

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lara Keršmanc

Dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v podjetju Si.mobil

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lara Keršmanc

Mentorica: doc. dr. Urša Golob

Dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v podjetju Si.mobil

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v podjetje Si.mobil

V diplomski nalogi obravnavam koncept družbene odgovornosti, ki ima med teoretiki, praktiki in drugimi javnostmi v zadnjih desetletjih stalen trend rasti zanimanja, kar dokazuje tudi dejstvo, da družbena odgovornost postaja licenca za uspešno poslovanje podjetij. Kljub naraščajočemu zanimanju za družbeno odgovornost obstajajo velike razlike med praksami posameznih podjetji, kar me je spodbudilo, da v nalogi analiziram dejavnike, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornih aktivnosti v vsakodnevno delovanje podjetij. V prvem delu naloge na podlagi analize obstoječe literature predstavim različne poglede in definicije družbene odgovornosti, ki nastajajo kot posledica institucionalnih dejavnikov. V nadaljevanju se osredotočim na teoretski pregled dejavnikov, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti, kjer posebno pozornost posvečam institucionalnim dejavnikom in samemu procesu implementacije. V praktičnem delu naloge s pomočjo institucionalnega modela dejavnikov implementacije analiziram slovensko telekomunikacijsko podjetje Si.mobil. Rezultati analize poglobljenih intervjujev z vodstvom podjetja, letnih poročil, revije Inside in spletne strani simobi.si kažejo, da se dejavniki implementacije nahajajo v vseh stebrih institucionalnega modela, pri čemer prevladujejo dejavniki normativnega stebra (predvsem vrednote podjetja in zaposlenih). Analiza implementacije kaže, da je podjetje prešlo vse pomembne stopnje, ki so bile izpostavljene v teoretskem delu naloge. Na podlagi ugotovitev zaključim, da je podjetje Si.mobil resnično primer dobre prakse družbeno odgovornega podjetja.

Ključne besede: družbena odgovornost, dejavniki implementacije družbene odgovornosti, institucionalni dejavniki, stopnje implementacije družbene odgovornosti, podjetje Si.mobil.

Factors affecting the implementation of social responsibility in the case of Si.mobil

In my diploma I deal with the concept of social responsibility, which has seen a constant upward trend of interest in the last decades between theoreticians, practitioners, and other publics. Even more, social responsibility is becoming a license for successful business. Despite the upward trend of interest, there still remain significant differences between the practices of companies, which prompted me to analyze the factors affecting the implementation of socially responsible activities into the daily functioning of business. In the first part of diploma I analyze the existing literature to present different perspectives and definitions of social responsibility, which may arise as a result of institutional factors. Further on, I focus on the theoretical overview of the factors affecting the implementation of corporate social responsibility, where special attention is given to institutional factors and the process of implementation. In the second part of diploma I analyze a Slovenian Telecommunications Company Si.mobil, using the institutional model of factors affecting the implementation. The results of the analysis using in-depth interviews with the company management, annual reports, magazine Inside and website simobi.si show that the factors affecting implementation can be found in all pillars of institutional model, whereas the prevailing factors are from normative pillar (namely values of the company and employees). Analysis of the implementation shows that the company has passed all the important levels, which were exposed in the theoretical part of diploma. Based on these findings I conclude that the company Si.mobil truly is an example of good practice of socially responsible company.

Key words: social responsibility, factors affecting the implementation of social responsibility, institutional factors, levels of implementation of social responsibility, the company Si.mobil.

KAZALO

1	UVOD	6
2	DRUŽBENA ODGOVORNOST	7
2.1	<i>Opredelitev družbene odgovornosti podjetij</i>	7
2.2	<i>Področja družbene odgovornosti podjetja</i>	10
3	IMPLEMENTACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	12
3.1	<i>Stopnje implementacije družbene odgovornosti v delovanje podjetja</i>	13
3.1.1	<i>Prva stopnja implementacije – zaznavanje družbene odgovornosti</i>	13
3.1.2	<i>Druga stopnja implementacije – »odmrznitev« trenutnega stanja in priprava novih načrtov</i>	14
3.1.3	<i>Tretja stopnja implementacije – realizacija zastavljenih načrtov</i>	15
3.1.4	<i>Četrta stopnja implementacije – institucionalizacija vpeljanih novosti</i>	16
3.1.5	<i>Konstanten dialog z deležniki</i>	16
4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V DELOVANJE PODJETJA	17
4.1	<i>Ekonomski dejavnik</i>	17
4.2	<i>Konkurenčno okolje</i>	17
4.3	<i>Institucionalni dejavniki</i>	18
4.3.1	<i>Regulativni steber</i>	19
4.3.2	<i>Normativni steber</i>	20
4.3.3	<i>Kulturno-kognitivni steber</i>	21
5	ŠTUDIJA PRIMERA – ANALIZA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU SI.MOBIL	23
5.1	<i>Analiza institucionalnih dejavnikov, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v poslovne prakse podjetja Si.mobil</i>	23
5.1.1	<i>Dejavniki implementacije družbene odgovornosti</i>	31
5.1.1.1	<i>Regulativni dejavniki</i>	31
5.1.1.2	<i>Normativni dejavniki</i>	32
5.1.1.3	<i>Kulturno-kognitivni dejavniki</i>	33
5.2	<i>Proces implementacije družbene odgovornosti v podjetju Si.mobil</i>	34
5.2.1	<i>Prva stopnja implementacije</i>	35
5.2.2	<i>Druga stopnja implementacije</i>	35
5.2.3	<i>Tretja stopnja implementacije</i>	35
5.2.4	<i>Četrta stopnja implementacije</i>	36

5.3	Glavne ugotovitve	36
5.3.1	<i>Priporočila za podjetje Si.mobil na področju družbene odgovornosti.....</i>	<i>37</i>
5.3.2	<i>Ovrednotenje prispevka diplomske naloge k teoriji in praksi implementacije družbene odgovornosti v delovanje podjetja.....</i>	<i>38</i>
6	ZAKLJUČEK	39
	LITERATURA.....	40
	PRILOGE.....	45
	Priloga A: Intervju s Tamaro Valenčič, direktorico korporativnega komuniciranja podjetja Si.mobil	45
	Priloga B: Intervju s Klavdijo Vidic, vodja službe za tržno komuniciranje podjetja Si.mobil	51
	Priloga C: Intervju z Dejanom Turkom, predsednikom uprave podjetja Si.mobil.....	58
	Priloga Č: Intervju z zaposlenim v podjetju Si.mobil	65
	Priloga D: Kronološki pregled pomembnejših definicij družbene odgovornosti	67
	Priloga E: Razvoj podjetja Si.mobil in njegovo razumevanje družbene odgovornosti	70

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Kronološki pregled pomembnejših definicij družbene odgovornosti	8
Tabela 3.1: Integrativni model implementacije družbene odgovornosti v podjetje	13
Tabela 4.1: Institucionalna ureditev družbene odgovornosti podjetja.....	19
Tabela 4.2: Instrumenti, ki so implementirani v slovensko prakso poročanja o družbeni odgovornosti podjetja.....	21
Tabela 5.1: Razvoj podjetja Si.mobil in njegovo razumevanje družbene odgovornosti	23
Tabela 5.2: Institucionalni dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbeno odgovornih praks v podjetju Si.mobil	28

1 UVOD

Koncept družbene odgovornosti je v današnjem času zelo izpostavljen pojav, vendar ne gre za novejši koncept, saj ima že dolgo zgodovino. Zanimanje zanj se je med akademiki začelo že v začetku petdesetih let dvajsetega stoletja, vse bolj živo je postajalo kot odgovor na pospešeno globalizacijo in prevlado neoklasične ekonomske paradigme v "zahodnjaškem" načinu razmišljanja (Korhonen 2002 v Golob 2006, 1). Večja globalna povezanost sodobne družbe je povzročila, da je le-ta postala bolj (so)odvisna, hkrati pa so spremembe, ki jih je povzročila globalizacija, stimulirale družbo, da je začela posvečati vse več pozornosti čutu za skupnost, notranjo enakost in pravičnost (Golob 2006, 1).

Porast zanimanja za družbeno odgovornost se kaže tudi med potrošniki. Slednji postajajo vedno bolj osveščeni o pomembnosti družbeno odgovornih dejavnosti podjetij, kar slednjim ob iskrenem delovanju in uspešnem komuniciranju predstavlja močno konkurenčno prednost. Če podjetje torej želi uspešno poslovati in rati, je zanj ključnega pomena, da sledi zahtevam in pričakovanjem okolja ter jih tudi uresničuje.

Z opazovanjem aktivnosti posameznih podjetij na področju družbene odgovornosti se mi zastavlja vprašanje, zakaj nekatera izmed podjetij družbeno odgovornim praksam dajejo večji pomen kot konkurenčna podjetja v panogi in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbeno odgovornih praks v vsakdanje poslovanje podjetij.

V diplomski nalogi bom v prvem delu na podlagi analize literature identificirala dejavnike, ki vplivajo na proces implementacije družbene odgovornosti v podjetje ter predstavila sam proces implementacije. V študiji primera bom z analizo družbene odgovornosti podjetja Si.mobil identificirala institucionalne dejavnike, ki vplivajo na to, da podjetje danes sodi med družbeno najbolj odgovorna slovenska podjetja.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST

Družbena odgovornost je v zadnjih letih postala ena izmed osrednjih tem sodobnega svetovnega gospodarstva in celo postaja »licenca« za uspešno delovanje podjetja (Podnar 2011, 66). Razlog za razvoj najdemo v družbeno-ekonomskih dejavnikih, ki od podjetij zahtevajo veliko več kot kadar koli prej, kar podjetja vodi do implementacije družbene odgovornosti v svoje poslovanje. Družbena odgovornost podjetja postaja skorajda primarna skrb sodobnih poslovnih aktivnosti (Maon in drugi 2010, 20), zato vedno več podjetij izvaja družbeno in okoljsko odgovorne programe, razvija etične kodekse ravnanja in listine, sodeluje z nevladnimi organizacijami ter mednarodnimi združenji. Podjetja torej skušajo postaviti vrednote in etičnost v središče svojega modela poslovanja in organizacijske kulture. Prek takšnih, z družbeno odgovornostjo povezanih iniciativ, se organizacije zavežejo, da bodo izpolnjevale svojo odgovornost do širše družbe in okolja v katerem poslujejo (Maon in drugi 2010, 20).

2.1 Opredelitev družbene odgovornosti podjetij

V literaturi najdemo številne različice definicije družbene odgovornosti in različna stališča avtorjev o temi, skladno s številnimi opredelitvami pa se pojavljajo tudi številna poimenovanja tega koncepta. V literaturi najpogosteje zasledimo: družbena odgovornost podjetnikov, družbena odgovornost podjetij, korporativna družbena odgovornost in tako dalje. Zaradi ustaljenosti v slovenskem teoretskem besedišču bom za poimenovanje tega koncepta uporabljala besedno zvezo družbena odgovornost podjetij.

Skozi precej dolgo zgodovino razvoja definicije in samega koncepta družbene odgovornosti so se pojavile številne različice definiranja tega pojma. Odsotnost enotnega pogleda med strokovnjaki se odraža v nastanku številnih oblik in pristopov, ki se med seboj razlikujejo tudi v dojemanju bistva družbene odgovornosti (Maon in drugi 2010, 22).

