoliran lahko, če delaš sam doma. V službi se mi zdi, da vseeno s tem pogovorom s sodelavci, pa tudi če je to neformalno, da greš na kosilo z nekom ... Itak vsi vemo, da iz dialogov in iz pogovorov se rojevajo najboljše ideje. In da šele s tem, ko predebatiraš stvar z nekom, lahko stvar začneš razvijati. Če si pa sam, pa pač živiš sam s sabo v

svoji glavi in to ni dobro. Objektivnost se mi zdi, da ti včasih malo manjka. Ampak obstajajo sedaj načini, da se tudi to da rešit.

- **Kako pa, na primer?**

Jah, s to, s pojavom te iniciative tega coworkinga, se mi zdi, da se tudi pri nas počasi začneja ta miselnost, da samo zato, če si na svojem, in če nimaš neke pisarne nekje, da nisi tam, da še vedno obstaja nek prostor, kjer se lahko družiš s podobno mislečimi ljudmi in da se ljudje povezujejo in da obstaja neka, neka skupnost, ki te sprejme in ti da mogoče te stvari, ki ti sicer manjkajo.

- 2. **Če pomisliš na malo bolj dolgoročne načrte, kaj si želiš za svoj posel?**

Jaz mislim, da si vsi želimo razviti neko redno bazo naročnikov, kot prvo, da ... Veliko lažje je delati z nekom, ki si že delal z njim, pa ti njega poznaš in se nekje ujmeta v tem delovnem procesu in se potem veliko hitreje lahko odzivaš na naročnikove želje in je tako sodelovanje, se mi zdi, lahko v obojestransko zadovoljstvo, se mi zdi. Imeti redne naročnike je dobro iz mojega vidika, ker vem, da je to nek bolj reden dohodek. Pa tudi po eni strani je lažje delati z nekom, ki ga že poznaš, pa tudi po drugi strani naročniku, je pa verjetno tudi dobro, ker ve, kaj lahko od tebe pričakuje, koliko časa rabiš in mu ni treba več vsega na novo razlagati. Tako da, imeti redno bazo naročnikov, pa predvsem, da bi se povezovali tudi mi med sabo, to ko sem že prej govorila o coworkingu. Da spoznavaš ljudi, ki se ukvarjajo s podobnimi zadevami. Da ne gre sedaj to za neko vrtičkarstvo, skrivanje idej, pa dajmo se ne družiti, ker nam bo kdo kje ukradel kakšno idejo, ampak ravno obratno, da kljub temu da smo v resnici samostojni, da imamo vsak nek svoj s.p., da se lahko pač združujemo na določenih projektih, ker se mi zdi, da je ravno to projektno delo, je neka prihodnost, ki bomo vsi z njo soočeni hočeš nočeš, ker neke oblike redne zaposlitve, ko sediš v pisarni osem ur, ne glede na to, ali imaš kaj za delati ali ne, da to bo tako počasi postalo del preteklosti. In se mi zdi, da če se povezujemo ljudje, ki delamo podobne stvari med sabo, je potem lažje tudi kakšne večje projekte skupaj izpeljati, ane. In da veš, da se lahko na nekoga obrneš, da imaš prostor, neko družbo, neko zaledje, kjer veš, da najdeš ljudi, ki si tako pomagamo med sabo in si delimo neke izkušnje.

- **In kaj te trenutno najbolj ovira pri dosegih teh ciljev?**

Mogoče pač ta, neka trenutna situacija, če se pač osredotočimo na to prvo neko željo, razviti bazo rednih naročnikov. Zaradi tega, ker se v zelo veliko podjetjih ukinjajo oziroma zmanjšujejo proračuni

za marketing, za oblikovanje, za vse te neke stvari, ki mogoče na prvi pogled niso tako nujne za obstoj dejavnosti. In je vedno manj denarja za to na voljo, zato je pač ta boj za naročnike ne bom rekla vedno hujši, ampak pač ni tako lahko, kot si mogoče nekdo na prvi pogled lahko zamisli.

Kar se tiče združevanja pa ni nekih blaznih ovir. Mogoče edino čas ... Vsi ti dogodki, raznorazna druženja potekajo praktično neprestano, ampak včasih lahko prideš, včasih ne moreš, včasih imaš ravno takrat sestanek. Se mi zdi, da si moraš spet ... To je tako kot prej, ko sva govorili, da moraš z denarjem znati upravljati, se mi zdi, da moraš tudi s časom znati upravljati. Se mi zdi, da te to na tej poti samostojni dostikrat kar poje. Ker misliš, da moraš neprestano delati, da če ne boš pa sedaj delal, bo pa nekdo drug. Oziroma ne, da se bojiš, da ti bo nekdo delo ukradel, ampak se bojiš nekemu reči ne, ravno zaradi tega, ker ne veš, a boš čez en mesec pa imel denar za preživeti ali ne. In potem je včasih težko reči ne komu, kakšnemu naročniku ali pa imaš slabo vest, če se greš raje družiti s kom, kljub temu da imaš od tega tudi kaj drugega, ne samo tisto pivo. Ampak imaš malo slabo vest, da ne delaš, da bi moral biti pa sedaj za računalnikom do treh ponoči. Se mi zdi, da to je pa pač stvar vsakega posameznika, da si uredi tudi to delo tekom dela. Ker v eni točki lahko tudi pregoriš, se mi zdi.

- **Kaj bi zase želela doseči v roku recimo petih let preko podjetja?**

Ne vem, mogoče, da bi bila mobilna pri svojem delu veliko bolj. Da bi si znala tako zorganizirati svoje delo, da ga lahko opravljam kjerkoli, da bi začela združevati tudi nekatere stvari, ki jih sedaj mogoče na stranski tir dajem. Kakšna potovanja, dopuste, daljše odsotnosti, tako, lahko tudi iz Slovenije. Ker se mi zdi, da je grafično oblikovanje en tak posel, ki ga načeloma pač lahko počneš kjerkoli. Da je danes povezava taka, da je itak vseeno, kje si. Da tudi ta stik z naročnikom lahko opraviš preko nekega video klica. Saj ne, nedvomno je lažje, če sediš za isto mizo, pa se tako na štiri oči pogovarjaš z nekom, ampak vseeno ni pa to nek neobhoden predpogoj. Da bi prišla do tega, da bi sama sebi to dopustila. To, predvsem, se mi zdi.

Pa biti na pravem mestu ob pravem trenutku, spoznati čim več ljudi, se mi zdi, da ta mreža je res zelo ključna. Tako na osebni kot tudi na poslovni ravni. Pa da začneš po nekih takih stranskih, mogoče manjših projektih. Čim več ljudi kot poznaš, hitreje lahko prideš tudi do kakšnih večjih naročil, preko katerih se tudi ti lahko razvijaš. Se mi zdi, da je zelo pomembno, da ne delaš samo projektov, ki so za denar, zato, da preživiš, če imamo že vsi vedno polna usta tega, kako je treba

neprestano delati, da bomo preživeli, ampak nekatere projekte moraš tudi zase narediti. Mislim, če si za to tudi dobro plačan, toliko bolje, ampak vedno je tako, da nekateri projekti mogoče niso tako dobro plačani, ampak se ti toliko stvari zraven naučiš, toliko ljudi spoznaš, mogoče neko novo izkušnjo, tvoje delo raste, ti pač se razvijaš v svoji obrti. Tako, vedno malo tehtaš, ali je to sedaj zaradi denarja, ali zato, ker se bom jaz nekaj naučila. In se mi zdi, da si, mogoče vedno bolj, človek želi takih projektov, ki bi lahko nek presežek v njih dosegel. Čisto tako, kreativni, da se ne obrne vse na finančnih. Ampak da delaš nekaj zato, ker je to tako zelo dobro.

- **Lahko morda že vnaprej oceniš, da bo nek projekt toliko zanimiv, da se ti splača?**

Jaz mislim, da lahko. Že ko prideš v prvi stik z naročnikom, oziroma ko te nekdo povabi na kakršenkoli način pač zraven, da pač eno je mogoče čisto sama vsebina, da delaš nekaj, kar še nisi počel, ali pa veš, da gre za en dober produkt na koncu, da je naročnik, da to kar on počne ... Saj ne da bi sedaj hotela recimo koga v slabši položaj dajati, ampak verjetno je nekemu manj zanimivo, če si naredil že štiri logotipe ali pa štiri neke kampanje ali pa ne vem kaj za nekoga, ki ima, recimo frizerski salon. Ali pa te povabijo zraven k neki produkciji nekih takih dogodkov hudih, z nekim hudim naročnikom, ko veš, da to ne pride vsak dan mimo. Ko mogoče tudi tako, je en tak nevsakdanji pristop pri izvedbi in si rečeš, o, zelo dobro, ne bom pač samo doma sedel pa nekih vizitk produciral, ampak gre za nek cel spekter okoli tega. Da eno je pač ta narava samega projekta, eno so mogoče ljudje, ki si misliš, da z njimi bi bilo pa dobro delati, ali pa še nisi in se slišijo dobre stvari o njih. Ali pa, tudi tako, da se že cel projekt v začetku zastavi, da je način dela drugačen, kot si ti navajen, da spoznaš še kakšne druge pristope. Se mi zdi, da sploh pri dogodkih, pri organizaciji dogodkov, pa teh promocijskih akcijah ni več to nek dogodek klasičnega tipa – dajmo imet en catering in enega človeka, ki bo tri besede povedal, potem bomo pa nekaj pojedli in se tam pogovarjali. Ampak gre za neke take bolj inovativne pristope in se mi zdi, da to so res ene take stvari, ki ti lahko nekaj dajo za naprej in se lahko v njih kaj naučiš in tudi zase kaj odneseš. Ja, jaz definitivno mislim, da lahko že zelo hitro, v zelo zgodnjih fazah vidiš, ali bo to nekaj takega, kar bo res dobrega, ali pa boš pač oddelal nekaj, kar bo sicer korektno narejeno, ne bo pa to nek tvoj presežek življenjski.

3. **Če pogledaš na vlogo, ki jo ima podjetje v družbi. Kakšne misliš, da ima vloge oziroma obveznosti do družbe?**

Neko veliko, že uveljavljeno podjetje? Ali na splošno?

- **Katerokoli podjetje.**

Ja, jaz mislim, da pač v prvi vrsti mora delati to, kar pač iz nekega vzgiba, zakaj je bilo ustanovljeno. Ne, da opravlja to svojo dejavnost in jo opravlja kvalitetno. In da je pač ta dejavnost rentabilna in da se tukaj obrača nek denar, s katerim lahko potem poplačajo svoje zaposlene in delajo to, kar delajo, dobro. To se mi zdi pač tista osnova, brez katere ne moreš.

Potem je pa pač, če se da pa še kaj več, se mi zdi dobro, da se to ... Jaz bi recimo pričakovala od podjetij, da se obnašajo odgovorno. Na ta način, da ... Mislim, na vseh ravneh, no, tako do ljudi, ki delajo za njih, oziroma, s katerimi sodelujejo, da recimo razmišljajo o svojem produktu, o svoji storitvi, da ni kar vse dobro. Da dajo nekaj na to. Ali delajo s kvalitetnimi surovinami, ali da se trudijo vedno znova in znova izboljšati svoje storitve. Da pač ni sedaj v prvi vrsti to, da bi se šli nek nateg, za čim več denarja čim manj delati. Ampak da to svoje delo jemljejo z neko mero odgovornosti.