Odgovor za nastanek neenotnosti poda Campbell, ki meni, da je neenotnost nastopila kot posledica različnih okolji in kultur, v katerih avtorji preučujejo to področje. Poleg tega sta prisotna še dva dejavnika, in sicer osebnost raziskovalca in časovni okvir v katerem je bil teoretski okvir podan (Campbell 2007, 950). Družbena odgovornost je torej »živ« koncept, ki se razvija in prilagaja spremembam in razvoju okolja.

V nadaljevanju naloge bom kronološko predstavila nekatere izmed pomembnejših definicij družbene odgovornosti (Tabela 2.1) in opredelila področja družbene, ki jih zajema, ter se za tem osredotočila na dejavnike, ki spodbudijo podjetje k implementaciji družbeno odgovornih praks v svoje vsakdanje poslovanje.

Tabela 2.1: Kronološki pregled pomembnejših definicij družbene odgovornosti

Avtor	Opredelitev družbene odgovornosti	Središče družbene odgovornosti
Bowen (1953)	Družbena odgovornost je dolžnost podjetnikov, da vpeljujejo politike, sprejemajo odločitve in izvajajo tiste ukrepe, ki so zaželeni v sklopu ciljev in vrednot družbe, v kateri delujejo (Bowen 1953 v Maon in drugi 2010, 24).	Družba kot celota
Davis (1960)	Družbena odgovornost so odločitve in ukrepi podjetnikov, ki so vsaj delno sprejeti izven okvira neposrednih ekonomskih ali tehničnih interesov podjetja. Družbeno odgovorne aktivnosti morajo biti sorazmerne z močjo, ki jo ima podjetje v družbi (Davis 1960, v Maon in drugi 2010, 24).	Družba kot celota
Friedman (1970)	Družbena odgovornost je moralna dolžnost podjetja, da uporabi vire in se vključi v aktivnosti, ki povečujejo njegovo profitabilnost, dokler so te dejavnosti v skladu z odprto in popolno konkurenco ter ne delujejo po principu prevar in goljufij (Friedman 1970, 178).	Celoten spekter deležnikov
Sethi (1975)	Družbena odgovornost vodi korporativno vedenje do ravni, ko je le-to izenačeno s prevladujočimi normami, vrednotami in pričakovanji, ki jih družba goji do organizacije (Sethi 1975 v Maon in drugi 2010, 24).	Družba kot celota
Davis in Blomstrom (1975)	Družbena odgovornost je moralna dolžnost podjetja in določa, da so ključni odločevalci podjetja tisti, ki so zavezani k sprejemanju takšnih odločitev, ki ščitijo in izboljšujejo dobrobit družbe kot celote vzajemno z izpolnjevanjem lastnih interesov (Davis in Blomstrom 1975 v Maon in drugi 2010, 24).	Družba kot celota
Carroll (1979)	Družbena odgovornost podjetja obsega ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko dimenzijo. Vse štiri dimenzije so utemeljene na pričakovanjih, ki jih ima družba do podjetja v določenem časovnem obdobju (Carroll 1979, 500).	Družba kot celota

Avtor	Opredelitev družbene odgovornosti	Središče družbene odgovornosti
Jones (1980)	Korporacije imajo obveznosti do različnih družbenih skupin in gre zgolj za zadovoljevanje potreb delničarjev. Pri definiranju družbene odgovornosti je potrebno gledati širše, in sicer izven tistega kar podjetju določajo zakoni in družbena pogodba (Jones 1980 v Dahlsrud 2006, 8).	Specifične deležniške skupine
Drucker (1984)	Družbena odgovornost podjetja je kot »kotenje zmaja«, kar pomeni, da je potrebno družbeni problem transformirati v ekonomsko priložnost in s tem povezane koristi, produktivno zmogljivost, razvijanje človeških sposobnosti, dobro plačano delo, skratka v vesplošno bogastvo (Drucker 1984, v Maon in drugi 2010, 24).	Interni deležniki
Maclagan (1998)	Družbena odgovornost je proces, prek katerega vodstvo podjetja prepozna in sprejema interese deležnikov podjetja ter prevzema odgovornost za vpliv, ki ga ima podjetje na družbo kot celoto (Maclagan 1998, 147).	Specifične deležniške skupine
Evropska komisija (2001)	Družbena odgovornost je koncept, pri katerem gre za prostovoljno integracijo družbenih in okoljevarstvenih praks v delovanje podjetja ter v interakcijo podjetja z deležniki (Evropska komisija 2001, 6).	Specifične deležniške skupine
McWilliams in Siegel (2001)	Družbene odgovorne aktivnosti podjetja morajo prinašati koristi družbi in presegati interese podjetja ter družbi vračati več, kot pa od njih zahtevajo pravni zakoni (McWilliams in Siegel 2001, 117).	Družba kot celota
Kotler in Lee (2005)	Družbena odgovornost podjetja je zavezanost k izboljšanju dobrobiti družbe prek filantropskih dejavnosti in doprinosov korporativnih virov. (Kotler in Lee 2005 v Maon in drugi 2010, 24)	Družba kot celota
Campbell (2007)	Podjetje je družbeno odgovorno, če izpolnjuje dva pogoja, in sicer: <ol style="list-style-type: none"> 1. če podjetje zavestno ne škoduje svojim deležnikom (investitorjem, zaposlenim, potrošnikom, dobaviteljem ali lokalni skupnosti v kateri delujejo) in 2. če podjetje že naredi nekaj, kar škoduje kateri od navedenih deležniških skupin, mora škodo nemudoma odpraviti. (Campbell 2007, 951) 	Družba kot celota

Avtor	Opredelitev družbene odgovornosti	Središče družbene odgovornosti
Podnar (2011)	Bistvo družbene odgovornosti je, da sta podjetje in družba tesno prepleteni in ne povsem ločeni entiteti. Zaradi tega ima družba določena pričakovanja glede primernejšega vedenja in rezultatov tega vedenja. V kolikor želijo podjetja nemoteno poslovati, morajo tem pričakovanjem ugoditi (Podnar 2011, 66).	Družba kot celota

2.2 Področja družbene odgovornosti podjetja

Pregled definicij družbene odgovornosti pokaže, da lahko družbeno odgovornost delimo na več dimenzij. Dahlsrud na podlagi študije definicij oblikuje okoljevarstveno, družbeno, ekonomsko, deležniško in volunтарыstično dimenzijo in meni, da se vsaj ena izmed omenjenih dimenzij pojavi v vsaki izmed definicij družbene odgovornosti (Dahlsrud 2008, 4).

Za razliko od Dahlsrudove teorije Carroll družbeno odgovornost deli na štiri dimenzije, in sicer ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko oziroma filantropsko dimenzijo (Carroll 1979, 499). Vsaka izmed teh dimenzij je utemeljena na pričakovanjih družbe do podjetja v določenem časovnem obdobju (Podnar 2011, 76–77).

Ekonomska odgovornost je najosnovnejša in spojna dimenzija, saj na njej slonijo vse ostale družbeno odgovorne vloge podjetja v družbi. Glede na nekatere teoretske postavke naj bi podjetje proizvajalo izdelke in storitve ter pri tem sledilo dobiček (Golob 2006, 56). V nadaljevanju bom ekonomski vidik predstavila kot enega ključnih dejavnikov, ki predstavlja temelj, da podjetje sploh prične z izvajanjem družbeno odgovornih praks.

Zakonska odgovornost določa podjetju, da deluje po pričakovanjih družbe, ki od njega zahteva izpolnjevanje svojega ekonomskega poslanstva v zakonskih okvirih (Golob 2006, 56). Pri tej dimenziji gre za dosledno upoštevanje regulativnih zahtev, ki jih podjetju nalagajo tako država kot tudi različni nevladni regulativni mehanizmi, kot so na primer kodeksi delovanja znotraj posamezne panoge. Da lahko podjetje opredelimo kot družbeno odgovorno, mora dosledno izpolnjevati vsa formalno določena pričakovanja družbe.

Pričakovanja družbe glede moralnega vedenja so poudarjene znotraj **etične odgovornosti**, ki od podjetja kot družbene entite pričakuje, da bo to ravnalo in delovalo skladno z določenimi etičnimi kriteriji, ki niso nujno vključeni v zakonske obveze podjetja, saj izhajajo iz neformalnih pričakovanj družbe, v kateri podjetje posluje (Carroll 1979, 500).

Zadnja izmed štirih dimenzij družbene odgovornosti podjetja je **filantropska odgovornost**, za katero velja, da je v večini prepuščena podjetju samemu. Prav zaradi prostovoljne narave te odgovornosti Carroll postavi vprašanje ali je sploh mogoče to dimenzijo upoštevati pri proučevanju družbene odgovornosti (Carroll 1979, 500). Kljub avtorjevemu pomisleku je v analizo družbene odgovornosti podjetja potrebno vključiti tudi to dimenzijo, saj se podjetja prav na tej točki v največji meri med seboj razlikujejo. Zaradi specifičnosti te dimenzije je pri korporativni filantropiji ključno, da podjetje izbere ustrezno s poslovanjem povezano problematiko, s katero se zaposleni lahko identificirajo in je skladna s strateško usmerjenostjo podjetja (Podnar 2011, 70).

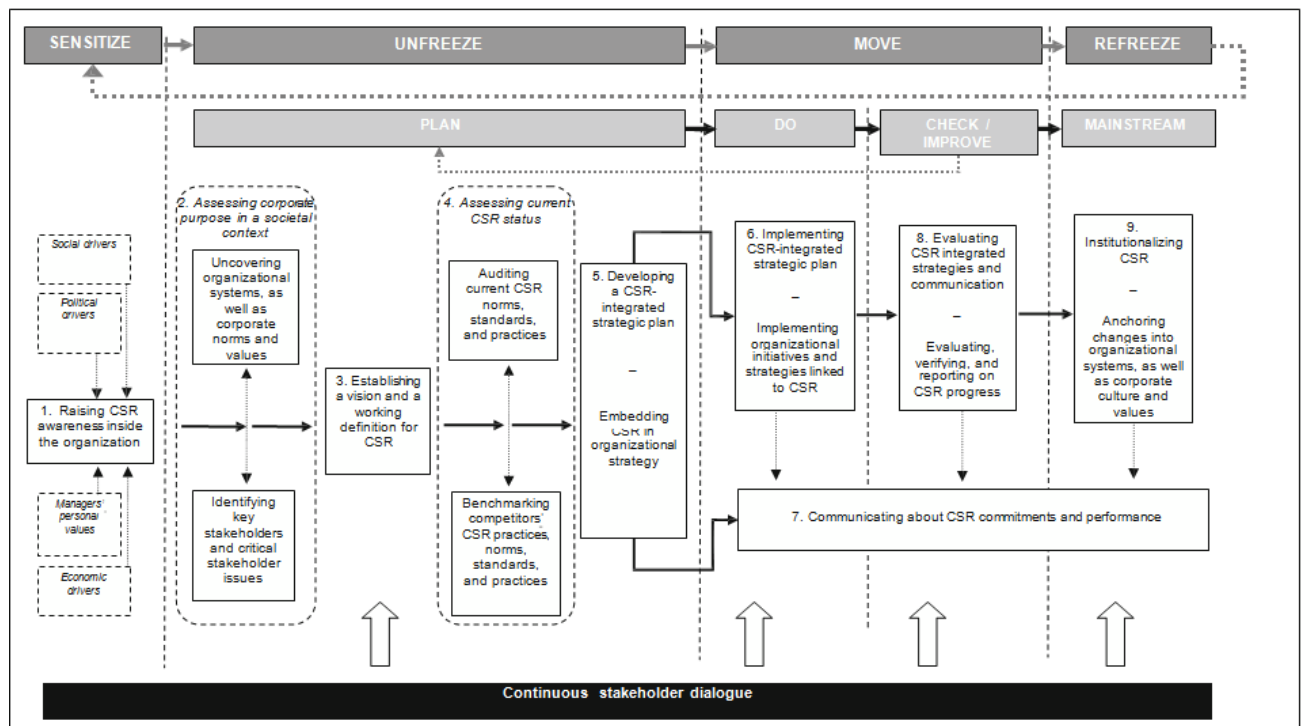
V praksi se izkaže, da med posameznimi dimenzijami oziroma področji družbene odgovornosti podjetja ni stroge ločnice, saj dimenzije najpogosteje prehajajo iz ene v drugo (Carroll 1979, 500).

3 IMPLEMENTACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Podobno kot pri opredelitvi samega raziskovalnega pojma je pri pregledu literature o načinu implementiranja družbeno odgovornih praks v vsakdanje delovanje podjetja možno naleteti na izredno širok spekter različnih modelov implementacije in pristopov k raziskovanju te teme. V splošnem morata biti strategija oblikovanja družbene odgovornosti podjetij in njena implementacija razumljeni in sprejeti kot proces organizacijskih sprememb (oziroma premik iz trenutnega v prihodnje stanje) ali kot popolnoma nov način delovanja (Dawson 2003, 11). Glavni cilj družbene odgovornosti je, da uskladi delovanje organizacije z dinamičnimi zahtevami trga in družbenega okolja, kar je mogoče storiti zgolj z identificiranjem in upravljanjem pričakovanj deležnikov (Maon in drugi 2008, 72).

Kljub razlikam je bilo med posameznimi modeli moč odkriti podobno osredotočenost na dejavnike, ki v prvih fazah stimulirajo začetek postopka implementacije določenih praks v podjetje (Cramer 2005, Khoo in Tan 2002, Maignan idr. 2005, Panapanaan idr. 2003, Werre 2003). Modeli se sicer razlikujejo v definiranju vloge, ki jo imajo deležniki pri oblikovanju in implementiranju družbene odgovornosti (Maon in drugi 2008, 73), vendar za moje nadaljnje raziskovanje to ne igra pomembne vloge, ker se bom osredotočila zgolj na identificiranje dejavnikov in ne toliko na način njihovega vplivanja na družbeno odgovornost podjetja (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Integrativni model implementacije družbene odgovornosti v podjetje



Vir: Maon in drugi (2008, 77).

3.1 Stopnje implementacije družbene odgovornosti v delovanje podjetja

Integrativni model predstavlja implementacijo družbene odgovornosti v štirih stopnjah, le-te pa deli na devet korakov.

3.1.1 Prva stopnja implementacije – zaznavanje družbene odgovornosti

Na prvi stopnji se znotraj podjetja povečuje **zavest o družbeni odgovornosti** in njenem pomenu, na kar pomembno vplivajo štirje dejavniki: ekonomski, družbeni, politični in posameznik. Prve tri dejavnike vodi trg, zadnji dejavnik pa predstavljajo prepričanja vodstva, norme podjetja in vrednostni sistem zaposlenih. Implementacija družbeno odgovornih praks je lahko spodbujena tako od zgoraj navzdol (od vodstva proti zaposlenim) kot tudi od spodaj navzgor (Maon in drugi 2008, 78), ko zaposleni vodstvu zaradi lastne želje po družbeni odgovornosti predlagajo vpeljavo določenih praks. V četrtem poglavju sledi podrobnejši pregled institucionalnih dejavnikov implementacije.

3.1.2 Druga stopnja implementacije – »odmrznitev« trenutnega stanja in priprava novih načrtov

Na tej stopnji procesa implementacije gre za **ovrednotenje družbeno odgovornih praks v lastnem družbenem kontekstu** in s tem povezanim odkrivanjem korporativnih norm in vrednot, saj so vrednote podjetja tiste, ki predstavljajo pogoj za nastanek družbene odgovornosti. Da bi bil program družbene odgovornosti uspešen, mora biti skladen z vrednotami in normami podjetja, njegovim poslanstvom, ob tem pa morajo biti cilji tega programa skladni s splošnimi cilji in strategijami podjetja. Za dolgoročnost družbene odgovornosti v podjetju je potrebna izgradnja korporativnih vrednot, ki družbeno odgovornost podpirajo (Maon in drugi 2008, 78). Poleg vrednot je na drugi stopnji implementacije pomembna **identifikacija ključnih deležnikov in njihovih zahtev ter pričakovanj**, kar vodstvu podjetja predstavlja kompleksno in težko nalogo. Različne skupine deležnikov imajo namreč različna pričakovanja in zahteve do podjetja, le-te pa se medsebojno lahko izključujejo ali si nasprotujejo (Maon in drugi 2008, 79). Da bi podjetje lahko uspešno vpeljalo družbeno odgovorne prakse v svoje poslovanje in jih na dolgi rok izboljševalo, je izrednega pomena pravilno definiranje primarnih deležnikov in uskladitev delovanja z njihovimi pričakovanji.

Ko podjetje definira lastne vrednote, norme in ključne deležnike, je potrebno **zapisati vizijo in definicijo družbene odgovornosti podjetja**, ki mora vključevati pričakovanja deležnikov in biti skladna z dolgoročnimi cilji podjetja (Maon in drugi 2008, 79). Novo vizijo mora vodstvo komunicirati na vzpodbuden in navdihujoč način v uradnih dokumentih, letnih poročilih, internih medijih in sporočilih za javnost, saj jo bodo le na ta način prevzeli tudi zaposleni (Werre 2003 v Maon in drugi 2008, 79).

Naslednji korak v implementaciji sta **pregled trenutnih praks na področju družbene odgovornosti**, katerega cilj je definirati značilnosti podjetja v odnosu do ključnih področij družbene odgovornosti, in **analiza konkurenčnih podjetij ter njihovih družbeno odgovornih praks, norm in standardov**. Analiza konkurence omogoča odkrivanje prostora za konkurenčno prednost in ozaveščanje napak konkurenčnih podjetij na tem področju. Poleg tega analiza konkurence omogoča tudi učenje in izmenjavo izkušenj, kar vodi do hitrejšega in boljšega napredka (Maon in drugi 2008, 80).

V nadaljevanju so podjetja soočena z **razvojem strateškega plana podjetja, ki vključuje družbeno odgovorno poslovanje**, začne pa se s prenosom vrednot in vizije v zavezo,

pričakovanja in pogoje poslovanja. Določanje ciljev se dogaja vzporedno s targetiranjem in meritvami poslovanja. Priporočljivo je oblikovanje skupine, ki znotraj podjetja skrbi za implementacijo družbene odgovornosti, koordinira, dodeljuje naloge na področju družbene odgovornosti ostalim zaposlenim, ocenjuje napredek, širi znanje med zaposlene s pravilnim odnosom in oblikuje srečanja, kjer lahko izmenjujejo pomisleke in dodatno znanje ter predlagajo izboljšave (Maon in drugi 2008, 81).

3.1.3 Tretja stopnja implementacije – realizacija zastavljenih načrtov

Šesti korak v procesu implementacije družbene odgovornosti predstavlja **implementacija strateškega plana podjetja**, ki je bil zasnovan v prejšnjem koraku. Izpostaviti je potrebno, da k uspešnosti implementacije pripomorejo predvsem zaposleni in drugi pomembni deležniki in ne vodstvo podjetja. Slednje namreč oblikuje in usmerja dejavnosti navzdol po piramidi zaposlenih, ki so ambasadorji, zagovorniki in podporniki projekta družbene odgovornosti, če jim je projekt blizu oziroma so bili nanj pravilno pripravljani. V nasprotnem primeru lahko zaposleni predstavljajo podjetju največjo oviro pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Da bi se izognili negativnim situacijam, je potrebna neprekinjena komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi v obeh smereh (Maon in drugi 2008, 81).

Ko podjetje določi plan in cilje družbene odgovornosti, je za nadaljevanje implementacije ključnega pomena **komuniciranje o zavezah in dejavnostih**, ki bodo izpolnjene, saj se bo zavest o družbeni odgovornosti znotraj podjetja povečala le na ta način. Komuniciranje z zaposlenimi mora potekati konstantno in neprekinjeno preko več kanalov, kot so elektronska pošta, letna poročila, sestanki, izobraževanja (Maon in drugi 2008, 82), intranet, oglasne table in interni časopisi.

V predzadnji fazi predstavljenega modela nastopi **ocenjevanje strategij družbene odgovornosti in komuniciranje o rezultatih**. Da bi lahko pripomogli k nadaljnjemu razvoju in napredku programov družbene odgovornosti podjetja, mora ocenjevanje temeljiti na objektivnih meritvah, preverjanju in poročanju, odkrivanju in odpravljanju napak, osveževanju ciljev oziroma oblikovanju novih, če je to potrebno. Redna poročila o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti omogočajo deležnikom vpogled v napredek in dejavnosti ter naredijo proces delajo transparenten (Maon in drugi 2008, 83).

3.1.4 Četrta stopnja implementacije – institucionalizacija vpeljanih novosti

Institucionalizacija družbene odgovornosti je orodje, ki podjetjem omogoča dolgoročno ohranjanje in izboljševanje novih strategij. Poleg institucionalizacije pa mora biti nova strategija prepoznana kot del podjetja in njegove kulture (Maon in drugi 2008, 83).

3.1.5 Konstanten dialog z deležniki

Da bi podjetje na dolgi rok lahko delovalo skladno s pričakovanji deležnikov, je pomemben neprekinjen tok komunikacije, saj je v obdobju implementacije družbene odgovornosti z dialogom med različnimi deležniškimi skupinami možen prenos koristnih informacij in znanj, ki so lahko v kasnejši fazi ključnega pomena za uspešnost podjetja. Odprt dialog in transparentnost delovanja podjetja bodo pozitivno vplivali na zaznavo podjetja s strani njegovih deležnikov, saj je dokazano, da so deležniki, ki so vpleteni v dialog s podjetjem, do slednjega veliko bolj naklonjeni, kot tisti, ki tega odnosa nimajo (Maon in drugi 2008, 83–85).

4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V DELOVANJE PODJETJA

Podjetja delujejo v širokih družbenih okoljih, kar pomeni, da družbena odgovornost podjetij izhaja iz prevladujočih družbenih norm tega okolja. Norme se oblikujejo v širših družbenih kontekstih in se skozi delovanje podjetja transformirajo v pozitivne, zaščitniške, okoljevarstvene vzgibe ali pa gre zgolj za odzivne na institucionalno ureditev okolja in podjetja samega (Sorsa 2008, 37).