Če pa pač še kaj energije ostane, bi se mi zdelo pa super, če bi lahko en del svojega ... ali denarja ali časa ali na kakršenkoli način pa pač tudi nekaj v družbo vrnili nazaj. Saj mogoče je čisto odvisno od dejavnosti podjetja, ki se jo gre. Ampak se mi zdi, da vsaka branža, vsako podjetje, ki se z nečim ukvarja, lahko tudi tako, da po svoje na eni strani sebi pomaga dvigovati svojo prepoznavnost, lahko vrne nekaj v družbo nazaj in s tem naredi tudi nekaj dobrega. Tako da je spet to en *win win situation*. Jaz mislim, da je premalo podjetij, ki se zavedajo tega.

- 4. **Če te vprašam po sami definiciji pojma družbena odgovornost. Kaj misliš, da pomeni?**

Mogoče prav ti dve zadnji ravni iz prejšnjega vprašanja. Se mi zdi, da to odgovornost do sebe, do tega, da podjetje vsaj finančno tako, približno stoji. To kar vsi razumejo, to je nekako logično. Saj zakaj bi se šel podjetništvo, če misliš delati izgubo. Tukaj vsem gre ta odgovornost. Se mi zdi pa vse, kar je več ... Jaz predvsem danes, ko se pojavlja ta pojem družbena odgovornost, predvsem razumem od tukaj naprej. Vse, kar se pa od tukaj naprej dogaja. Ok, imamo podjetje, ki normalno finančno posluje, ne delamo izgube, celo poskušamo se kaj razvijati. Se mi zdi, da ta razvoj je prevečkrat ... Pogled na ta razvoj je zelo introvertiran v podjetjih. Ok, dajmo razvijati svoje produkte, svoje storitve, s čimerkoli se že ukvarjajo. Da s tem, kako bodo pa ljudje od

zunaj njih videli, ali kaj lahko oni nazaj na druga področja dajo, ki se jih mogoče niti ne tičejo, da s tem se pa manj podjetij ukvarja. In se mi zdi prav ta presežek, ki ga ti lahko ustvariš ne na finančni ravni, ampak tako, no, od tega naprej .. Tako jaz razumem družbeno odgovornost.

- **In na kakšen način misliš, da bi to lahko podjetja počela?**

Oh, jaz mislim, da načinov je toliko kot imaš ti domišljije. Nasploh se mi zdi ta, da nek dobiček ali pa nek denar nameniš nekemu, še najbolj tak neizviren. Oziroma ta princip nekih donacij, da je to tudi že malo preživeto. Ker ti si pač, recimo ... imaš uspešno podjetje, pridelal nekaj dobička in si rečeš, ok, dajmo biti družbeno odgovorni in bomo ta denar namenili nekemu, ki ga rabi, ker pač mogoče nima takih možnosti, kot jih imamo mi. Pa pač narediš neko transakcijo, nekemu nakažeš, se dvakrat pohvališ. Tisti, ki si mu dal nekje trikrat napiše, da si bil to ti ali pa objavi nekje tvoj logotip in s tem se ta zgodba zaključí. To se mi zdi mogoče še najbolj taka brezvezna rešitev, če lahko tako rečem.

Ta draž družbene odgovornosti se mi zdi ravno v tem, da so počasi ljudje začeli razumevat, da lahko s tem, ko pač ti si družbeno odgovoren, da je to neka situacija, ki pomaga vsem stranem. Je sicer veliko težje biti tako partner v nekem odnosu, se pravi, da ne samo, da nameniš denar, pa ga nakažeš nekemu, ampak da greš v neko sodelovanje z ljudmi ali pa do okolja. Ali pa narediš neko akcijo, aktiviraš ljudi, ne vem, pozivaš ljudi, da bi delali nekaj dobrega. Da je to nek dolgotrajnejši proces, neko sodelovanj z raznoraznimi organizacijami, civilno družbo, ali kdorkoli je že na drugi strani in kakorkoli je to že organizirano. Ampak, da je to nek *ongoing* proces, od katerega lahko imamo vsi in na nek način tudi krepimo družbo oziroma spodbujamo ljudi, da začnejo razmišljati tudi o svoji odgovornosti, no.

Se mi zdi, da veliko večji efekt ima lahko to, kljub temu, da je treba po mojem veliko več truda vlagati v take načine sodelovanja.

- **Kakšne imajo lahko po tvojem mnenju podjetja, pri takih odnosih in takih aktivnostih, čisto konkretne koristi?**

Jaz mislim, da pač prepoznavnost je zagotovo ena od njih. Nasploh, odvisno, kako se podjetje želi pozicionirati v percepciji ljudi. Ampak noben si verjetno ne želi biti tisti, na katerega vsi gledajo kot neko tako korporacijo, tako kot si vsi predstavljamo, nekoga takega, ki mu ni mar. Pač samo tolče svoj dobiček in je to to. In je vseeno, kakšne zgodbe ljudi za seboj pušča. Se mi zdi, da je

to podjetju lahko samo v korist, da se v nekem okolju, sploh, če je to njihovo delovanje umeščeno v neko okolje in prostor, da v svoji okolici dojemajo ljudje to podjetje kot nek subjekt, ki mu ni vseeno. Ki bo prisluhnil in bo mogoče tudi znal biti sogovornik, če se bo karkoli kdaj zalomilo.

Se mi zdi, da tudi neka taka naložba v prihodnost je lahko tudi. Za karkoli. Saj vsi vemo, da včasih pridejo kakšne slabe situacije in da če se pač ti prej, ne vem, dvajset let obnašaš odgovorno, pa če se ti kdaj kaj zalomi, boš verjetno to lažje popravil v nekem okolju, kjer te ljudje dojemajo kot nekega pozitivnega sogovornika, kot nekoga, ki če bi se ti to zgodilo pač, ne vem, če bi ti bilo čisto vseeno, če ne bi nič vlagal naokrog, če se ne bi niti potrudil spoznati okolja, v katerem deluješ in se tukaj vplesti v neko socialno mrežo, kakršnokoli že. Se mi zdi, da je ta ... Da res na zelo veliko različnih lahko podjetje koristi pač ima od takih načinov delovanja. Verjetno so pa tudi to mogoče slabše finančno merljivi efekti. Tako se mi zdijo, zelo, bolj strateški. Vnaprej, jaz jih tako vidim. Danes je dostikrat tako, da če ne moreš jutri izmeriti učinka, potem pa kar ni več pomembno. Ampak se mi zdi, da če so podjetja sposobna z neko vizijo gledati na te stvari, bodo pa čez nekaj časa precej precej imele od tega. Lahko tudi finančno.

5. Ti izraz odgovorno podjetništvo pomeni kaj drugega kot družbena odgovornost?

Ne, jaz moram reči, da se prav v to terminologijo specifično nisem prav nikdar spuščala. Če me vprašaš, če pač odgovorno podjetništvo ali družbena odgovornost ... Mogoče pač sama beseda odgovorno podjetništvo se res na podjetništvo kot tako nanaša, ane. Družbeno odgovorni smo lahko vsi, tudi posamezniki. Iz tega vidika, sicer pa ne vem, da bi bila kakšna razlika.

6. In kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik?

Nedvomno človek, ki se zanima za okolje, v katerem deluje. Ki mu ... Ki ga, mogoče ... Meni se zdi, da če ti res čutiš s to svojo dejavnostjo, ki jo opravljaš, karkoli že delaš. Če to delaš z nekim žarom, z neko ljubeznijo, da boš zelo hitro razumel, da to svojo dejavnost, da tega ne počenjaš sam, da nisi ti nekje zaprt na nekem planetu brez vsakega soseda. Ampak da te pač obdaja neko okolje, neki ljudje in si želiš, da bi tudi na nek pravi način predstavil, da bi širil t svoje sporočilo, kar pač ti počneš. In se mi zdi, da takemu človeku ne more biti vseeno, v bistvu za marsikaj oziroma tako, ne bom sedaj rekla, da za vse, kar te obdaja, ampak da se zavedaš okolja in časa, v katerem ti deluješ. Ker se mi zdi tudi, da če hočeš ti opravljati neko dejavnost moraš vedeti, kje, kdo je tvoj kupec,

kakšna je družba, kakšne so potrebe družbe. Je to že nekako logično, imanentno bi moralo biti vsakemu podjetniku, da se zaveda, ane, okolja, v katerem živi. Tako da nedvomno ne sme biti tako introvertiran, morajo ga zanimati neki aktualni družbeni problemi, tako ali drugače. Mora čutiti odgovornost do svojega dela na vseh ravneh. Se mi zdi, da tak bi moral biti odgovoren podjetnik.

- **Lahko pomisliš na kakšno čisto konkretno aktivnost, ki bi jo od njega pričakovala?**

Ja, pač ne vem. Nedvomno se mi zdi dobro, da se družji s podobno mislečimi, da to ni človek, ki ... Recimo, da če ga povabijo nekam, da pride, da je nek normalen sogovornik, da se je pripravljen pogovarjati z ljudmi. Zato ker se mi zdi, da smo vsi konec koncev samo ljudje, ne glede na to, v kako velikem podjetju delamo in na kako pomembnem položaju smo. Da zna prisluhniti, da ni kar tako samoumevno, da vsi vejo, kdo ti si, pa kaj počneš ... Ne vem, jaz si vedno predstavljam, da ljudje, ki delujejo odgovorno, da so na nek način osebno skromni. Da ni nekega pompa okrog njih, da se zavedajo, da smo vsi del enega okolja, v katerem delujemo, eni bolj uspešno, eni manj uspešno. Ampak da to sedaj ne pomeni, da pa če sem jaz nek uspešen podjetnik, da pa ne more nekdo pristopiti do mene in me pozdraviti. Mogoče tak konkreten primer.

- **Kaj pa na nivoju nekega vsakodnevnega poslovanja, kakšni misliš, da so tukaj standardi za odgovornega podjetnika?**

Ja, pač, nedvomno, da ti poskrbiš, da je tvoje delovanje na nekem nivoju, ki pa si ga ti sam postaviš. Eno so zakonsko določeni minimumi, ampak se mi zdi, da ni treba, da si zadovoljen z nekim minimumom. Verjetno se vsak, ki se poda na neko svojo podjetniško pot, si ... pač nedvomno je primoran k temu oziroma ni zaželeno, da deluje protizakonito. Res se mi zdi brezveze, da bi samo tukaj ostali, se mi zdi, da si vsak pač začrta eno svojo pot, nek način dela, po katerem bo delal in ostaja zvest samemu sebi na ta način, da je pripravljen na neko konstruktivno kritiko. Da pač so stvari v skladu z neko vizijo, ki si si jo postavil na začetku. In da pač to sproti mogoče gneteš, spreminjaš in se odzivaš na neke dogodke v okolju. Da imaš neko etično držo, se mi zdi, do svojega poslovanja. Pa ne zaradi drugih, ampak predvsem zaradi sebe. Se mi zdi, da mora to iz tebe priti ven. Če se ti čutiš dolžnega, da to pa sedaj moraš delati, da je to bolj neka prisila, potem je brez veze. Če ti rečeš, za tem pa jaz stojim, prek tega pa ne grem, mogoče tudi, da ne sprejemaš poslov, ki mogoče niso v skladu s tvojimi etičnimi načeli. Tako kot smo na primer prej govorili, ane, ene projekte delaš

za denar, ene pa za užitek. Se mi zdi, da tudi pri tistih za denar mora biti neka meja. Če nekdo zahteva od mene, da nekaj naredim oziroma ima neko željo, ki se meni osebno zdi popolnoma skregana s tem, kar bi jaz želela početi oziroma, kaj je prav v družbi. Da v eni točki pač ne smeš popustiti tem finančnim pritiskom. Vsaj dokler se le da, saj v končni fazi, kadar si na tem, ali boš jedel ali ne boš, se tega verjetno ne vprašaš. Ampak takoj, ko presežeš ta nek minimum, s katerim lahko se preživljaš iz meseca v mesec, se mi pa zdi, da je tudi dolžnost vsakega posameznika, da soustvarja neko stroko, v kateri deluje in da s tem tudi drži neka merila, za katera se je vredno boriti. Ravno zato, ker se mi zdi, da vsaka stroka verjetno ima neka merila, po katerih želi delati. In če smo že predstavniki neke stroke, ali pa ne nujno stroke, obrti, dejavnosti, karkoli, da čez določene stvari pa pač ne greš. Nekateri poklici imajo to mogoče zapisano, ubesedeno, tako črno na belem, v nekaterih poklicih je pa to bolj zamegljeno, ampak se mi zdi, da si vsak posameznik ustvari neko mejo, preko katere načeloma ne bi šel. In jaz tudi mislim, da odgovoren podjetnik bi moral biti tudi odgovoren do svojega dela oziroma do te dejavnosti, v kateri deluje.