Z opazovanjem aktivnosti posameznih podjetij na področju družbene odgovornosti se zastavlja vprašanje, zakaj nekatera izmed podjetij družbeno odgovornim praksam dajejo večji pomen kot druga in kaj je razlog, da med podjetij, ki se vedejo družbeno odgovorno, nastajajo razlike. Odgovor na vprašanje se nahaja v institucionalnem modelu dejavnikov družbene odgovornosti, pomembna pa sta tudi ekonomski dejavnik in konkurenčnost okolja.

4.1 Ekonomski dejavnik

Pri implementaciji družbene odgovornosti v delovanje podjetja igra močno vlogo ekonomski dejavnik, saj določa nivo na katerem bo podjetje lahko izvajalo svoje družbeno odgovorne prakse. Seveda gre v tem primeru za prakse, ki presegajo nivo zakonsko določenih aktivnosti. Če se podjetje sooča s šibkim finančnim stanjem in deluje v nestabilnem in slabo razvitem gospodarstvu, kjer je doseganje kratkoročnega profita omejeno, lahko pričakujemo, da bodo aktivnosti na področju družbene odgovornosti omejene na najnižji sprejemljivi nivo (Campbell 2007, 952).

4.2 Konkurenčno okolje

Poleg ekonomskega dejavnika na implementacijo družbeno odgovornih praks vpliva tudi konkurenčnost trga na katerem podjetje posluje, vendar v tem primeru nikakor ne gre za tako enostavno povezavo, kot jo vidimo pri ekonomskem dejavniku. Povezanost med konkurenčnostjo okolja in stopnjo družbene odgovornosti podjetja je namreč »kurvilinearna«, kar pomeni, da bo stopnja družbene odgovornosti na najvišji točki v primeru zdrave konkurenčnosti trga. V skrajnih primerih ekstremne konkurence in monopolizma bo družbeno odgovornost težje razviti, saj se v primeru visoke konkurence podjetja borijo za minimalne

tržne deleže in s tem povezane profite, ki jih nato vlagajo v področja poslovanja, ki imajo pri preživetju podjetja večjo vlogo kot družbena odgovornost. V primeru monopola pa podjetje ne vlaga v družbeno odgovorne aktivnosti, saj je edini ponudnik na trgu in se mu zdi, da mu kot takemu ni potrebno srbeti za ugled in podobo, ki ju ima pri potrošnikih (Campbell 2007, 953).

4.3 Institucionalni dejavniki

V nadaljevanju teoretskega dela in tudi študiji primera, bom pozornost usmerila na institucionalne dejavnike, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v delovanje podjetja. Za ta vidik sem se odločila, saj institucije predstavljajo velik vpliv na odločitve za določene poslovne prakse podjetij. Institucije so namreč tiste, ki aktivnosti podjetja določajo, jih omogočajo, nanje izvajajo pritisk, hkrati pa jim dajejo pomen (Scott 2008, 51). Z analizo institucionalnih dejavnikov želim odkriti, na kakšen način institucionalno okolje določa oziroma oblikuje norme in na kakšen način okolje s svojimi normami vpliva na posamezno podjetje v kontekstu implementacije družbeno odgovornih praks v svoje poslovanje.

V primeru podjetij ločimo tri temeljne stebre institucij: regulativni, normativni in kulturno-kognitivni steber, ki se med seboj ločijo tako v ontološkem smislu kot tudi v delu družbene realnosti, ki ga pokrivajo, in si sledijo v hierarhičnem zaporedju svoje učinkovitosti pri implementaciji družbene odgovornosti v posamezno podjetje (Scott 2008, 51).

Analiza institucionalnih dejavnikov temelji na modelu, ki je nastal po vzoru Scottovega modela, v katerem so bili prepoznani štiri tipi nosilcev družbene odgovornosti: simbolični sistem, odnosni sistem, rutine in artefakti (Sorsa 2008, 38). Nosilci družbene odgovornosti – norme, specifične in družbeno odgovorne aktivnosti podjetij – se odražajo v dokumentih podjetja, kot so poročila o družbeni odgovornosti podjetja, medtem ko se institucionalni dejavniki odražajo tako v kolektivnem kot tudi individualnem delovanju podjetja, hkrati pa ima podjetje možnost, da skupaj z drugimi vpliva na celotno družbeno zavest o pomenu družbene odgovornosti. To lahko stori prek svojih dejanj in poslovanja kot tudi s skrbno usmerjenimi marketinškimi pristopi in odnosi z javnostmi. Nagrade in poročila o družbeni odgovornosti predstavljajo zelo močno orodje in hkrati tudi neodvisno institucijo, ki vpliva na zaznavanje podjetja s strani njegovih potrošnikov (Sorsa 2008, 38).

V analizi se ne bom osredotočala na nosilce, temveč na institucionalne dejavnike, ki predstavljajo glavna vodila, da se podjetje začne vesti družbeno odgovorno (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Institucionalna ureditev družbene odgovornosti podjetja

<i>Nosilci družbene odgovornosti podjetja</i>	<i>Institucionalni dejavniki/steberi</i>		
	Regulativni	Normativni	Kulturno-kognitivni
Norme družbene odgovornosti podjetja	Zunanja pravila in zakoni	Interne vrednote, pričakovanja okolja	Družbene kategorije, razvrstitve, sheme
Specifike družbene odgovornosti podjetja	Notranja in zunanja pravila, sistemi moči	Družbeni sistemi avtoritete (npr. deležniki, sindikati, družbena gibanja)	Identiteta podjetja, identitete v podjetju
Aktivnosti na področju družbene odgovornosti	Notranji protokol in standardizirani postopki upravljanja	Zaposlitve, vloge in poslušnost za dolžnosti v podjetju	Scenariji korporativnih dejanj in nabiranje znanja
Odziv na družbeno odgovornost podjetja	Objekti, ki se podrejajo specifičnim pooblastilom	Poročila o družbeni odgovornosti podjetja, standardi	Objekti s simbolično vrednostjo

Vir: Sorsa (2008, 38).

4.3.1 Regulativni steber

Na implementacijo družbeno odgovornih praks v podjetje vplivajo v prvi vrsti vrednote in predpisi, definirani v zakonodaji in eksternih pravilih. Regulativa s strani države je torej »higienski minimum«, ki ga podjetje mora zadostiti, da ga okolje lahko prične zaznavati kot družbeno odgovorno. Campbell navaja, da je večja verjetnost, da bo neko podjetje implementiralo družbeno odgovorne prakse v svoje vsakodnevno poslovanje, če posluje v okolju z relativno strogim in dobro vpeljanim regulativnim sistemom. Učinkovitost tega dejavnika se poveča, če je proces vpeljave zakonov temeljil na pogajanjih in konsenzu med korporacijami, vlado in drugimi pomembnimi deležniki (Campbell 2007, 955).

Na področju regulative ne moremo govoriti zgolj o pritisku s strani države, saj na podjetje delujejo tudi drugi vzgibi iz okolja. Gre torej za različna zunanja in notranja pravila, saj na implementacijo družbene odgovornosti vplivajo podjetja sama z lastno ureditvijo, sistemom moči med zaposlenimi, protokoli in standardiziranimi postopki pri soočanju z izzivi na področju družbene odgovornosti.

V tem delu igra močno vlogo tudi panožna samoregulativa. Campbell trdi, da se bo učinkovitost tega dejavnika povečala, če je bil razlog za oblikovanje samoregulativnih

artefaktov strah pred vladnim vmešavanjem ali širšo industrijsko krizo. Za uspešnost samoiniciativnih vzgibov je pomembna tudi podpora s strani države (Campbell 2007, 956).

4.3.2 *Normativni steber*

V normativni steber uvrščamo, glede na hierarhijo institucionalnih dejavnikov, nekoliko milejše oblike dejavnikov, saj v to skupino spadajo notranje vrednote in norme, ki jih oblikuje okolje, v katerem posamezno podjetje deluje. Pri vrednotah okolja gre za pojmovanje zelenega v kontekstu standardov, znotraj katerih lahko primerjamo in ocenjujemo obstoječa vedenja (Scott 2008, 54). Norme določajo, kako bi stvari morale biti, in dodeljujejo legitimnost sredstvom za doseganje zastavljenih ciljev. Normativni sistem torej obenem določa cilje in prava sredstva za njihovo uresničitev (Scott 2008, 55).

Razlog za družbeno odgovorno vedenje predstavljajo tudi različni neodvisni avtoritetni sistemi, kot so nevladne organizacije, družbena gibanja, različni investitorji, deležniki, sindikati in mediji, ki spremljajo vedenje podjetij in jih po potrebi celo usmerjajo (Campbell 2007, 958). Vsaka skupina deležnikov vpliva na podjetje na svoj način, seveda ima vsaka tudi svojo stopnjo avtoritete. Podjetja se morajo zavedati svoje vloge v družbi in posledic, ki jih njihova dejanja puščajo na okolju, kjer delujejo – tako okoljskih kot družbenih (Sorsa 2008, 38).

Da bo podjetje usmerjeno k družbeno odgovornim praksam je bolj verjetno, če je del blagovne znamke ali združenja delodajalcev, ki podpira in širi zavest o pomenu družbeno odgovornega vedenja (Campbell 2007, 960).

Campbell dodaja še en institucionalni vzgib, ki podjetje spodbudi k implementaciji družbeno odgovornih praks. Podjetje bo bolj verjetno družbeno odgovorno, če bodo v okolju, v katerem posluje, normativne zahteve po takšnem vedenju jasno zabeležene v pomembnih poslovnih publikacijah in izpostavljene v izobraževalnem procesu (Campbell 2007, 959).

Zadnji izmed normativnih institucionalnih dejavnikov so poročila o družbeni odgovornosti podjetja. Poročanje podjetja o aktivnostih na področju družbene odgovornosti je eden izmed ključnih virov komuniciranja s potrošniki in drugimi pomembnimi deležniki (Golob in Bartlett 2007, 1). Poročanje in konstanten dialog z deležniki naj bi spodbujala podjetje, da prevzame pobudo in prične izvajati družbeno odgovorne aktivnosti (Campbell 2007, 962).

Instrumenti poročanja o družbeni odgovornosti podjetja, ki so implementirani v prakso poročanja slovenskih podjetij, so predstavljeni v Tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Instrumenti, ki so implementirani v slovensko prakso poročanja o družbeni odgovornosti

Instrument	Področje družbene odgovornosti	Vrsta instrumenta
Zakon o delovnih razmerjih	pravice in varnost delavcev, enakovrednost, nediskriminacija ipd.	zakonodaja
Zakon o zaščiti okolja	skrb za okolje	zakonodaja
Zakon o gospodarskih družbah	poročanje o družbeni odgovornosti (zaščita okolja in varnost delavcev)	zakonodaja
Zakon o varstvu potrošnikov	varnost izdelkov, odgovorno oglaševanje in prodaja	zakonodaja
Kodeks upravljanja javnih industrijskih družb	poročanje o družbeni odgovornosti (obveznosti vodstva, zaščita delničarjev, transparentnost informacij, skrb za okolje)	kodeks – obvezujoč za člane Ljubljanske borze
Ocenitev standarda – ISO 14000 (International Organization for Standardization)	okoljski vidik	prostovoljno
Ocenitev standarda – SA 8000 (Implementation of basic workplace rights)	človekove pravice, pravice delavcev, delovna razmerja, korupcija	prostovoljno

Vir: Golob in Bartlett (2007, 43).

4.3.3 *Kulturno-kognitivni steber*

V tretji steber institucij, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti, spadajo koncepti, ki predstavljajo družbeno realnost in okvire preko katerih se oblikujejo pomeni v družbi. Gre za povezavo med dražljaji iz zunanjega okolja in odzive posameznega podjetja na te dražljaje (Scott 2008, 57). Interna interpretacija vsakega procesa je oblikovana znotraj okvirja, ki ga postavljata zunanje okolje in kultura (Scott 2008, 57). Kulturne kategorije moramo obravnavati kot kognitivni prostor, kjer je družbeni interes definiran, klasificiran, izpogajan in dosežen. Po drugi strani kultura oblikuje vzorce mišljenja, čutenja in delovanja, nas torej miselno programira (Douglas 1982, Hofstende 1991 v Scott 2008, 57).

Pomembno je poudariti dejstvo, da kulturni elementi variirajo v stopnji institucionaliziranosti, torej v obsegu povezanosti z drugimi elementi in stopnji implementiranosti v rutine organizacijske sheme (Scott 2008, 58).

Model institucionalnih dejavnikov nakazuje, da so norme med seboj lahko si nasprotujoče, razpršene, deljene in celo paradoksalne, in da lahko govorimo celo o odsotnosti enotnosti pri

družbeni odgovornosti podjetja – zaradi različnih učinkov, ki jih imajo dejanja druga na drugo, saj je namreč mogoče zaznati tako pozitivne kot negativne učinke. Model omogoča, da ta dejanja razumemo in medsebojno primerjamo v različnih družbenih okoljih in kontekstih in izpostavlja moč avtoritet, ki so najpogostejši vir za družbeno odgovorno vedenje podjetij ter, da so interne odločitve podjetja pogojene z družbenim kontekstom in seveda z njegovim odnosnim sistemom. Družbeno odgovornost sestavljajo organizirana dejanja s postopkovno urejenimi interesi in nikakor ne gre zgolj za neke naključne odločitve in posledična dejanja podjetja (Sorsa 2008, 38).

5 ŠTUDIJA PRIMERA – ANALIZA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU SI.MOBIL

Za analizo dejavnikov, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v vsakdanje delovanje podjetja, sem izbrala podjetje Si.mobil d. d. (v nadaljevanju naloge podjetje Si.mobil). To je podjetje, ki se je uveljavilo na slovenskem trgu in večkrat dokazalo kot družbeno odgovorno.

Preko študije primera sem želela ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najmočneje vplivajo na razvoj podjetja v družbeno odgovorni smeri in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na to, da podjetje dvigne nivo družbene odgovornosti prek zgolj zadovoljevanja zakonskih določil.

Institucionalne dejavnike sem analizirala na podlagi treh poglobljenih intervjujev z direktorji posameznih sektorjev in enim zaposlenim, pregledom letnih poročil za obdobje od leta 2000 do 2011, pregledom interne revije Inside, spletne strani www.simobil.si in udeležbe na dogodkih Dan odprtih vrat 2009, 2010 in 2011.

5.1 Analiza institucionalnih dejavnikov, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v poslovne prakse podjetja Si.mobil

Za podrobnejši vpogled v razvoj družbene odgovornosti podjetja Si.mobil sem najprej opravila analizo vseh družbeno odgovornih aktivnosti v obdobju od leta 2000 do leta 2011 (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Razvoj podjetja Si.mobil in njegovo razumevanje družbene odgovornosti

Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	za	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	

2000*	Izobraževanje zaposlenih v naročniškem sektorju za boljše razumevanje naročnikov in izboljšanje kakovosti storitev.	Ustanovitev višje oblike klicnega centra.	/	/	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	/
Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	Poslovna odgovornost	
2001*	Eden izmed največjih zaposlovalcev v Sloveniji.	Vodilo poslovanja: Zadovoljen uporabnik je	Sponzoriranje športnih dogodkov in širjenje nacionalne zavesti.	/	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Družba Mobilkom postala solastnica družbe Si.mobil.
2002*	Poudarjanje pomena zaposlovanja domačih strokovnjakov. Skrb za zdravo in izzivov polno delovno okolje, ki spodbuja osebnostni razvoj, ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih.	Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2001.	Sodelovanje s slovenskimi dobavitelji za razvoj družbe in okolja v katerem deluje podjetje.	Prvič omenjeno v letnem poročilu. Vsi posegi v prostor so bili opravljeni v okviru ekoloških in zdravstvenih standardov. Opozorili na problematiko neustreznega ravnanja z odsluženimi mobilnimi aparati.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	/
2003*	Uvajanje dodatnih izobraževanj in dogodkov za zaposlene za izmenjavo izkušenj in znanja. Podpora športnih aktivnosti in številnih dopolnilnih dejavnosti, ureditev kolesarnice.	Nadaljevanje aktivnosti preteklih let.	Pomoč pri nakupu dihalnega aparata za novorojenčke v Mariboru.	Podpora ustanovitvi Foruma elektromagnetnih sevanj. Prenovljena akcija »recikliraj star telefon« in pomoč pri čiščenju Ljubljane.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Sklenjeno partnerstvo z največjim ponudnikom mobilne telefonije v Evropi podjetjem Vodafone.
2004*	Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2003.	Nadaljevanje aktivnosti preteklih let.	Humanitarne sms akcije za pomoč številnim organizacijam. Organizacija Žura z razlogom.	Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2003.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Nova vizija in poslanstvo podjetja.

Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	Poslovna odgovornost	
2005*	<p>Skrb za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, nezgodno zavarovanje, organiziracija piknikov, novoletne zabave in drugih družabnih srečanj. Bon za 10.000 SIT ob rojstvu otroka, obeleževanje rojstnih dni, porok in žalnih dogodkov. Dodatne ugodnosti za zaposlene pri telefonskih pogovorih in službenih telefonskih aparatih. Službeni avtomobili in parkirna mesta. Organizacija cepljenja proti klopnemu meningoencefalitisu za terensko ekipo.</p>	<p>Razvoj novih ugodnejših paketov in iskanje novejših tehnologije.</p>	<p>Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.</p>	<p>Podpis kodeksa dobre prakse o umeščanju virov elektromagnetnih sevanj v prostor.</p>	<p>Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.</p>	<p>Družbena odgovornost v letnem poročilu v samostojnem poglavju.</p>
2006*	<p>Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2005. Poudarjanje družinskih vrednot (pristop k razvojnemu projektu Družini prijazno podjetje). Dodatna izobraževanja zaposlenih (povprečno dva izobraževalna dneva na zaposlenega).</p>	<p>Knjiga standardov za boljše uporabniško izkušnjo.</p>	<p>Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.</p>	<p>Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2005.</p>	<p>Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.</p>	<p>/</p>

Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	Poslovna odgovornost	
2007*	Pridobitev certifikatov Ugleden zaposlovalec in Družini prijazno podjetje	Storitev e-račun.	Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.	Interne aktivnosti, za udejanjanje filozofije in kulture bivanja (drobne, vsakdanje, okolju prijazne navade in dejanja za opozarjanje zaposlenih na odgovorno in spoštljivo bivanje na zemlji).	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Nov predsednik uprave – aktivna implementacija družbene odgovornosti v poslovanje.
2008*	Izobraževanje kadrov je v celoti prevzela Služba za razvoj zaposlenih in izvedla 2,5-krat več izobraževalnih dni kot jih je bilo leta 2007: delavnice za vse ravni vodilnih kadrov, nov program razvoja ključnih kadrov. Ostal je skrben delodajalec in skrbel za dobro počutje zaposlenih. Znotraj podjetja izgrajen kompleksen sistem komuniciranja prek številnih kanalov, tudi komuniciranje v skupini.	Okoljsko osveščenim uporabnikom ponudili okolju prijazne izdelke: tri solarne in energetske varčne polnilnike.	Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.	Z lansiranjem dolgoročnega strateškega okoljskega projekta Re.misli je bil zadan cilj v prihodnjih letih postati okolju najbolj prijazno telekomunikacijsko podjetje ter sinonim za čiste in zdrave vode v Sloveniji. Oblikovanje internega Eko tima znotraj projekta Re.misli, sestavljenega iz, najbolj eko zaposlenih prostovoljcev in pričetek majhnih internih gest. Pričetek ustanavljanja sklada Si.voda in pridobivanja okoljskega certifikata ISO 14001.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Vsebinska in vizualna prenova znamke skladno z internimi spremembami je ter samostojen nastop na trgu s sloganom »Povej nekaj lepega«. Poimenovanje filozofije bivanja so »Re.misli«, ki je kasneje iz interne prešla v eksterno znamko.

Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	Poslovna odgovornost	
2009*	Nadaljevanje že uspešno zastavljenih projektov na področju skrbi za zaposlene. Organizacija Dneva odprtih vrat za otroke vseh zaposlenih v okviru projekta Družini prijazno podjetje.	Podpis Kodeksa ravnanja o varnejši uporabi mobilnih telefonov za otroke in mladostnike do 18. leta. Vodič, za opozarjanje staršev na možne pasti uporabe mobilnega telefona za otroke. Storitve za diabetike »Vem, kaj jem!«.	Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.	PridobiltevCertifikata ISO 14001. Ustanovitev sklada Si.voda. Razširitev okoljskega dela filozofije Re.misli s partnerstvom z Ekonomsko fakulteto in s tem širjenje dobre prakse.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	Prejem posebnega priznanja za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja v okviru projekta Zlata nit.
2010*	Razširitev izobraževalnega programa zaposlenih na skupaj 14.500 izobraževalnih ur. Prejem polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Iskanje novih ugodnosti za zaposlene.	Nadaljevanje aktivnosti iz leta 2009.	Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.	Ponovna pridobitev okoljskega certifikata ISO 14001 in nadaljevanje uresničevanja šestih okoljskih programov iz leta 2009. Izgradnja rastlinske čistilne naprave v učilnici v naravi v Modražah v okviru neprofitne organizacije Sklad Si.voda. Organizacija okroglih miz in strokovnih posvetov.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja.	/

Leto	Področja družbene odgovornosti in aktivnosti					Pomembni dogodki
	Skrb za zaposlene	Skrb za potrošnike	Skrb za širšo družbo	Skrb za okolje	Poslovna odgovornost	
2011*	Vpeljan projekt izobraževanja Si.akademija (sistem izobraževanja zaposlenih je razdeljen na sedem stebrov glede na različne ciljne skupine zaposlenih). Organizacija varstva v času jesenskih počitnic za vse šoloobvezne otroke zaposlenih v sodelovanju otroškim centrom Beti in Cej.	Nadaljevanje aktivnosti prejšnjih let.	Številni projekti donatorstva in Žur z razlogom.	Zaposleni se v službenem času lahko dva delovna dneva v koledarskem letu udeležujejo kot prostovoljci na različnih področjih in zato prejmejo redno plačo. Ponovno pridobljen certifikat ISO 14001. Izgradnja druge čistilne naprave in številne druge aktivnosti v okviru sklada Si.voda.	Pozitivna revizorska ocena finančnega poslovanja. Priprava določil skladnosti poslovanja.	Poslovna odgovornost prvič kot del poglavja o družbeni odgovornosti.