7. Si sama pri sebi kdaj razmislila, kaj je zate tisto, kar je še sprejemljivo in kaj je tisto, preko česa ne greš?

Saj jaz mislim, da je to mogoče ... Zelo težko si je vnaprej zamišljati vse situacije, za kar te naročniki vse prosijo. Jaz mislim, da smo vsi že kdaj ... Jaz moram reči, da osebno si niti v najbolj hudi nočni mori ne bi znala v začetku predstavljati, kaj vse me bo kdo prosil. In se mi zdi, da je mogoče čisto utopično si že v štartu reči, tega pa tega ne bom delal, ker, pogledaj, prosili te bodo še za marsikaj drugega, ne samo za to. Verjetno itak sam pri sebi veš, kaj je tisto, kar ti je dobro in proti čemu se bojuješ. Mislim, bojuješ, to je en tak prikrit boj, da ne delamo kar vsi vsega, da nismo pač vsi kompetentni za vse, kar pride mimo. Da pač delaš kvalitetno, potem se pa sproti odločaš. Se mi zdi, da je to bolj tako, če te nekdo nekaj prosi, pa mogoče greš na prvi sestanek in se malo pogovarjaš.

Jaz osebno tudi mislim, da je vedno tudi tvoja naloga, da poskusiš vsaj do določene mere, če nekdo zahteva od tebe nekaj, s čimer se ti ne strinjaš, da mu argumentiraš, da mu razložiš, zakaj pač tebi oziroma zakaj ti meniš, da to ni dobro z nekimi objektivnimi argumenti. Zaradi tega, ker mnogo naročnikov, sem tudi to že doživela, če ga ti razumsko in na en tak preprost način človeku razložiš, da mogoče tole, kar pač on misli, ni najbolj fino, pa po možnosti še neko alternativo ponudiš in rečeš, da je tole mogoče bolje zato, pa zato, pa zato. Da zelo dosti ljudi premore toliko

razuma, da vidi, da imaš nek razlog zadaj in se mogoče da potem čisto normalno menit naprej in sodelovati. Da nekateri pa pač stojijo na svojih stališčih, takrat pa pač rečeš, se opravičujem, mogoče pa midva nisva najbolj kompatibilen tim, verjamem, da boste našli koga drugega, ki vam bo to pripravljen narediti, ampak ta oseba pač nisem jaz. In se tudi to čisto normalno da rešit.

• Si že odklonila kdaj kakšen posel zaradi tvojih standardov?

Ja, sem.

8. Če pomisliš nase, se smatraš za odgovorno podjetnico?

Ja, jaz bi rada verjela, da sem. Čeprav nikoli ni tako, da si tako dober, da ne bi mogel biti še boljši. Sploh na tem področju, ki je tako zmuzljivo in tako neoprimljivo, mogoče. Ja, tako kot sem rekla, se trudim, da ne bi počela ravno vsega, kar me prosijo. Zaradi tega, ker se mi sploh zdi dejavnost grafičnega oblikovanja taka, da kar vsi mislijo, da vse znajo. Tako se mi zdi po svoje, da tudi ne smeš pod svojo ceno iti. To sem tudi že večkrat naredila, da če delam za nekoga in vidim, da nima financ, se mi v končni fazi zdi, pogledaj ... rečem, naredim pro bono, pa raje naredim zastonj, pa je to to, kot pa da se spustim pod neko ceno, ki nima nobenega smisla. Neke take osebne odločitve sem tudi že sprejela, ja. Čeprav je včasih težko, ker veš, da ti bo tistih 50 evrov, ki ti jih nekdo ponuja za logotip, kar je res tako smešna cena, da sploh ... ne bi se sploh spuščali v to, koliko je to smešno. Ampak ne, se mi zdi, da kar dosti enega, veliko ene osebnostne moči zahteva. Ampak ja, se trudim.

• Lahko pomisliš še na kakšen primer, preko katerega se izkazuje tvoja odgovorna drža?

Ja, mogoče sodelovanje oziroma izkazovanje podpore nekim takim iniciativam, kot smo prej omenjali coworking. Da se pokažeš tam, da si del nekih skupnosti, da se ne izoliraš, ker se mi zdi, da sploh ravno neki taki s.p.-ji, ki so v resnici posamezniki, vsak sam se ga ne sliši prav daleč, če je pa več takih podobno mislečih, pa lahko prodrejo globlje ali višje. Se mi zdi dobro, da tudi do neke mere je odgovornost vsakega posameznika, da se vključuje v neke take initiative, da podpira projekte. Ne vem, potem so pa take čisto banalne stvari, ne vem, od ljudi, ki jih jaz poznam, nekdo nekaj naredi in potem začne to promovirati ali pa se ta projekt pojavi na Kickstarterju. Pač deliš to, pozoveš ljudi ... Nekako širiš neka sporočila, za katera misliš, da so vredna, da prodrejo v družbo. Pomagaš nekemu, ki je na istem, v istem položaju kot ti, ki pač sam ne more kaj dosti, če mu pa več

Ljudi pomaga, pa ja. Se mi zdi, da je to neka taka odgovornost do skupnosti, znotraj katere bolj ali manj močno sodeluješ. Da se vključuješ v neke ... Ne vem, recimo, nazadnje smo v okviru coworkinga decembra organizirali nek dobrodelni bazar, pa smo pri Botrstvu pomagal. Se mi zdi, da to niso eni taki gromozanski koraki, kot jih lahko neko podjetje naredi, ampak, če pač meni vzame en dan dela, da pripravim par izdelkov in na koncu prispevam v to, da se nekaj sto evrov zbere za nekoga, tudi to je nekaj. Kot posameznik lahko to, če bi bil pa nekje višje, bi lahko pa več. Vsaka taka drobna stvar se mi zdi tudi pomembna.

9. Kaj je glavni motivator, da delaš, tako kot delaš?

Zaradi tega, ker sama pri sebi verjamem, da je to neka pot, ki me bo na dolgi rok nekam pripeljala. Zaradi tega, ker se mi zdi, da, ne vem, če pa pogledava alternativo temu, da se pač ne vključuješ nikamor, da delaš sam, da nikomur ne pomagaš, da si pač misliš, da si itak najboljši, ali ne vem, kaj si misliš. Da ne rabiš nikogar. Je čisto logično, da sam verjetno težje nekam prideš. Saj danes pomen neke socialne mreže mislim, da je vsem kristalno jasen in da pač veš, da se boš hitreje ti razvijal, da boš dlje segel tako ti strokovno kot mogoče tudi finančno, ali pa ne vem, okvir svojega poslovanja razširil. Razvijal se boš. Ker se mi zdi, da je nekako bistvo vsega tega, ko enkrat lahko preživiš s tem, da bi si želel enega razvoja, dejavnosti svoje in osebnostne tudi. Brez tega težko boš čez nekaj let zagotavljal kvalitetne storitve. Se mi zdi, da moraš biti v koraku s časom, moraš vedeti, kaj se dogaja. In če si sam, je vse veliko težje. V resnici si sploh ne znam zamisliti, da bi bilo lahko kako drugače bolje. Se mi zdi, da to je pač nekaj, kar imaš, česar se zavedaš, oziroma, česar si želiš, ali pa se pač ne. Ampak se mi zdi, da takih ljudi praktično ni več, da jih tudi trg kot tak zavrže. Ker ti ne moreš, res ne moreš sploh obstajati na nekem trgu, če si čisto izoliran od vsega in ti je vseeno za to in se ne ukvarjaš z drugimi. Težko, no. Da pač če želiš iskreno delati nekaj dobrega, drugače preprosto ne moreš.

- **Še vedno pa si lahko v teh svojih dejanjih zgolj navidezen oziroma neiskren ...**

Ok, to je pa drugo. Ja, koliko je to iskreno. Jaz sem sedaj pač predpostavljala, da če se to greš, da je to pač iskreno, Oh, zagotovo je tudi precej takih primerov. Se mi zdi, da to pa mora vsak sam ... Sploh, če si sam, ane, če si svoj podjetnik, imaš s.p., pač moraš sam pri sebi razčistiti, ali se boš sedaj šel nek nateg ali je to nekaj, kar je dobro, da te vidijo nekje, ali ti pač res misliš nekaj zraven, nekaj doseči. Jaz se poskušam ne ukvarjati sploh s

takimi ljudmi, ker se mi zdi, da je škoda mojega časa. Ja, super, če se pa pač komu zdi to dobro, je to njegova odločitev.

- **Kako gledaš na področje zakonskih standardov, ki so tudi del neke odgovornosti? Je to zate ovira za odgovorno delovanje?**

Ja, mogoče, ovira, tako no. Jaz mislim, da nasploh nimamo nobene šole. Nas v resnici v življenju, oziroma tekom šolstva, nikoli ne pripravijo, da bi kar znali poslovati. To je tako smešno, ane, s.p. lahko odpreš v desetih minutah na neki Vem točki, ampak, kaj vse to za sabo potegne, je pa v resnici na tebi, da se pozanimaš in da veš, kako posluješ. To se mi zdi, da je pač že prva ovira. Mislim, ovira. To je pač potem na tebi, da se pozanimaš, kaj sedaj ta tvoja pravna oblika za sabo potegne, kaj si ti čisto zakonsko dolžan, sedaj, ne da te drugače tudi precej hitro ne opozorijo, ane, mislim, da Dursove pošte najhitreje pridejo do nabiralnikov. Tako da ne ostaneš zelo dolgo časa neveden, tako bom rekla. Ampak je že to prva neka naloga, s katero se soočiš, da se pač seznaniš z nekim načinom svojega poslovanja. Ali se ti pa zdi ta, vsa davčna politika okrog tega, fajn ali ne, mislim, ne vem ... Jaz mislim, da ... Jaz osebno sem pač tak človek, da raje naredim stvari tako, da so prav, zaradi tega, ker vem, da sama pri sebi ... ne bi se dobro počutila, kljub temu, da sem recimo ... Dobro, saj sedaj ta nova zakonodaja je že precej bolj mila in se mi zdi, da bolj naklonjena tem manjšim podjetnikom in predvsem s.p.-jem, tako da sedaj v resnici sem mnenja, da nimamo neke podlage za pritoževanje, sploh ne. Ampak, da definitivno pa nikomur ni fajn, da če so davki višji, če je treba več denarja dajati. Se mi zdi to čisto človeško, da raje daš malo manj kot malo več, kljub temu, da je v resnici to vložek v nekaj, od česar vsi skupaj imamo neke koristi. Ampak dobro, to je čisto druga debata. Hočem reči, da ne glede na to, ali se s tem strinjaš, ali ti je neka davčna politika, ki je pri nas trenutno aktualna fajn ali ni fajn, jaz sama pri sebi raje naredim tako, da je prav, da imam vse račune urejene, zaradi tega, ker sem preprosto preveč *ziheraški* tip, da bi se šla tukaj eno utajo teh drobnih davkov, ker, ne vem, nimam živcev za to in se mi zdi, da bi veliko ene energije morala vložiti v to, da bi naštudirala, kako bi okrog prinesla ves ta državni aparat. In se mi zdi, da je v resnici ta moj čas preveč vreden oziroma ga raje namenjam za druge stvari, kot da bi sedaj to ... Se usedla in naštudirala, komu sedaj ne izdati računa, pa kje ... V resnici me to očitno ne zanima toliko, da bi si vzela toliko časa in se poglobila v stvari in pač raje naredim tako, kot je prav in je to to.

- **Kako gledaš na delo brez računa, ki naj bi bilo pri s.p.-ji neka stalna praksa?**

Ne vem, meni se zdi, da je to stvar širše družbe. Glede na to, da itak vemo, da se veliko enega denarja opere s tem. Da na eni strani imamo neke s.p.-je, ki prikazujejo neke minimalne dobičke, dobivajo socialne transferje, imajo otroke v vrtcih za majhne denarje, v resnici se pa vozijo v Mercedesih ... mislim, te znane zgodne. To se mi zdi čisto tako, nedopustno. Po drugi strani se zavedam, da mnogokomu gre res za nohte in se mu zdi, da pa pač za tistih petdeset evrov ali pa sto, da bo samo tako preživel, ker če bo samo kakšen račun manj izdal in kaj brez računa naredil. Tako, res je veliko polov tukaj, ki jih je treba v zakup vzeti. Se mi pa zdi, da če bi vsi skupaj kot družba prišli do ene točke, da bi se nam to zdelo nesprejemljivo, pa da bi tudi neki inšpekcijski organi opravljali svoje delo, bi pa mogoče prišli do točke, ko bi se vsakemu zdelo logično, da zahteva račun in da če bi delal brez računa, da bi te gledali malo postrani. To bi bilo v resnici eno idealno stanje. Da bi vsi skupaj razumeli, zakaj plačujemo davke. Pa tudi po drugi strani to zahteva neko odgovorno porabo teh naših davkov na drugi strani, ane. Da pač če ti daš v neko državno blagajno, pričakuješ, da tisti nekdo na drugi strani, ki s tem denarjem upravlja, dela res v korist državljanov, ne pa da si ga tlači v svoje žepe. Ampak, itak, je to nek idealni sistem. Jaz sama pri sebi pač se trudim delat pravilno. Razumem pa, moram reči, da lahko razumem ljudi, ki v današnjem stanju, tako kot je, pač ne izdajo računov. V resnici je to kot ena taka bela laž, se mi zdi. Saj verjetno ni prav, samo, če si res čisto na koncu, ta zadnji nek mali obrtnik v tej verigi, kjer vsi navzgor veliko kradejo, si pa tudi sam pri sebi rečeš, zakaj bi pa ravno jaz plačeval vse to, da se drugi okoristijo z mojim denarjem. Jaz mislim, da moramo kot družba priti še precej korakov naprej, da bomo lahko vsak pred svojim pragom pometli, pa potem res s prstom kazali na vse tiste, ki ne izstavljajo računov in so grozni grozni. Tako kot pa je danes, mislim, da bi bili nečloveški, če ne bi mogli tega razumeti.

- **Kako se potem sama odzivaš na kakšen predlog, če lahko nekaj narediš brez računa?**

Am ... Pač včasih tudi naredim kaj brez računa. Mislim, se mi zdi, da ocenim. Saj ne, da je teh ponudb malo morje in da kar vsi na črno delamo. Večinoma gre to za neke prijateljske zadeve, recimo, če pač nekdo, s katerim se dobro poznam, dela kaj, in mi reče, ali bi lahko nekaj naredila. Seveda, da mu narediš, ali boš prijatelju kar račun izstavil? Čeprav po svoje ane, v luči tega, kar smo prej govorili, v končni fazi bi bilo prav. Ampak, ne, se mi zdi, da določene stvari je normalno, da tako narediš, ker delaš za ljudi, ki jih poznaš že celo življenje. Ni to v nekih institucionalnih okvirjih, tako bom rekla. Recimo, če bi mi pač nekdo, ki ima

... Drugače je, če delaš s fizičnimi osebami, z ljudmi, ki jih poznaš. Takoj ko delaš za podjetje, se mi zdi to popolnoma nedopustno, je treba tudi pogodbo vnaprej sestaviti in te odnose zelo jasno opredeliti, zaradi tega, ker s tem tudi sebe zaščitiš. Da bi pa svojo glavo naprodaj nosil, pa tudi ni ravno ... Ampak se mi zdi, da tako no, trenutno smo ... Jaz mislim, da po svojih trenutnih poslovnih izidih, bom zelo iskreno rekla, da če bi popolnoma vsakemu, ki mi reče, da bi nekaj imel brez računa, rekla ne, potem bi bili že na tistem pragu preživetja, o katerem smo prej govorili. V svojo skledo pljuvati pa tudi ni ... V eni točki, lahko res misliš, kaj vse počneš in imaš neko etično držo, ampak, če na koncu meseca nimaš za hrano, pa tudi nisi v resnici nič naredil. Se mi zdi, da poskusiš čim manj se tega posluževati. Ampak saj pravim, očitno je ta veriga toliko prepletena in predaleč gre ... Če jaz sedaj rečem ne, ne vem, če smo kaj naredili.

- **Kako na splošno gledaš na spoštovanje zakonodaje in plačevanje davkov? Je to nekaj, kar je odraz tvoje odgovorne države ali je to nek minimum, ki nima veze s tvojo odgovornostjo?**

Vprašanje je, kakšno imaš ti mnenje o tej zakonodaji. Jaz mislim, da je pravi način verjetno ta, da se pač držiš, da je to pač neko izhodišče, da brez tega vseeno ne gre. Glede na to, da smo se vsi odločili, da bi želeli živeti v neki socialni državi in da bi si želeli imeti neko zastoj zdravstvo pa šolstvo, ane, vse te stvari, da je že prav, da se to spoštuje. In da samo zato, če samo to delaš, še nisi nekaj ekstra odgovoren, da je to preprosto en minimum osnovni, iz katerega izhajaš. To bi načeloma morali delati vsi. Se mi zdi, da je to predvsem, da tudi, če se s tem ne strinjaš, ali pa če ti ni dobro, da ni pravi način, da pa se tega ne držiš in ne plačuješ davkov, ane. Ampak da na neke druge načine skušaš povedati, da to pa ni dobro. Ampak nedvomno se mi pa ne zdi, da samo zato, ker upoštevaš zakonodajo, da pa si zaradi tega že nekaj ekstra odgovoren. Mogoče, to bi moral biti nek minimum za vse.

- **Si kdaj začutila, da odgovorno poslovanje in ravnanje od tebe pričakuje tudi okolica?**

Ne, jaz mislim, da ne. Če bi sedaj recimo naročnik prišel do mene in me povprašal po teh referencah, kaj jaz na tem področju počnem ali pa da bi bilo to neko merilo, ali se bo odločil z mano sodelovati, to ne. Se mi zdi, da še nismo tam. Mogoče je to tudi odvisno, v kakšnih krogih se giblješ in kaj tvoji prijatelji mislijo o tem. Se govori, jaz moram reči, da so to neke teme, ki prihajajo ven v pogovorih s kolegi, s prijatelji, ob pivu, kjerkoli. Se mi zdi da vedno več se sploh v javnosti govori o tem. Neki

dogodki se dogajajo na to temo, okrogle mize, piše se o tem. Če pomislim za nekaj let nazaj, ko o tem nihče ni imel pojma in o tem sploh ni nihče premišljeval, je neka razlika. Mogoče je v neki taki splošni klimi oziroma v nekih temah pogovorov, tako, splošnih, to ja. Ampak, da bi pa to sedaj postalo merilo pri odločanju, ali boš z nekom delal ali ne, tako daleč pa še nismo. Saj to je tudi en tak proces, mogoče bomo pa tudi do tja prišli.

10. Se kdaj nate obračajo posamezniki ali društva s prošnjami za pomoč? Mogoče ne toliko s prošnjami za finančno podporo, ampak bolj s prošnjo, da jim brezplačno nameniš svoj čas ali znanje?

Ja, se pojavljajo. Pa mogoče spet ne toliko osebno, ampak da se ljudje, ki se obrnejo s tako prošnjo, se ne obrnejo na vsakega posameznika, ampak da tudi te kooperative, razno združevanje ljudi ... Se mi zdi, da se te dejavnosti hitreje odvijajo znotraj nekega kroga ljudi. Tako da, recimo, če jaz sodelujem ali če se poznam s tremi kolegi, ki so tudi oblikovalci, pa recimo, če se kdo pojavi komu z neko željo, se potem dostikrat zgodi, da nas več skupaj stopi in vsak nekaj naredi, se skupaj hitro obrnemo in nekomu nekaj naredimo. Saj to sedaj ne gre za neke ... Tudi te prošnje ponavadi niso vezane na nek enormen obseg, saj tudi ljudje ponavadi ne prosijo za ne vem kaj. Se mi zdi, da so te prošnje velikokrat prikrite v nek tak pogovor, v smislu, da nekdo pride do tebe in ti reče, da nimajo tako veliko sredstev, ampak bi res potrebovali in to, ker delamo neko dobro stvar. Pa ti potem malo razložijo. V resnici ti ne rečejo direktno, če bi to pro bono naredil, vedno vsi ponudijo neke take skromne finančne zneske, ampak se mi zdi, da potem hitro vidiš in rečeš, da ni problema, da bomo naredili zastoj. Pa bomo vsi imeli nekaj od tega, mi se bomo dobro počutili, vi boste imeli nekaj narejeno in to. Prav da bi pa nekdo rekel, da rabi zastoj, je pa redko. Ljudem je vseeno težko prositi nekoga, naj mu nekaj naredijo zastoj. Ravno zato se taki naročniki, pod navednicami, obračajo na neko skupnost prej kot na posameznika. Pač obstaja določena skupina ljudi, ki so prijatelji, neformalne skupine, pa se pač na nekoga od tam obrnejo in rečejo, ali poznate koga, ki bi imel čas in bi nekaj naredil, imamo zelo skromno plačilo in potem se že najde nekdo, ki nekaj naredi. Se mi zdi, da je tudi lažje nenaslovljeno prošnjo dati ven, kot pa posameznika pocukati za rokav. Vsem je lažje.

- **Se odzivaš na take prošnje?**

Ja, se. Mislim, če si zasut z delom, in če to pomeni, da ti zmanjka še ta ura spanja, ki si si jo odmeril, potem včasih rečeš tudi, da trenutno ne moreš, drugače me bo kar pojedlo. Ampak se mi zdi tako, da če imaš čas, in če to pomeni, da boš tisto uro

zunaj delal neke brezvezne stvari, kar pomeni nedelal, potem je čisto vseeno, ali tisto uro, dve nameniš temu, pa pač narediš za nekoga nekaj dobrega.

- **V kakšnem primeru bi neko tako prošnjo zavrnila?**

Če bi podvomila v iskrenost, to nedvomno. Ali pa če bi prišla od nekoga, za katerega bi že vnaprej vedela, da so imeli že drugi neke slabe izkušnje iz preteklosti, potem.