* Podrobnejša predstavitev razvoja podjetja Si.mobil in njegovega razumevanja koncepta družbene odgovornosti v Prilogi E.

Pri analizi je uporabljen model institucionalnih dejavnikov (Tabela 5.2), ki omogoča, da korporativna dejanja razumemo in medsebojno primerjamo v različnih družbenih okoljih in kontekstih. V modelu je izpostavljena moč različnih avtoritetnih sistemov, ki najpogosteje vplivajo na implementacijo družbeno odgovornih praks v vsakdanje delovanje podjetij, hkrati pa model izpostavlja tudi dejstvo, da so interne odločitve podjetja pogojene z družbenim kontekstom in z njegovim odnosnim sistemom (Sorsa 2008, 38).

Tabela 5.2: Institucionalni dejavniki, ki vplivajo na implementacijo družbeno odgovornih praks v podjetju Si.mobil

Nosilci družbene odgovornosti podjetja	Institucionalni dejavniki/stebri		
	Regulativni	Normativni	Kulturno-kognitivni
Norme družbene odgovornosti podjetja	Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o zaščiti okolja, Zakon o varstvu potrošnikov, Kodeks upravljanja javnih industrijskih družb.	Si.mobilova okoljska politika, program Družini in zaposlenim prijazno podjetje, Forum elektromagnetnih sevanj, Sklad Si.voda, pričakovanja Skupine Telekom Austria in drugih	Skrb za okolje, zaposlene in druge deležnike, korektnost poslovanja je s strani družbe pričakovano.

		deležnikov.	
--	--	-------------	--

Nosilci družbene odgovornosti podjetja	Institucionalni dejavniki/stebri		
	Regulativni	Normativni	Kulturno-kognitivni
Specifike družbene odgovornosti podjetja	Etični kodeks poslovanja skupine Telekom Austria Group, Si.mobilova določila skladnosti poslovanja, Si.mobilova okoljska politika, Knjiga standardov za zaposlene, ki so v rednem stiku z naročniki.	Na implementacijo vplivajo zaposleni s svojimi vrednotami, Skupina Telekom Austria, konkurenčna podjetja in razmere na trgu.	Družbena odgovornost pod krovno znamko Re.misli je v podjetju Si.mobil glavno vodilo poslovanja, sicer pa je družbena odgovornost v različnih oblikah v podjetju prisotna že od samega začetka. Ker se zavedajo pomena odgovornega in okolju prijaznega poslovanja, so skrb za okolje vključili v dolgoročno poslovno strategijo in vsakodnevne poslovne procese. Poleg okoljske odgovornosti je prisotna visoka stopnja odgovornosti do zaposlenih in potrošnikov.
Aktivnosti na področju družbene odgovornosti	Podjetje Si.mobil posluje skladno z vsemi zakonskimi uredbami in drugimi formalnimi regulativnimi mehanizmi. Zaposleni so seznanjeni z zakonodajo in internimi standardi poslovanja, na voljo jim je tudi instrument poročanja o sumu zlorabe. Za skladnost poslovanja z navodili in določili ter za njihovo izvajanje skrbi interna skupina. Si.mobil je odgovoren zaposlovalec, skrbi za izobraževanje in dobro počutje zaposlenih, jim zagotavlja zdravju prijazno delovno okolje. Pri zaposlovanju, nagrajevanju zaposlenih ne diskriminira.	Zaposleni se aktivno vključujejo v družbene aktivnosti in prostovoljno sodelujejo pri pripravi in izvedbi projektov. Pri snovanju novih programov ali poslovnih usmeritev je družbena odgovornost vedno na prvem mestu. Za posamezno področje družbene odgovornosti so oblikovane skupine zaposlenih, ki program oblikujejo, nadzirajo in ocenjujejo uspešnost njegove izvedbe. Eko tim, skupina za Sklad Si.voda, Družini prijazno podjetje, interni presojevalci za okoljski certifikat ISO 14001, skupina za presojo skladnosti poslovanja.	Aktivnosti na področju družbene odgovornosti so del vsakdana podjetja Si.mobil in se kažejo na več načinov. Interno so to aktivnosti v sklopu programov Družini prijazno podjetje, Si.akademija in številni okoljski projekti, v katere vključujejo svoje zaposlene. Na področju okoljske odgovornosti so velik zaščitnik slovenskih voda (Sklad Si.voda), skrbijo za recikliranje odsluženih mobilnih aparatov, svoje aktivnosti izvajajo skladno z vsemi okoljskimi predpisi in lastnimi standardi. Skrb za širšo družbo izkazujejo prek donatorskih programov in organizacije Žura z razlogom, ki spodbuja mlade k doniranju in medsebojnem spoštovanju. Si.mobil skrbi tudi za potrošnike in širše družbeno okolje. Podpis kodeksa o elektromagnetnih sevanjih, Kodeks o varnejši uporabi mobilnih telefonov in sodelovanje s Safe.si. Njegove poslovne odločitve vedno temeljijo na skrbnem odnosu do okolja: interna filozofija Re.misli je prerasla v eksterno blagovno znamko, ustanovitev sklada Si.voda.

Nosilci družbene odgovornosti podjetja	Institucionalni dejavniki/stebri		
	Regulativni	Normativni	Kulturno-kognitivni
Odziv na družbeno odgovornost podjetja	Polni certifikat Družini prijazno podjetje, sistem ravnanja z okoljem ustreza zahtevam standarda ISO 14001, certifikat Ugleden delodajalec, vsakoletna pozitivna revizorska ocena.	Sporočila za medije, spletna stran, letna poročila, intranet, Si.Weekly, Corporate Communication Info, HR Info, Management Board Info, Re.misli Info, Inside, letna srečanja, Groupnet – intranet skupine, Mag Monthly – mesečno pošilja Mobilkom Austria.	Zadovoljne zaposlene kažejo rezultati vsakoletne analize delovnega okolja Si.OK. Pozitiven odziv javnosti na aktivnosti, ki jih podjetje Si.mobil izvaja na področju družbene odgovornosti: <ul style="list-style-type: none"> • vedno večji obisk Žura z razlogom in s tem povišane donacije za dober namen; • nagrade in certifikati, ki potrjujejo uspešno udejstvovanje na področju družbene odgovornosti; • darila potrošnikom za stimulacijo družbeno odgovornega vedenja (recikliranje starih mobilnih telefonov); • Zlata nit – posebno priznanje za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja.

5.1.1 Dejavniki implementacije družbene odgovornosti

Analiza institucionalnih dejavnikov je pokazala, da na podjetje Si.mobil vpliva sedem skupin dejavnikov, ki jih lahko razdelimo v tri stebre.

5.1.1.1 Regulativni dejavniki

Na ravni regulativnih dejavnikov je najočitneje izražena **zakonska regulativa**, in sicer gre za regulacijo z Zakonom o gospodarskih družbah, Zakonom o delovnih razmerjih, Zakonom o zaščiti okolja, Zakonom o varstvu potrošnikov in Kodeksom upravljanja javnih industrijskih družb, ki je obvezujoč za člane Ljubljanske borze.

Poleg regulativnih mehanizmov sem v analizi dokumentov podjetja Si.mobil zaznala tudi **samoregulativne dejavnike** tako s strani podjetja kot tudi panoge. V tem primeru gre za Etični kodeks poslovanja skupine Telekom Austria Group, Si.mobilova določila skladnosti poslovanja, Si.mobilovo okoljsko politiko in Knjigo standardov za zaposlene.

Da je podjetje Si.mobil zgledno podjetje, dokazujejo revizorske ocene finančnih poročil v letnih poročilih, certifikat Družini prijazno podjetje, certifikat Ugleden delodajalec, Certifikat ISO 14001 in druge nagrade za odličnost.

5.1.1.2 Normativni dejavniki

Med normativnimi dejavniki je najmočnejše izražena **družbena odgovornost kot vrednota zaposlenih**. Iskreno prepričanje v družbeno odgovornost kot vrednoto se kaže tudi v prenosu le-te z vodstva podjetja na zaposlene. Po besedah direktorja, g. Turka, je ključna *»/motivacija razširjenega vodstva, ki predstavlja zgled ostalim zaposlenim. Sodelavci z okoljsko ozaveščenostjo in pripravljenostjo za prostovoljno delovanje so se združili v Eko tim, ki izvaja aktivnosti na tem področju.«*

Tudi ga. Tamara Valenčič meni, da mora družbena odgovornost izvirati iz internega okolja, saj je lahko podjetje le na ta način dolgoročno uspešno:

»Sem namreč velik zagovornik tega, da mora stvar izvirati od znotraj. Prva in najpomembnejša stvar je torej, da se zaposleni počutijo dobro, njim sledijo uporabniki, na zadnjem mestu pa so lastniki. Ker zadovoljni zaposleni naredijo zadovoljnega uporabnika, ki posledično vplivajo na zadovoljstvo lastnika. Prav zato mora vse izhajati iz notranjega okolja, ker drugače stvar ni pristna in po mojem mnenju dolgoročno ne more resnično uspeti.«
(Valenčič 2011).

Da zaposleni resnično prevzemajo vrednote podjetja, kažeta izjava zaposlenega v podjetju: *»/k/o je vodstvo vpeljalo to novo miselnost, smo podjetje polepili s prijaznimi opozorilnimi znaki, ki so nas opominjali na pomembnost varčevanja z naravnimi viri. Da bi tudi moji otroci spoznali pomembnost družbeno odgovornega vedenja, sem domov prinesel nalepke in skupaj smo začeli z našim malim projektom varčevanja energije tudi doma.«* (Zaposleni v podjetju Si.mobil 2012) in g. Turka: *»Seveda se moramo za to zahvaliti sodelavcem, ker so imeli pri tem velike zasluge, saj so zelo močno podprli moje »inpute« in jih pravzaprav še nadgradili in danes sami vodijo to našo vizijo, naš izgled, naš obraz.«* (Turk 2011).

Kot dejavnik je izražena **želja po konkurenčni prednosti**, ki je razvidna iz zapisa Si.mobilove okoljske politike:

»Ker verjamemo, da bodo v prihodnosti konkurenčne prednosti med ponudniki komunikacijskih storitev na slovenskem trgu skoraj zabrisane, smo trdno prepričani, da je naša okoljska naravnost ter širitev filozofije Re.misli, naša trdna konkurenčna prednost. Odgovornost do okolja in družbe pa bo seveda pogojena z odgovornim poslovanjem. Zato smo si zastavili jasne in dosegljive cilje, predvsem pa vsak korak tehtno premislimo, preden ga naredimo.« (Si.mobilova okoljska politika).

Zagotovo je eden izmed normativnih dejavnikov implementacije **skupina Telekom Austria Group**, predvsem v smislu usklajevanja poslovne odličnosti. Vendar je Valenčičeva poudarila, da je Si.mobil pri oblikovanju programov predvsem na področjih družbene in okoljske odgovornosti popolnoma samostojen:

»/n/aš lastnik razume ta pristop. Eno je namreč globalno, drugo pa je lokalno. Telekom Austria ima osem držav od Makedonije do Belorusije in vsakič, ko imamo skupne sestanke, seveda delimo dobre prakse in se o tem pogovarjamo, vendar pa vsakič pridemo do sklepa, da je lokalni pristop najpomembnejši. Predvsem pri družbeni in okoljski odgovornosti. Vsaka država je na določeni stopnji družbenega razvoja, potreb.« (Valenčič 2011).