- **Si imela kdaj kakšno slabo izkušnjo na tem področju?**

Ne. Se mi tudi zdi, da so to vseeno neke take iskrene prošnje oziroma dostikrat se tudi ti sam odločiš, da boš pro bono naredil, tako kot sem prej rekla. Nekdo ti pač ponudi nek majhen znesek, pa pač potem ti vidiš, da v resnici že tako ta organizacija ali ta naročnik za kogar delaš, bi v resnici teh dvesto evrov veliko bolje za koga drugega porabila. Pa ko vidiš, da gre za neko dobro stvar, v katero tudi ti na nek način verjameš oziroma jo podpiraš. Potem rečeš, v redu, ni treba. Potem je ta odločitev, da bo to pro bono bolj na tvoji strani. Včasih bi ti ljudje celo bili pripravljeni ti plačati, ampak ti rečeš, da ne. Jaz nisem imela nekih slabih izkušenj.

- **Kako imaš urejene odnose z dobavitelji oziroma poslovnimi partnerji?**

Jaz mislim, da čisto v redu. Saj to je zelo odvisno, dostikrat naročniki pač imajo že sami neke svoje podizvajalce, s katerimi potem ti sodeluješ. Recimo, če pač nekdo pride do mene in nima nekega tiskarja, s katerim bi stalno sodeloval, jaz sodelujem z nekom že zelo dolgo časa in potem pač to peljemo skupaj. Se mi zdi pa, da je zelo pomembno, da če imaš ti neke stalne podizvajalce, ali kako se temu sedaj reče, da je v redu, če z njimi razvijaš en dober odnos, da tudi oni tebi zaupajo. Če ti njim nekaj posla vseeno pripelješ notri, saj ne da so to sedaj neki bajni zneski, ampak vseeno, ne, danes vsak posel šteje. In jaz bom vedno pristaš tega, da lepa beseda vedno lepo mesto najde. In da če ti pristopiš do teh podizvajalcev na ta način, da si se pripravljen tudi ti nekaj naučiti in da sedaj ti nisi najbolj pameten v tej celi verigi, da ne diktiraš celega procesa od začetka do konca, ampak da si kdaj tudi pustiš kaj povedati in naučiti. Da je to vedno zelo lepo sprejeto in ravno na ta način se da super sodelovati z vsemi.

- **V kolikšnem času si na primer z nekim tiskarjem uspela zgraditi dober odnos?**

Ah, to pa tako, kar ... S temi konkretno, s katerimi jaz delam, delamo sedaj že nekaj pet let skoraj. Kakšno leto je pa že potrebno. Saj, eno je, da te pač poznajo, ko telefon dvigneš in da se ti ni treba vsakič znova z imenom in priimkom predstavljati, potem te spravijo počasi v telefonski imenik, potem lahko pa prideš tudi tja ali pa ti kdaj kakšno kavo kdo skuha. Vedno recimo imaš enega in istega sogovornika na drugi strani. To gre počasi, to ni iz danes na jutri. Saj čisto vsaki normalni človeški odnosi zahtevajo nekaj časa, ampak tako, kakšno leto je pa že trajalo.

- **Kaj je tisti temelj tega odnosa in zaupanja?**

Jaz mislim, da v mojem poslu prav ta, da večina ... ne bom rekla večina, no, ampak so oblikovalci, ki mislijo, da so najbolj pametni na svetu in mislijo, da nek tiskar pa njih že ne bo učil. Prav to so mi že punce v tej tiskarni povedale, da so zelo vesele, ko kdo pride, ki se je pripravljen z njimi usesti na kavo, pa reči, pogledajte, jaz ne vem, kako bi to naredil, ali mi lahko svetujete, ker boste tako ali tako vi to tiskali. Da se ne postaviš kar takoj v nek nadrejen položaj in da je to čisto normalno partnerstvo kot vsako in da imaš tudi dogovor, da se ti ne oglasiš samo na koncu, ker se ponavadi tudi pri tisku mudi, ko te vprašajo, do kdaj bi rad, pa je do predvčerajšnjim, ampak, da se že na začetku pri njih oglasiš in poveš, kaj se dela, vprašaš, ali je treba na kaj nujno paziti. Se mi zdi, da to cenijo, da prideš tja, da si prijazen, da se pogovarjaš, da si pustiš kaj povedati, da ... Ne vem, meni se je vedno zdelo to zelo fascinantno, pač cel aspekt tega tiska in izvedbe in te tehnologije končno. Ker se mi zdi, da težko ti dobro oblikuješ, če pač te tehnologije ne poznaš in moraš biti pripravljen se tega učiti in da te drugi podučijo. Ker si ti v resnici na tem področju kar gol in bos v začetku. Da si pač pripravljen se učiti in da si prijazen.

- **Kako je pri njih s plačilnimi roki? Si opazila že kakšno spremembo med začetno in trenutno situacijo?**

Saj načeloma je vedno tako, da jaz praktično s plačili nimam opravka, ker gre potem ta tisk tudi naročnik plača. V resnici je to zelo redko, da bi meni naročnik kar na ključ plačal, potem bi pa jaz morala podizvajalce. Če sedaj razmišljam za nazaj, se mi to sploh še ni zgodilo.

- **Si že imela izkušnjo, da bi bil potem tvoj naročnik neplačnik?**

Ja, sem že imela tako izkušnjo. Ampak ravno zato, kar smo pač prej govorili, če si prej normalen, in če razviješ nek normalen odnos, potem ko se nekaj zalomi, veliko lažje stvar rešiš. Ja, niso plačali in

potem so mene klicali in smo pač skupaj ... Se mi zdi, da v takih situacijah je že dovolj, da vsaj dvigneš telefon. To mi je bilo res smešno, ko so mi razlagali, da klicarijo in klicarijo ljudi, ki so jim dolžni denar, pa se nihče niti ne javi. Da samo to, da dvigneš telefon in poveš, da nimamo, ampak bomo, nismo pozabili na vas, smo pač tudi mi v eni verigi neplačanih računov in tako. Da to že zelo pomiri ljudi. Jaz sem takrat tudi čisto iskreno prišla do teh tiskarjev in rekla, da se opravičujem in da nisem mogla vedeti, da se bo to tako izšlo in da če lahko karkoli jaz naredim, bom tudi jaz posredovala pri naročniku. Ampak saj v končni fazi vzeti denarja iz žepa mu ne morem izpuliti. In so na koncu tudi razumeli, da nisem jaz tista, ki sem karkoli narobe naredila in so zelo dobro odreagirali. Verjetno, da če bi še enkrat prišla s tem naročnikom, bi me po mojem malo postrani gledali, tega si tudi jaz nisem dovolila. To so take stvari, potem ko imaš enkrat slabe izkušnje ... Saj, če obstaja nek utemeljen razlog, zakaj nekaj ni bilo plačano ali pa je bilo z zamudo plačano, potem v redu, jaz to lahko razumem, pa tudi tiskarji lahko razumejo, saj smo vsi samo ljudje. Če pa tukaj gre za eno aroganco, pa si rečeš, ok, pa ne bomo več.

- **Kaj pa sam vidik naravnega okolja? Kako ti tukaj vidiš svojo branžo dela?**

Pa ja, saj tukaj mislim, da vsi, ki smo s kolesom po Ljubljani, že dosti naredimo za to. Tukaj pač delaš, toliko kot lahko. Da bi se pa prav odločil in za svoje naročnike uporabljal samo eko papir, mislim, jaz imam lahko marsikakšno idejo, ampak je v končni fazi naročnik tisti, ki je pripravljen to plačati ali ne. Neke blazne moči tukaj nimamo, se mi zdi, da smo bolj na ravni nekih odločitev vsakega posameznika. Da bi bilo pa to kaj bistveno drugače, samo zato, ker imaš podjetje in se greš podjetništvo, pa ne, dvomim. Tako kot se jaz in ti ali pa vsak odloči, da bo ločeval odpadke, da se bo vozil s kolesom. To je bolj na tej ravni, mislim, da kaj drugega že ne. Kar se pa tiče same vsebine dela, je pa to stvar posameznega projekta in dogovora z naročnikom. Če je naročnik pripravljen več plačati za kakšne specialne barve, ki nimajo takih in takih kemikalij ... Ampak to jaz mislim, da so taki bolj obskurni projekti, ki se bolj redko dogajajo, na žalost.

- **Prihajajo potem take pobude s strani naročnika ali s tvoje strani?**

Ponavadi s strani naročnika, ja.

11. Ali aktivnosti, ki odražajo tvoja prizadevanja za odgovorno poslovanje, načrtuješ?

Odisno. Se mi zdi, da pač dobre odnose s svojimi poslovnimi partnerji, naročniki, je pa že dobro

načrtovati oziroma iti z neko odločitvijo, da to tako bo vnaprej. Ker se mi zdi, da če se ti čisto spontano zgodi, da imaš dober odnos, potem se ti tudi čisto spontano zgodi, da ga nimaš. To je že dobro malo vnaprej razmišljati. Vse ostale stvari se ti sproti odvijajo, se mi zdi, da so to pač vsakodnevne odločitve, s kom se boš družil, katere posle boš sprejemal, mislim, tukaj s tem načrtovanjem ... Itak, ja, seveda, v začetku se pač vsi odločimo, da bomo zelo odgovorni in oh in sploh, potem je pa stvar vsakodnevnih odločitev, ki te naše globalne strateške odločitve tudi uresničujejo ali jih pa ne.

- **In kaj te v nekem vsakodnevnem delovanju lahko najbolj ovira pri tem, da lahko ne ali pa težje uresničuješ ta globalni cilj, da si odgovorna?**

Kaj pa vem, ne vem ... Mogoče, meni se včasih zgodi, da pač ta enormna količina dela, včasih te preprosto prisili, da delaš samo tisto, kar delaš in ne razmišljaš prav nič drugega. In si misliš, pogledaj, tole moram narediti, zato da bom potem dve uri spal. In se res ne ukvarjaš s tem, koliko zelo odgovorno je to do kogarkoli ali ne. Se mi zdi, da sploh narava mojega dela je taka ciklična, so neka obdobja zatišja in obdobja viharjev in takrat, ko se veliko dogaja, preprosto nimaš niti časa oziroma si na avtopilota narejen in pač delaš zato, da boš na rok naredil to. Mislim, saj mogoče je pa tudi to en del odgovornosti, da si se pripravil toliko zavezati, da boš na rok nekaj naročniku oddal in boš vse naredil za to, da bo to tako, ker si pač dal svojo besedo.

Ko si zelo zasut, težko premišluješ o okolju, o davkih in o tem, ali boš poslal voščilnico svojemu tiskarju za novo leto ali ne, ampak je pač ta prvenstveni cilj, da je treba nekaj narediti do jutri do 12h, tako kot smo se zmenili z naročnikom. Včasih pač je tako in moraš to tudi usklajevati, da takrat, ko pa nimaš toliko dela, rečeš, no dajmo sedaj še malo tega poklicat in iti z njim na kavo.

- **Je torej odgovornost do naročnikov tista, ki je pri tebi na prvem mestu?**

Ja, jaz mislim, da. Da če se greš to, da si sam svoj šef in nekaj delaš. Mislim, da se pri tem vse začne in konča. Da če na tej točki padeš, potem nimaš niti podlage, na kateri bi naprej gradil. To je tako, kot če ne plačaš davkov, se Durs spravi nate in potem imaš lahko ti ne vem kakšne posle, ampak, če jih ne moreš speljati, zato ker imaš račune blokirane in si dolžan milijone nekemu ... To so neke osnove, iz katerih potem začneš. In ravno tako kot je to, da posluješ legalno, tudi to, da če nekaj rečeš svojemu naročniku, potem to tudi izpelješ, da to je neka osnova. In da če tega ne narediš, potem nimaš za naprej kaj razmišljati. In to je tisti prvi cilj, ki ga

moraš vsak dan sproti dosecati, seveda. Saj to je čisto logično. Tukaj bi se pa res vsi morali držati, ker toliko pa moraš biti sam odgovoren, da če se greš nek posel, ga pač moraš obvladovati. Če naročniku rečeš, da bo nekaj takrat in takrat, potem pač bo takrat in takrat.

- 12. **Ti tvoja načela odgovornega poslovanja, ki jih želiš uresničevati, prinašajo kakšne učinke?**

Ja. Sedaj, ali so ti učinki merljivi ali ne ... Jaz mislim, da je zame zadosten učinek to, da se jaz dobro počutim pri svojem delu, to v prvi vrsti. Zaradi tega, ker če se ne, je brez veze, da nekaj počneš. Mogoče je ta tudi kar zelo osrednji, glede na to, da je samozaposlitev res samozaposlitev, ane, in si ti ta človek, ki se gre podjetništvo in si načeloma sam pač v tem. In da če se ti dobro počutiš, se 100 odstotkov tvojih zaposlenih dobro počuti. Tako da je to po mojem bistveno. Če ti izpolnjuješ neka svoja načela, pomeni, da imaš veliko boljša izhodišča, da boš tudi dobro delal.

Učinki pa pač ja, mogoče, če imaš z nekom dobre odnose in skrbiš za to, da si korekten, se ti pa mogoče po nekem času to začne tudi vračati. S tem, da se neka dobra beseda širi o tebi, da te nekdo priporoči nekemu. Mislim, to so pa potem tisti konkretni učinki, ki se jih mogoče da tudi finančno ocenit. Jaz mislim, da bi moralo biti danes vsem kristalno jasno, da nateg ni ravno nekaj, kar se ti obrestuje na dolgi ali kratki rok. Te hitro pokoplje.

- **Bi lahko pri sebi ocenila kakšne konkretne, merljive učinke, za to obdobje, odkar deluješ na svojem?**

Dostikrat se ti klici od naročnikov zgodijo tako, da te kontaktirajo in rečejo, da so videli, da si nekje z nekom delal in da je bilo dobro narejeno ali pa mu je bilo všeč, kar je videl. In se zaradi tega name obračajo. To je pri novih naročnikih, po drugi strani pa tudi to, da se stari naročniki vračajo. Zaradi tega, ker vejo, da je bilo nekaj dobro narejeno, ker so zadovoljni s tem delom. Jaz mislim, da je to ves posel, ki ga tako narediš, vsi ti zneski na koncu, ko so plačani, so rezultat tega.

- 13. **Kako običajno komuniciraš z okolico?**

Preko vseh socialnih omrežij, Twitter, Facebook, blog pišem.

- 14. **Preko teh kanalov kdaj izpostaviš svoje odgovorno poslovanje?**

Ne, jaz mislim, da to prav posebej izpostavljati ... Jaz to vidim kot malo samovšečno, da bi sedaj na blog napisala, danes smo pa to in to naredili. Se mi

zdi, da take stvari bi se morale v eni točki pač same začeti odsevani. Jaz ne na pišem na svojem blogu ali Facebooku, da danes sem pa še en projekt z zelo dobrim sodelovanjem z naročnikom zaključila, zato, ker sem jaz tako super. Jaz osebno imam nek predsodek do tega, mogoče napačen, ali pa škoda, ker bi mogoče lahko kakšnega naročnika na ta način dobila, ampak, ne vem, meni se zdi to malo ... ne vem, ne znam razložiti. Tako kot da bi se hvalila. Zelo bi mi bilo čudno. Veliko raje objavljam zgolj rezultate svojega dela, nek portfolio, neke objavljene stvari, fotografiram, napišem malo, s kom in zakaj smo sodelovali. Tako, vsebinsko se mi zdi, da če se lahko s kakšnim projektom pohvališ. To, da si imel dober odnos z naročniki ali pa da si za nekoga nekaj dobrega naredil, se mi pa zdi, da se bo prej ali slej samo od sebe vrnilo, da ni treba, da vpiješ s svojega Facebooka, kaj vse si dobrega naredil. Se mi ne zdi to poanta.

Da bi prav napisala za nek projekt »za to pa nismo zaračunali« ne. Lahko pa so ti projekti čisto zanimivi in dobre rešitve pridejo ven. Jaz vedno raje rešitve izpostavljam, ker te govorijo o mojem strokovnem delu. Koliko sem pa za to zaračunala, se mi pa zdi, da je to tako, kot če bi vprašal nekoga, kakšno ima plačo. Nekako je to dogovor med tabo in naročnikom, oziroma tistim, za katerega delaš. Jaz vem, zakaj sem to naredila in on ve, zakaj sem to naredila. In jaz ne vem, če, ali jaz ali naročnik ima karkoli od tega, če jaz to napišem.

- **Kako gledaš na podjetja, ki to počnejo? Kakšna agencija na svoji spletni strani lahko objavi, na primer novico »Z našimi rešitvami smo pomagali Rdečim noskom«.**

Jaz si mislim, super, dobro. Ne da bi to obsojala, niti nekaj, ob kar bi se obregnila, grem mimo in se mi zdi dobro. Ampak jaz sama pri sebi tega ne delam. Saj tukaj ne gre za neke odločitve tipa: to je pa slabo, to je pa dobro, ampak pač vsak se sam pri sebi odloči, da bo to objavil ali pa ne. Se mi pa zdi malo hecno, da se nekdo kiti s tem. To se mi zdi ena taka stvar, o čemer sva čisto na začetku govorili, da je to nek tak, mogoče preživet model, mogoče. Da sem nekaj naredil, vsem razbobnal in to je to. To je najlažje v resnici. Če bi se kdo res hotel vplesti v nekaj in želel pomagati, da to zahteva neko dolgotrajnejše partnerstvo, kar je veliko večji zalogaj na vseh področjih.

- **Zakaj misliš, da nekatera podjetja svoje družbeno odgovorne aktivnosti to tako aktivno komunicirajo?**

Danes je ta družbena odgovornost ... to je že kar neko pravilo, da moraš imeti na svoji spletni strani

poseben zavihek, tako kot je pred nekaj leti začelo veljati, da če nimaš spletne strani, te ni. Danes ima pa vsako podjetje nekaj napisano o družbeni odgovornosti, ne glede na to, ali je tam nekdo, ki se s tem res ukvarja, ki se v to pogloblja, ampak to je pač treba imeti, ker je to sedaj moderno. Ravno zato, ker smo pri nas še vedno v neki začetni fazi razvoja družbene odgovornosti, je to najlažje. Najlažje je nameniti nekaj denarja, nekaj napisati in se s tem ne več ukvarjati. Tisti, ki pa res vstopajo v neka bolj poglobljena partnerstva in se drugače tega lotevajo, po mojem tudi drugače komunicirajo. Ne da bi kogarkoli obsojala, v primerjavi s tem, ali nič ne delaš ali pa vsaj nekaj, je to že nek napredek.

- **Kakšen je potem boljši način komuniciranja te resnične družbene odgovornosti po tvojem mnenju?**

Tukaj ne gre za enkratno stvar, verjetno je to neko sodelovanje, ki traja dlje časa. In potem se te vsebine generirajo večkrat in takoj ko je tega več, potem to ni več samo novica za tvoje obiskovalce na spletni strani, ampak ga vpleteš v to celo delovanje, kaj smo počeli, kako smo počeli, da nismo samo nekega logotipa za nekoga naredili, ampak smo dlje časa sodelovali, smo neko zgodbo skupaj peljali. In tukaj se generira veliko vsebin, ki jih lahko preko blogov, preko dogodkov posreduješ na drugačen način. Se mi zdi, da potem tudi obiskovalci drugače dojemajo to, vidijo celo ozadje. Če se neka širša zgodba okoli tega naplete, se na drugačen način da o tem poročati, imaš občutek, da se je res nekaj zgodilo, imaš občutek, da so tukaj neki ljudje zadaj, da je bilo to iskreno.

- **Se pravi ločuješ med tem, kar je komuniciranje nekih enkratnih aktivnosti in med tem, kar je neki dolgotrajnejši projekti?**

Ja, meni se zdi, da so taka sodelovanja potem lahko tudi nek svoj brand, čisto neka nova sodelovanja se lahko iz tega rodijo. Neke širše zgodbe lahko tukaj nastanejo.

- **Ampak podjetja vendarle tudi to precej aktivno komunicirajo. Zakaj misliš, da to počnejo?**

Tukaj se mi zdi pa prav, da se pove. Saj verjetno obe strani to komunicirata, prejemniki teh sredstev ali česar koli že in tisti, ki to dajejo. Se mi zdi dobro, normalno. Saj je logično, da boš o tem poročal. Samo je nekako bolj pristno, če ti o celem procesu, iz vseh strani to bolj doživeto poročáš, kot če samo napišeš, da smo dali ček.

To je čisto legitimno, to je dobro. V tem ne vidim nekega problema, to se mi zdi pa super. Podjetje si

pač s tem gradi nek imidž, neko pojavnost. Seveda, koliko zelo je to iskreno, je seveda presoja vsakega posameznika, ampak se mi zdi, da če bi več takih novic polnilo vsakodnevne medije, bi bilo potem marsikaj drugače. Se mi zdi, da so to neke pozitivne novice, ki mogoče postavljajo neke družbene standarde, da na ta način, če se pač to začne v medijih pojavljati, da čez nekaj let bo to že na neki taki ravni, da si mogoče že ne boš več mogel dovoliti, da tega ne počneš. A ne bi bilo to super? Meni se zdi super, če bi kdaj do tega prišli. Jaz v tem ne vidim nič spornega, tudi vse skupaj bolj pristno izpade. Če se o tem res večkrat poročajo, če se o tem piše na nekem blogu ali kaj podobnega, ljudje res vidijo, da to ni bila enkratna zadeva nekoga, ki je z miško kliknil in nakazal denar, ampak, da so se ljudje ukvarjali s tem. En kup pristnosti izžareva vse skupaj. In to je ravno ta *win win*, po eni strani si ti prepoznaven, se lahko pohvališ s tem, pa tudi druge siliš k temu. Postavljaš neka merila.

- **In kako sama v takih primerih postopaš? Sama takih projektov vseeno ne vključiš na svoj blog?**

Ja, jaz to potem tako naredim, da objavim kaj na Facebooku, kaj retweetnem. Bolj to zgodbo v ospredje potiskam, spet nisem jaz v ospredju, ker to počnem, ampak je zgodba tista, ki je dobra v ozadju. In zato potem to pišeš, ali pa o tem govoriš, v končni fazi se tudi udeležuješ kakšnih dogodkov. Povabiš ljudi in jih pelješ na nek dogodek, ker veš, da boš nekomu s tem pomagal, ozaveščal ljudi. O takih stvareh pa recimo potem napišeš. Še vedno se mi zdi pa irelevantno, če nekdo prebere, da sem recimo jaz si vzela čas in oblikovala plakate za Rdeči križ in da pozivam ljudi, naj darujejo kri, zato, ker se mi to zdi dobro, da sem s tem naredila svoj posel. Da je to, da nisem izstavila računa za to popolnoma brezvezna stvar. Bi čisto zgrešilo bistvo. Jaz bi se sama sebi zdela čudna, če bi to napisala. Tukaj je zgodba pomembna. Če se ti odločiš za neko pro bono stvar, je to za to, ker ti v zgodbo verjameš. Ne zato, ker boš ti imel nekaj od tega, ker ne boš imel nič od tega, ker pač ne boš izstavil računa. Ampak se ti zdi fajn to, kar oni počnejo. In potem se na nek način zavežeš, da jih boš podprl, da boš s tem, ko ti to objaviš, dosegel neko širšo publiko. Se ne vrti okrog tebe, se vrti okrog zgodbe. Jaz osebno pač tega ne delam, ni pa tako, da bi se zgražala nad tistimi, ki to počnejo. Pri teh stvareh sem mi zdi res tako, če se odločiš za partnerstvo, je to zato, ker verjameš v to, kar oni počnejo in potem se okoli tega stvar vrti.