Podjetje Si.mobil svojo družbeno odgovornost posreduje tako internim kot tudi eksternim javnostim, kar počne preko razvejanje strukture komunikacijskih kanalov. Pri komunikaciji z internimi javnostmi uporablja: intranet, Si.Weekly, Corporate Communication Info, HR Info, Management Board Info, Re.misli Info, interno revijo Inside, letna srečanja, Groupnet – intranet skupine, Mag Monthly – mesečno pošilja Mobilkom Austria. Z eksternimi javnostmi pa o svojih programih komunicira preko spletne strani, sporočil za javnost, letnih poročil, drugih medijev in svojih zaposlenih, ki so o vseh aktivnostih dobro obveščeni.

5.1.1.3 Kulturno-kognitivni dejavniki

Razlog za spremembe in rast družbene odgovornosti v podjetju Si.mobil lahko najdemo v spremembah, ki so nastajale v širšem **družbenem okolju**. Slednje je namreč tisto, ki je v 15-ih letih obstoja podjetja konstantno postavljalo nove norme in vrednote ter pričakovalo od podjetja, da jih izpolnjuje.

Drugi dejavnik, ki ga uvrščam med kulturno-kognitivne dejavnike, je **zgodovina podjetja oziroma njegov razvoj skozi leta delovanja**. Ideja o družbeni odgovornosti je namreč že od

samega začetka prisotna v poslovnih praksah podjetja Si.mobil. Potrebno je poudariti, da se je skozi leta pristop k družbeni odgovornosti in obseg aktivnosti na tem področju močno spreminjal. Lahko rečem, da je ideja rasla skladno z rastjo podjetja: od začetnih idej o izobraževanju zaposlenih, skrbi za naročnike in promociji slovenskega športa (Letno poročilo 2000, 16 in 23) do podjetja, ki velja za enega izmed najbolj družbeno odgovornih na vseh področjih svojega delovanja.

Družbeno odgovorna identiteta podjetja se vsakodnevno kaže v aktivnostih podjetja. Interno so to prizadevanja za družini prijazno podjetje, Si.akademija in številni okoljski projekti, v katere vključujejo svoje zaposlene.

Na področju varstva okolja so velik zaščitnik slovenskih voda (Sklad Si.voda), skrbijo za recikliranje odsluženih mobilnih aparatov in k temu spodbujajo tudi svoje uporabnike in poslovne partnerje, vse svoje aktivnosti izvajajo skladno z vsemi okoljskimi predpisi in lastnimi standardi.

Skrb za potrošnike se kaže v podpisu kodeksa o elektromagnetnih sevanjih, kodeksa o varnejši uporabi mobilnih telefonov in sodelovanje s Safe.si (oblikovanje brošure o pasteh uporabe mobilnih telefonov za starše najmlajših uporabnikov).

Skrb za širšo družbo izkazujejo prek donatorskih programov in organizacije Žura z razlogom, ki spodbuja mlade k doniranju in medsebojnem spoštovanju.

Da so prizadevanja podjetja na področju družbene odgovornosti resnično uspešna, dokazujejo:

- zaposleni (pozitivni odzivi na vse programe znotraj znamke Re.misli, kar so pokazali poglobljeni intervjuji, rezultati testa organizacijske klime Si.OK so vsako leto boljši),
- uporabniki (vedo večji odziv in obisk Žura z razlogom, s čimer se povečujejo donacije za dober namen, visoka stopnja recikliranja mobilnih telefonov – podjetje jim v zameno za star mobilni telefon podari eko vrečko) in
- ostali deležniki (Zlata nit – posebno priznanje za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja in druge nagrade ter certifikati).

5.2 Proces implementacije družbene odgovornosti v podjetju Si.mobil

Podjetje Si.mobil je skozi proces implementacije družbene odgovornosti prešel vse potrebne korake in danes dosega visoko stopnjo institucionaliziranosti, saj je družbena odgovornost postala temelj vseh aktivnosti, ki jih podjetje izvaja.

5.2.1 Prva stopnja implementacije

Prva stopnja, to je, zavedanje o pomenu družbe odgovornosti, je v primeru podjetja Si.mobil nastopila zelo kmalu po ustanovitvi podjetja. Analiza družbeno odgovornih aktivnosti je pokazala, da je bilo podjetje že od svojega začetka usmerjeno v družbeno odgovorno poslovanje, zaposlovanje in sponzoriranje določenih športnih dogodkov z namenom promocije Slovenije. Vendar pa, kot je opozorila ga. Tamara Valenčič, strategija družbene odgovornosti ni bila dovolj jasno začrtana in strateško vodena (Valenčič 2011).

5.2.2 Druga stopnja implementacije

Druga stopnja implementacije je najočitneje nastopila leta 2007, ko je podjetje v svoji viziji prvič zapisalo, da so v svojem delovanju odgovorni do družbe in okolja, da zaposleni predstavljajo ključ do uspeha podjetja ter, da skrbijo za čim boljšo uporabniško izkušnjo. Nova vizija je nastala skladno z novo podobo podjetja, ki je v svoje delovanje vključilo interno družbeno odgovorno znamko Re.misli – krovno znamko za vse aktivnosti na področju družbene in okoljske odgovornosti.

5.2.3 Tretja stopnja implementacije

Oblikovanju novega strateškega plana na področju družbene odgovornosti je leta 2008 sledila implementacija le-te v interno delovanje. Podjetje Si.mobil je svoje zaposlene povabilo k sodelovanju in oblikovanju programov na področju družbene odgovornosti. V ta namen so se oblikovale številne skupine: Eko tim, ki še danes skrbi za interno presojo ustreznosti zahtevam standarda ISO 14001, skupina za družini prijazno podjetje, skupina za športno udejstvovanje zaposlenih, skupina za izobraževanje, Sklad Si.voda. Skozi celoten proces implementacije je potekalo interno komuniciranje o vseh spremembah in novostih na

področju družbene odgovornosti prek različnih internih kanalov, kot so: intranet, Si.weekly, Inside in sestanki skupin.

5.2.4 Četrta stopnja implementacije

Zadnja stopnja implementacije je institucionalizacija, ki jo je podjetje Si.mobil doseglo leta 2008, ob prenovi blagovne znamke in lansiranju filozofije Re.misli. Takrat se je podjetje zavezalo, da bodo vse poslovne odločitve temeljile na pozitivnem odnosu do okolja in širše družbe, zaposlenih in uporabnikov, kar se na podlagi analize poglobljenih intervjujev, revije Inside, letnih poročil in dogodkov zagotovo vsakodnevno uresničuje.

5.3 Glavne ugotovitve

Analiza institucionalnih dejavnikov implementacije je na primeru podjetja Si.mobil pokazala, da na implementacijo družbene odgovornosti vplivajo številni dejavniki. Izkazalo se je tudi, da so na različnih stopnjah implementacije prisotni različni dejavniki oziroma se stopnja njihove intenzitete spreminja.

Na prvi stopnji, ko je podjetje začelo s poslovanjem, so bili najočitnejši dejavniki regulativnega stebra, kot so zakonska določila in drugi samoregulativni vzgibi, medtem ko se v kasnejših stopnjah ta dejavnik nekoliko zabriše. Še vedno je prisoten, vendar ga navidezno prekrijejo drugi. Enako velja za dejavnike normativnega stebra. Le-ti so vidni od druge stopnje implementacije naprej, vendar so potihoma prisotni že na prvi. Izstopajoči normativni dejavnik so vrednote, ki prežemajo kulturo podjetja. Vrednote podjetja in vrednote zaposlenih so torej tiste, ki podjetje vodijo skozi celoten proces implementacije. Dejavnike, prisotne v kulturno-kognitivnem stebri, kot so identiteta podjetja, scenariji korporativnih dejanj in distribucija znanja, lahko imenujemo tudi produkti implementacije, saj se razvijajo in oblikujejo med procesom implementacije družbene odgovornosti v podjetje.

Implementacija družbene odgovornosti v podjetje Si.mobil je prešla vse štiri stopnje, opisane v teoretskem delu, začela pa se je že ob ustanovitvi podjetja. Vendar je bila v prvem desetletju svojega delovanja zgolj na prvi stopnji. S spremembo vodstva se je leta 2007 nadaljevala implementacija družbene odgovornosti do stopnje, ko je podjetje institucionaliziralo aktivnosti na tem področju.

Družbeno odgovorne aktivnosti so na vseh področjih na izredno visokem nivoju, kar dokazujejo številni kodeksi, nagrade in odzivi drugih deležnikov. Zdi se, da še posebej izstopata skrb za zaposlene in okoljska odgovornost, ki ji tako interno kot tudi eksterno posvečajo veliko pozornosti.

Kljub temu, da je podjetje Si.mobil del skupine Telekom Austria Group, povezanost na tem področju ne vpliva bistveno na implementacijo. Družbena odgovornost je področje, ki ga podjetja znotraj skupine upravljajo samostojno, vsekakor pa delijo primere dobrih praks. Delna omejitev je nastopila leta 2011, ko je znotraj skupine v veljavo stopil etični kodeks poslovanja.

Da je Si.mobil družbeno odgovorne aktivnosti razvil do tako visokega nivoja, so v največji meri vplivali dejavniki normativnega stebra, v kasnejših stopnjah implementacije pa tudi kulturno-kognitivnega. Ti dejavniki so tisti, zaradi katerih nastopi razlika v stopnji implementiranosti med posameznimi podjetji. Izmed vseh dejavnikov pa se zdijo vrednote podjetja in zaposlenih najmočnejši dejavnik.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila z analizo institucionalnih dejavnikov in procesa implementacije družbene aktivnosti podjetja Si.mobil, lahko trdim, da gre za podjetje, ki je resnično družbeno odgovorno. V svojih poslovnih praksah namreč ne zadovoljuje zgolj zahteve, določene s strani regulativnih dejavnikov, temveč svoje poslovne aktivnosti zaradi lastnih vrednot dviguje na vedno višji nivo.

5.3.1 Priporočila za podjetje Si.mobil na področju družbene odgovornosti

Ker bo interes za družbeno odgovorno delovanje podjetij v prihodnjih letih pri potrošnikih in drugih javnostih zagotovo ohranjal trend rasti, je za dolgoročno uspešnost podjetja implementacija iskrenih družbeno odgovornih aktivnosti velikega pomena. Podjetju Si.mobil predlagam, da ohrani stopnjo družbene odgovornosti in svoje aktivnosti na tem področju dopolnjuje skladno z zahtevami okolja in ključnih deležniških skupin. Pozornost naj torej usmerja na normativen in kulturno-kognitiven steber dejavnikov, saj se bodo v prihodnje pri teh dejavniki dogajale največje spremembe, to so spremembe v pričakovanjih okolja zaradi novih trendov.

5.3.2 Ovrednotenje prispevka diplomske naloge k teoriji in praksi implementacije družbene odgovornosti v delovanje podjetja

V diplomski nalogi sem predstavila ključne razloge, to so institucionalni dejavniki, za nastanek teoretskega neskladja med opredelitvami družbene odgovornosti in samega razumevanja tega koncepta tako med teoretiki kot praktiki.