INTERVJUVANEC 10

1. Zakaj si odprl svoj s.p. in šel na svoje?

Zaradi želje biti neodvisen od nekoga, želje biti samostojen in biti v glavnem sam svoj gospodar. Predvsem zato. Pa tudi takrat, ko sem jaz začel, so rekli, če si privat, se lažje zasluži. Zaslužiš toliko, kolikor narediš, razpolagaš s tistim, kar zaslužiš. Nimaš občutka, da si nekaj ustvaril, pa da nekdo drug dela s tvojim zasluženim denarjem. V socializmu je bila sploh želja biti privat, ker je bilo vse družbeno. Saj smo vsi želeli privat, na svoje.

- **Če na podlagi tvojih izkušenj pomisliš, kaj so prednosti in slabosti tega, da delaš samostojno?**

Prednost je sigurno ta, da ti noben ne odreja delovnika, ure, ane. Sam sebi odrejaš količino dela, kar je sicer danes težje, ker ga v glavnem manjka. To je prednost, sigurno.

Slabosti ... slabosti je pa precej. Veliko bolj čutiš na lastni koži neurejenost zakonodaje. Slabost je sigurno tudi ta, če si ti v tovarni, nekdo drug razmišlja, kaj boš v ponedeljek delal, ko prideš v službo, drug razmišlja, kaj bo, če se stroj pokvari, drug razmišlja, ali je naročilo za cel mesec, za naslednjega pol leta ali ga ni. Slabost pa je, ko si pa sam, v petek ali soboto, ko zaključiš, ne pustiš ti glave v delavnici ali pa na delovnem mestu, nosiš probleme s seboj tudi čez vikend.

- ### 2. Kakšen je cilj tvojega podjetja v vseh teh letih obstoja, kaj si želel z njim doseči?

Meni je bila vedno ambicija postaviti svojo delavnico in imeti kot cilj tri ali štiri zaposlene. Samo vedno je bila smola. Ko je bilo dovolj dela, smo bili na neustreznem delovnem prostoru, neprimerno strojno opremljeni. Vedno je nečesa manjkalo, prostora, strojev, takih drugačnih. Ko smo pa nekako z velikimi mukami delavnico postavili, to je bilo potem že v Sloveniji samostojni, je pa dela zmanjkalo, pa razne težave, sedaj je še ta kriza. Drugače sem skozi sanjaril trije, štirje zaposleni, dela toliko, da se dela od ponedeljka do četrtega od sedmih do petih, v petek se pa ob dvanajstih ali dveh delo zaključi in končano. To je pač danes nemogoče uresničiti, prvič dela manjka, pa takrat, ko delo dobiš, ga je treba narediti, ne glede na to, ali je petek ali svetek. Tukaj ni izbire, če ne moreš ti, bo pa kdo drug.

- ### 3. Kakšne so tvoje prioritete v poslu? Kaj ti je v ospredju, ko delaš?

Ko dobiš naročilo, ko se enkrat pogodiš s ceno, če se uspeš pogoditi, je pa glavna prioriteta, da ne zamujaš roka, da optimalno, kar je mogoče, dosežeš kvaliteto in to je to. To je sigurno prioriteta, če hočeš obstati na trgu.

- **Koliko ti je bil v letih tvojega obstoja motivator zaslužek?**

Saj, zaslužek, zaslužek ... to konkretno, kar mi delamo, saj ne moreš sam določati cen. Konkurenca je velika, znotraj tistega, kar je, če uspeš posel dobiti, ne moreš izstopati s ceno navzgor, ker ne boš posla dobil, ga bo naredil drug. Drugače pa, čim več, čim več ... Saj, tako kot sem rekel, normalno, posla v redu, da ga je veliko, več kot ga uspeš narediti nima smisla, da ga jemlješ, ker potem boš roke zamudil, kvaliteta ne bo taka, kot bi morala biti. Normalno, da posla, tako kot sem rekel, da bi ga bilo za toliko ljudi, za toliko dni v tednu, za toliko ur v tednu, bi bilo idealno. To je tisti moj cilj, to je tisto več ali pa čim več. Preko tistega pa zagotovo ne, ker potem si pa suženj posla. Samo danes, v tej situaciji, ko je kriza, še tega ne dosegaš.

- **Kako se s trenutno velikostjo podjetja, z enim zaposlenim, spopadaš s krizo?**

S to branžo, s tem, kar mi delamo, mislim, da bi imeli z več zaposlenimi še večje težave. Ker bi težko zagotovil toliko dela, da bi bili trije ljudje normalno zaposleni. Lesna branža ugaša, kaj pa je še, saj nič več ni, v tujini pa je ravno za naše delo konkurenca velika, iz Azije na primer. Tako da, tudi če bi hotel več ljudi zaposliti, bi bilo težko delo za njih zagotoviti. Imeti danes deset, petnajst, dvajset ali trideset ljudi, to niso enostavne zadeve. Mesec je kratek, treba je plačo dati. Ljudje niso mrtve zadeve, to je živa stvar, ni jim kar tako lahko reči nasvidenje.

4. **Če pomisliš na svoje podjetje, ali ima poleg tega, da deluje, živi in preživi, še kakšno vlogo v družbi?**

Vlogo v družbi mislim, da ima samo toliko kolikor nekemu številu zaposlenih daje kruh. Eksistenco recimo, neko ekonomsko varnost, več pa jaz ne vem. Tako majhno podjetje, kot je s.p., jaz mislim ... da bi imeli neko težo v družbi, jaz mislim, da smo premajhni, da bi o čem lahko pomembno odločali. Vsaj jaz tako mislim. Edina stvar, ki jo pomislim, edina teža, ki jo ima v družbi je, da skrbi za zaposlene, da jim daje neko ekonomsko varnost.

- **Kako gledaš tukaj na obveznosti do države, ki jih ima podjetje kar nekaj?**

Ja, mi nikdar nismo bili dolžni v vseh teh letih, je bil vedno s.p., nikdar d.o.o.. Nikdar blokirani s

strani države, da ne bi poravnali obveznosti do države. Zdi se mi, da je zelo krivično s strani države, ker ima dvojna merila, ena so za s.p.-je, ena so pa za d.o.o.

- **V čem je država tukaj najbolj krivična?**

Višino prispevka za s.p.-je določa država glede na višino prometa, če ni plačan prispevek, si blokirani takoj, če niso prispevki poravnani. D.o.o. lahko sam izbere višino prispevkov, pa mislim, da so še stvari, samo jih ne poznam podrobno. Ampak to je tako, kot bi bile dve vrsti ljudi, tisti, ki ima s.p. in tisti, ki ima d.o.o.

- **Kakšna se ti na splošno zdi zakonodaja, ki ti predpisuje poslovanje?**

Nemogoča. Ta zakonodaja, ko imaš proizvodnjo ... od ocene tveganja, certifikatov takih in drugačnih, jaz to vse razumem. Samo to so zlobirani posli, ki so si jih določeni ljudje zlobirali. Poglej samo primer frizerke. Mora narediti oceno tveganja v lokalni. Kakšno tveganje? Ker bodo škarje padle na tla? Isto tisti, ki na primer lakira, ima eksplozivne zadeve. Pa za oba enaka ocena tveganja.

Da ne govorimo o zakonodaji, če hoče nekdo neko delavnico, poslovno stavbo postaviti. Nemogoče. Če pogledamo recimo Avstrijo, čez mejo: industrijskih con, kolikor jih hočeš, po 50 evrov kvadratni meter je komunalno urejena parcela, vabijo te. Država pri nas tega sploh ni uredila, da bi država pokupila nekje zemljo in jo uredila v komunalno urejene parcele za obrtno cono in da če se nekdo spomni, da ima v mesecu ali dveh vse papirje in zida. Pri nas pa po več let za papirje, pa se izzivljajo birokrati na tak in drugačen način. Saj uradno se odpre d.o.o. v parih urah. Ampak to jaz pravim, da je za kuhinjsko firmo – aktovko in vizitke, mobilni, pa je firma. Če pa hočeš kaj drugega delati, je pa pri nas nemogoče.

- **Kako si se ti s tem spopadal, ko si gradil delavnico?**

Tri leta in tri mesece smo čakali na gradbeno dovoljenje, pa ena stvar ni bila sporna. Tri leta in tri mesece, pa ena stvar ni bila sporna. Enkrat je bila referentka na bolniški, ko je prišla z bolniške, je bila na dopustu, potem je bila prezasedena ... Tri leta in tri mesece je trajalo, da sem dobil gradbeno dovoljenje. Pa ena stvar ni bila sporna.

5. **Če te vprašam še malo o družbeni odgovornosti. Najprej me zanima, kaj si ti pod tem pojmom predstavljaš?**

Odgovornost do družbe, to se pravi redno plačevanje davkov, ki ti jih država predpisuje. Odpadkov mi nimamo, da bi lahko recimo ogrožali

ekološko ogrožali okolje, tega ni. Tisto, kar jih imamo, jih zbiramo, plastiko v ta zabojnik, drugo v ta. Drugače pa jaz ne vem ... Jaz osebno, da bi bil do družbe odgovoren ... Ne vem, recimo ... Da bi koga ogrožal s svojo proizvodnjo, ga ne. Niti hrupno niti drugače. Mi smo locirani čisto zraven druge tovarne in ne presežemo hrupa tovarne nikoli. S kemijo ne delamo, lakiranja ni, tudi barvanja ne, ni lakov, ni topil, ni razredčil ... Mi samo masivo predelujemo. Odsesavanje imamo urejeno. Drugega pa ni. Plačujemo odvoz smeti, plačujemo elektriko, plačujemo vse, kar je dajatev, plačujemo, državi plačujemo. In to je to.

6. Če slišiš izraz odgovorno podjetništvo, kako ga razumeš?

Saj to je to, kar sem rekel.

7. Kdo je po tvojem mnenju odgovoren podjetnik?

Pravilen odnos do zaposlenih, potem pa, se pravi, če je odgovoren, če je ljudi zaposlil, jim mora biti sposoben zagotoviti delo, potem jih mora za delo ustrezno plačati, plačevati vse dajatve državi in to je to. To je odgovorno podjetništvo.

8. Sam sebe smatraš za odgovornega podjetnika?

Ja, jaz mislim, da sem.

• Lahko daš kakšen primer, kako se to kaže?

Poglej, pri nas od leta 84 nihče ni bil brez plače. Recimo, plačilni dnevi so bili približno med 10. in 15. v mesecu. Ampak to nikdar, tudi takrat v najhujših časih, ko je dela manjkalo, nihče ni čakal na plačo recimo več kot pet dni. Smo raje sami pri sebi priškrtnili kot pa da ne bi plačali. Nikdar nismo bili dolžni državi.

9. Pri svojih poslovnih odločitvah upoštevaš zgolj poslovne cilje ali si pri tem pozoren tudi na svoja osebna prepričanja in vrednote?

Poglej, če bi danes na novo zaposloval, glede na to, da je delovne sile dovolj, bi skušal zaposliti nekoga, ki ga vsaj približno poznaš oziroma nekoga, ki ga preko nekih svojih znancev lahko preveriš. Da dobiš reference.

Če poskušaš nek posel dobiti, ti ni v ospredju samo dobiček, ampak skušaš tudi preveriti, če boš to sploh dobil plačano. Ne samo, ali bo toliko denarja. Seveda, saj ti ga lahko ponudijo, kupec lahko ponudi mamljivo ceno, samo saj veš, kako je danes. Lahko je to plačano, lahko pa ni. Če je to za domači

trg, ga lahko dobro preveriš na I-bonu, če je pa kaj tveganega za tujino, bi pa poskušal bančno garancijo od njega dobiti ... Zavarovati se, zagotovo. Ni vedno samo tisto, mamljiva cena, visok dobiček, na koncu pa ti narediš, plačaš material, ljudi, denarja pa od nikoder.

• Si kdaj v svojem poslu imel kakšno čisto konkretno etično dilemo?

Smo imeli, nedolgo nazaj smo imeli povpraševanje za tujino, za velike količine. Ampak sem prišel do zaključka, da bi zaslužil samo posrednik. Iskali so v Sloveniji več proizvajalcev, vem celo za dva, ki sta začela pa sta oba nehala. Ampak imam občutek, da je zaslužil samo posrednik, vem tudi, da ta dva ne delata več. Jaz sem bil pa v dilemi, ali začeti ali ne in smo se potem odločili, da ne. Dvakrat smo dali vse na papir in zaslužil bi samo posrednik.

• Si imel kdaj mogoče kakšno stranko, za katero si vedel, da slabo dela s svojimi zaposlenimi, jih ne plačuje?

Saj tega niti toliko ne poznaš. Mi smo v glavnem delali za firme vedno. Firme pa, saj veš, veliko se jih je zaprlo in to so znane zgodbe, kaj se je vse zaprlo. In z zaposlenimi so pač naredili, kar so naredili, saj to se je tudi po časopisih pisalo. Na to pa ne moreš nič vplivati. Pa se vse ve, kako so z ljudmi naredili.

• Samo to potem izkazalo, ko se podjetja že zaprla?

Ja, prej si slišal, da imajo slabe plače, da morajo zelo veliko delati ... Samo to je bil velik sistem, z nekaj sto zaposlenimi in na to pač ne moreš nič vplivati.

• Si si kdaj pri sebi postavil kakšna pravila, kaj je zate prav in narobe v poslu?

Ja, normalno, da moraš biti načelen, ane. Dela se tako in tako, začne se takrat in takrat. Odgovornost je vsa na meni, ukazoval bom jaz, komur kaj ne bo všeč, bo pač šel. Normalno. Kaj jaz vem ... Periodično bomo pregledali stroje in podobno. En red mora biti, ane. Sicer je nenapisan, ampak ga imaš v glavi.

10. Rekel si, da si prizadevaš delovati odgovorno do zaposlenih in do države. Zakaj misliš, da posluješ na tak način?

Zato, ker se mi zdi, da je to edino pravilno. Če bi se po vseh firmah tako delalo in tudi pri vrhu, ne bi bili tam, kjer smo. Tukaj je kmečka logika povsem dovolj. Imam eno stranko, ki mi je rekla, da je

gospodarstvo popolnoma enostavna zadeva, samo krasti ne smeš.

- **Kako pri plačevanju davkov in poravnavanju obveznosti do države gledaš na delo brez računa, ki naj bi bilo nekaj običajnega med malimi podjetniki?**

Koliko je to običajno, ne vem, zagotovo se to dogaja. Glede na to, saj nobeden ni neumen ali nepismen, ne glede na to, ali je podjetnik ali je pa navaden državljan, če spremlja, kaj se pri vrhu dela, država iluzorno pričakuje, da bodo do zadnjega njenega podložnika vsi posvečeno pošteni. Če pogledaš samo, koliko se je firm pokradlo, navaden smrtnik naj bo pa pošten. Če bi bila država sposobna vse davke pobrati, bi jih lahko znižali za precej, pa bi bilo toliko denarja, da ne bi vedli, kam z njim. Saj to so nam svetovali z zahoda takrat, ko smo se osamosvajali. Znižajte davke in vse poberite. Samo ni interesa, ne da jih ne znajo, ni interesa.

- 11. Ali se nate obračajo kakšna lokalna društva s prošnjami po sponzorstvih ali donacijah?**

Veliko.

- **In kako se na to odzivaš?**

Negativno, razen za gasilce. Vsak naj svojo prostočasnno aktivnost financira sam. Če tebi paše balinčkanje, si to plačaj sam.

- **Zakaj se pa potem odzoveš na prošnje gasilcev?**

Zato, ker je žena rekla, da je gasilcem treba dati. Jaz bi vsa prostovoljna gasilska društva prepovedal. Poglej koliko je to ene opreme, naprav razdrobljenih naokoli, pa bi bilo to lahko sem in tja po Sloveniji locirano in še preden bi zagorelo, bi že gasili.

- **Ta društva po tvojem mnenju ne prinašajo koristi širši družbi s kakšnimi predstavami, športnimi prireditvami?**

Ne. Poglej, če je ena športna prireditev ... korist ima tisti, če je širša športna prireditev, en gostinec, ki bo tam postavil bar. Potem naj on to sponzorira.

- **Kako imaš urejene odnose z dobavitelji?**

Enkratno. Plačujemo vse pred rokom, oni se držijo rokov dobave, odreaagirajo na kratek čas, če jih rabimo, mi se pa temu primerno odzovemo, da redno plačujemo oziroma vse pred rokom.

- **In kaj misliš, da je temelj dobrega odnosa z dobaviteljem?**

Popolnoma enostavno: jaz tebi, ti meni. Držati se dogovorov in časovnih in kvalitet in plačil. Čisto enostavno.

- **Delaš z njimi na podlagi pogodbe?**

Nobene pogodbe. Pošlješ naročilo, telefonsko se dogovoriš, pošlje se na mail, da ima tudi dokument in to je to. Nobenih pogodb. Ko začneš z nekom delati, ko ti prvič pripelje material, poveš vnaprej, kaj rabiš. Najprej vse predelaš, vidiš, če je to to, plačaš v dogovorjenem roku. Dvakrat, trikrat, potem pa, ko vidiš, da to teče, plačaš tudi vnaprej. Normalno, če pa bi bilo pri eni dobavi tako, da kvaliteta ne bi bila taka kot dogovorjena, potem se pa ta zgodba podere, potem se je treba pa z njim drugače pogovarjati.

- **Imaš dobavitelje stalne ali jih menjavaš?**

Ne, so kar stalni.

- **Kaj pa s svojimi strankami – imaš kakšne pogodbe?**

Ne, nobenih pogodb.

- **Kako si prišel do tega zaupanja do njih, da veš, da ti bodo plačali za opravljeno delo?**

Ja, zaupanja ... Saj tukaj so potem težave ... Firme, določene, so šle v prisilne poravnave, so šle v stečaj, tam smo nekaj denarja pustili. Firme, ki so pa manjše, ki izvažajo naše izdelke, to so isto s.p.-ji ali d.o.o.-ji, ti so pa korektni, pošteni, prizadevni. Sicer pa se danes zagotovo preverja podjetja, potencialne nove stranke, kako stojijo, nekaj let nazaj se to ni počelo.

- 12. Ti tvoje prizadevanje, da posluješ odgovorno, po tvojem mnenju prinaša kakšne učinke?**

Zagotovo. Miren spanec.

- **Si kdaj opazil kakšne bolj konkretne učinke?**

Tudi so že prišle povratne informacije v smislu pozitivnih referenc, tudi to je že bilo. Posledica barabije to sigurno ni.

- **Kaj pa pri delovni sili – imaš veliko prošenj za delo?**

Jah, precej se jih pride ponudit. Pridejo povedati, da so izgubili službo in da bi delali, če bi bilo kaj dela. Samo trenutno ni potreb. Pa za honorarno delo pridejo vprašati. Samo trenutno ni. Predvidevam, da če pridejo vprašati, so nekje morali slišati, da sem fer.

13. Velika podjetja si prizadevajo, da posamezniki izvemo čim več o njihovi družbeni odgovornosti, recimo, da so donirali sredstva bolnim, da so družini prijazno podjetje – da to preberemo v časopisu, vidimo na televiziji. Kako ti gledaš na to, če kdaj kakšno podobno novico zaslediš?

Jah, kako na to gledam ... To so veliki sistemi, kjer je za to dejavnost namenjeno tudi veliko denarja. To so ljudje, ki na tem področju delajo. Jaz mislim, da meni tega ni treba.

- **Zakaj misliš, da ne?**

Jaz mislim, da je največja reklama pošteno poslovanje. Ne rabiš več. Vsaj jaz ne, zame, ker sem majhen. Drugo je sistem, ki ima več tisoč ljudi, potem ima tudi že ljudi zaposlene, ki to v javnost lansirajo. A so res tako lepi in dobri, kot prikazujejo, vprašanje.

- **Si kdaj imel boljše mnenje o podjetju, za katerega si prebral, da je nekaj dobrega naredilo?**

Jaz ne, name to zagotovo nima vpliva.

- **Jim to lahko kakšno konkurenčno prednost prinese?**

Pri ljudeh, ki drugače mislijo ali pri skupinah ljudi, ki drugače mislijo, zagotovo. Pri meni ne. Papir vse prenese ... Ali pa reklama na televiziji, kjer se ena gospa smeji in enega fantka za roko drži in pravi, kako je lepo v Mercatorju.

- **So tvoje večje stranke, se pravi večja podjetja, kdaj zahtevale, da izkažeš kakšen certifikat okoljske skladnosti ali kvalitete?**

Ne, nikdar do pred kratkim. Eden od kupcev mi je sporočil, da bi morali pridobiti certifikat FSC, to je za sledljivost lesa od hloda do končnega izdelka. In sem rekel, da raje neham delati. Ker to so pa zlobirani posli na evropskem nivoju, so mi že razlagali, kako to poteka. Dva prideta, pogledata, kako imaš. Vprašajo te, koliko si imel prometa in na osnovi prometa ti lepo zaračuna, napiše papir in vsako leto pride račun in to vsako leto podaljšuješ.

Sem jim rekel, naj koga drugega dobijo, če hočejo z nekom delati, ki ima certifikat. Jaz sem premajhen, da bi vsako leto plačeval 3.000 evrov.

Njihov nemški kupec pritiska na njih, jim je rekel, da hoče imeti FSC. Ampak jaz ga ne bom iskal. Morajo ga imeti vsi v verigi, od gozdarja do žagarja, do predelovalca, do proizvajalca polizdelka, do proizvajalca končnega izdelka. In meni nič ne pomaga, da ga ima moj dobavitelj, moj kupec ga ima, ampak jaz bi ga še vseeno moral imeti.

Za tistih nekaj tisoč evrov, kar z njimi naredim letno, bom dal 3.000 evrov za papir.

- **Če bi se hipotetično odločil za certifikat, misliš, da bi ti tudi pri drugih strankah prineslo kakšno konkurenčno prednost?**

Ne, ker je bila to naša edina stranka, edini kupec, ki je za to zaprosil.

- **Stranke pri nas še niso toliko pozorne na te certifikate?**

Pa saj, kolikor jaz vem, je bil ta FSC izmišljen zaradi varovanja tropskih gozdov, kolikor imam jaz podatek. Da bi varovali, preprečeval nezaslišano krčenje, sečnjo tropskih gozdov. Pri nas v Sloveniji se pa ne poseka toliko, kolikor zraste, potem bomo pa FSC iskali? Jaz se tega ne grem.

Ta ista Evropska unija propagira, da se sladkor proizvaja v Braziliji. Potem pa vidiš po televiziji te domorodce, ki ne želijo dati gozda, da bi jim ga posekali za njivo za pridobivanje sladkorja, jih pa ponoči zmanjka.