Model institucionalnih dejavnikov, ki sem ga uporabila za analizo podjetja Si.mobil, je dokazal visoko uporabno vrednost pri analizi dejavnikov implementacije. Uporaba modela je možna za vsa podjetja v vseh panogah in različnih kulturnih okoljih, kar je njegova glavna prednost. Poleg tega omogoča vpogled v kontekst posamezne aktivnosti na področju družbene odgovornosti in aktivnosti same, razkriva tudi dejavnike, ki vplivajo na to, da podjetje prične in izpelje celoten proces implementacije družbene odgovornosti v svoje poslovanje. Model je primeren tako za neodvisno raziskovanje kot tudi iskanje novih trendov in možnosti izboljševanja ter dopolnjevanja aktivnosti na področju družbene odgovornosti, kar je lahko v veliko pomoč vodstvom podjetij.

Tako kot institucionalni model dejavnikov implementacije je izredno uporaben tudi opis procesa implementacije. Raziskovalcem omogoča pregled nad ustreznostjo izvrševanja postopkov in stopenj pri implementiranju družbeno odgovornih praks, podjetjem pa nudi jasno vodilo skozi pomembne postopke pri uvajanju novega koncepta.

Poudariti je potrebno združljivost in medsebojno dopolnjevanje obeh modelov, ki v literaturi še ni bila omenjena. Skupaj omogočata večjo širino pri raziskovanju tega koncepta, kar se je pokazalo v diplomski nalogi.

6 ZAKLJUČEK

Družbena odgovornost je koncept, za katerega zanimanje tako med teoretiki kot tudi praktiki in drugimi javnostmi v zadnjih desetletjih vztrajno narašča. Na podjetja se vsakodnevno vršijo pritiski in gojijo pričakovanja glede njihovega ravnanja s strani različnih deležniških skupin, podjetje pa mora, če želi uspešno poslovati na dolgi rok, pravočasno in pravilno zadovoljiti vsem zahtevam širšega družbenega okolja.

Analiza literature kaže, da so razlogi za številne opredelitve in dojemanje ter implementacijo družbeno odgovornih poslovnih praks institucionalni dejavniki, ki vplivajo na zaznavo tega koncepta. Podjetja so pri implementaciji podvržena vplivom regulativnih dejavnikov, kjer je najočitnejša zakonska regulativa, prisotni so tudi samoregulativni mehanizmi posameznih panog, normativni in kulturno-kognitivni dejavniki.

Študija primera je pokazala, da so dejavniki normativnega in kulturno-kognitivnega stebra tisti, ki povzročajo razlike v implementaciji družbeno odgovornih dejavnosti med posameznimi podjetji, ki poslujejo na istem trgu, saj v omenjena stebra spadajo dejavniki, ki jih podjetje pri implementiranju upošteva prostovoljno. Za neupoštevanje teh vzgibov ni zakonsko določenih sankcij kot pri regulativnih dejavnikih, gre pa lahko za izgubo dobrega imena in zaupanja ključnih deležnikov, kar se odraža tudi v poslabšanju poslovnih rezultatov. Najočitnejši dejavnik implementacije družbene odgovornosti so vrednote podjetja in zaposlenih, ki se kažejo pri udejstvovanju zaposlenih v družbeno odgovornih projektih in ostali poslovnih aktivnostih podjetja. Izpostaviti je potrebno tudi, da so na različnih stopnjah implementacije posamezni dejavniki različno vidni. V prvih stopnjah implementacije so najočitnejši dejavniki regulativnega stebra, medtem, ko so v nadaljevanju implementacije najmočnejši dejavniki normativnega stebra, ki podjetje pripeljejo do institucionalizacije družbeno odgovornih praks v vsakodnevno poslovanje podjetja. Skozi celoten proces implementacije gre za prepletanje dejavnikov vseh treh stebrov.

Zaključim lahko, da če podjetje izpolnjuje zgolj zahteve regulative, ne moremo govoriti o družbeno odgovornem poslovanju v pravem pomenu besede, saj je spoštovanje zakonodaje in drugih regulativnih okvirjev samoumevno. V tem primeru lahko rečemo, da je poslovanje podjetja zgolj družbeno sprejemljivo. O družbeno odgovornem delovanju torej lahko govorimo le v primeru, ko podjetje aktivnosti na tem področju zaradi lastnih vrednot dvigne na višjo raven, kot to od njega zahtevajo regulativni dejavniki.

LITERATURA

Campbell, John L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3): 946–967.

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

Cramer, Jacqueline. 2005. Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production* 13 (6): 583–592.

Dahlsrud, Alexander. 2006. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1): 1–13.

Dawson, Patrick. 2003. *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. Dostopno prek: http://llrc.mcast.edu.mt/digitalversion/Table_of_Contents_133426.pdf (16. junij 2012).

Evropska Komisija. 2001. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (15. junij 2012).

Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance* 4: 173–178.

Golob, Urška. 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Golob, Urša in Jennifer L. Bartelett. 2007. Communicating about corporatesocial responsibility: Acomparativestudy of CSRreporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review* 33 (1): 1–9.

Zaposlenim v podjetju Si.mobil. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 26. julij.

Khoo, Hsein Hui in Kay Chuan Tan. 2002. Using the Australian business excellence to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9: 196–205.

Macalagan, Patrick. 1998. *Management and Morality: A Developmental Perspective*. Dostopno prek:
http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=RAXeSiRUy6AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=management+and+morality&ots=XPn1IQYO2v&sig=aFoddxgI_1JEXdTBVZSPGgTm4dE&redir_esc=y#v=onepage&q=management%20and%20morality&f=false (13. junij 2012).

Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing* 39 (9): 956–977.

Maon, Francois, Adam Lindgreen in Valerie Swaen. 2008. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 87: 71–89.

--- 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 20–38.

Mc Williams, Abigail in Donald Siegel. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review* 26 (1): 117–127.

Panapanaan, Virgilio M., Lassi Linnanen, Minna-Maari Karvonen in Vinh Tho Phan. 2003. Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44 (2-3): 133–148.

Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Simobil, d. d. 2000. *Letno poročilo 2000*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=6C9D3BEE-5337-A260-63B1-112FFAEF7877> (26. julij 2012).

--- 2001. *Letno poročilo 2001*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=62AF23C1-C3DE-818A-E26F-AD04B0E4BA31> (26. julij 2012).

--- 2002. *Letno poročilo 2002*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=076FE73E-40FE-1479-3F55-2B9C0B93A913> (26. julij 2012).

--- 2003. *Letno poročilo 2003*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=43B58E45-C474-33EA-23DF-E878A78DD150> (26. julij 2012).

--- 2004. *Letno poročilo 2004*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=6BC3B866-FC36-C0D3-5788-B539948E77FC> (26. julij 2012).

--- 2005. *Letno poročilo 2005*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=A4065639-BD78-8403-66C4-913785DBE344> (26. julij 2012).

--- 2006. *Letno poročilo 2006*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=FB156B98-FA5F-E189-5429-E910017BE8E7> (26. julij 2012).

--- 2007. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=B762CEF0-02C1-BEB1-5641-5367B138EC09> (26. julij 2012).

--- 2008. *Letno poročilo 2008.* Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=2FDB5D8C-6F9E-8AE8-AE2A-20BC4115ADDF> (26. julij 2012).

--- 2009. *Letno poročilo 2009.* Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=F7B3D30A-9C98-A1E3-14A9-296341AEABC5> (26. julij 2012).

--- 2010. *Letno poročilo 2010.* Dostopno prek: <http://www.simobil.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=3B17DFF0-FAB8-922A-12B8-2EA341FAEC94> (26. julij 2012).

--- 2011a. *Letno poročilo 2011.* Dostopno prek: <http://letnoporocilo2011.simobil.si/web/guest> (26. julij 2012).

--- 2011b. Razvoj družbe. Dostopno prek: <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?cid=B1087A0A-8821-3E4C-0164-0B54DE1BCDEF&linkid=content> (20. junij 2011).

--- 2012. *Si.mobilova okoljska politika.* Dostopno prek: <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?cid=3BE008BE-3932-1D91-3977-3212B8EF43CB&linkid=remisliContent> (26. julij 2012).

Sorsa, Ville-Pekka. 2008. How to explain socially responsible corporate actions institutionally: theoretical and methodological critique. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13 (1): 32–41.

Turk, Dejan. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 5. avgust.

Valenčič, Tamara. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. julij.

Vidic, Klavdija. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. avgust.

Were, Marco. 2003. Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics* 44 (2-3): 247–260.

Wood, Donna. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.

PRILOGE

Priloga A: Intervju s Tamaro Valenčič, direktorico korporativnega komuniciranja podjetja Si.mobil

Kaj vam predstavlja koncept družbene odgovornosti?

Si.mobilu je praktično naš Re.misli, ki ga poznamo kot program, neke vrste dežnik nad celotno družbeno in okoljsko odgovornostjo, ki jo izvajamo. Rekla bi, da to v prvi vrsti pomeni veliko vpletenost zaposlenih. Vse skupaj smo namreč pred leti predvsem s skrbjo za zaposlene, preostale dele družbene in okoljske odgovornosti pa smo imeli razdeljene na male donacije, ne prav zares usmerjene stvari. Danes je DOP bolj urejena, in sicer imamo družini prijazno podjetje, Žur z razlogom, Beli obroč donacije in okoljsko odgovornost, kjer najprej čistimo pri sebi, potem je tukaj še reciklaža telefonov, zeleni produkti navzven, kjer vse sile in donacije usmerjamo v sklad Sivoda. Gre za en resnično velik koncept, kjer vse kar počnemo, počnemo z zaposlenimi in za njih ter širšo družbo.

S strani različnih deležnikov ste danes zaznani kot družbeno odgovorno podjetje. Kdaj in zakaj ste se odločili, da v strategijo poslovanja začnete vpletati elemente družbene odgovornosti?

Mislím, da že od samega začetka Si.mobil s to skrbjo za zaposlene, ki je nekoliko posebna, vodi družbeno odgovornost. Mogoče nismo imeli pravega koncepta, ki bi bil resnično poimenovan in strateško voden. Druga velika stvar je bil Žur z razlogom, ki smo ga začeli že dolgo nazaj, katerega namen je bil spodbuditi mlade, da z sms donacijo pomagajo svojim vrstnikom v takšnih ali drugačnih stiskah. Pred petimi leti smo začeli program Re.misli, ki je bil na začetku načrtan okoljsko, kasneje pa, kot sem že omenila, se je razširilo kot dežnik nad celoto, ki jo počnemo. Prav tako smo pred šestimi leti dobili tudi certifikat družini prijazno podjetje. Ampak vse to so bile zgolj posledice prejšnjih dejanj, ki smo jih že po inerciji počeli, vsaj navznoter.

Kateri so bili ključni motivi, ki so vplivali na poslovno odločitev? Je šlo za uveljavljanje iniciative od zgoraj navzdol (od vodstva do zaposlenih), od spodaj navzgor (od zaposlenih k vodstvu) ali so vplivali kateri eksterni dejavniki?

Prva stvar je bila skrb za zaposlene. Kot sem že omenila, smo to počeli že od samega začetka. Od odlične interne komunikacije, udejstvovanja zaposlenih, do športnih aktivnosti in ostalih stvari. To smo nadgradili v družini prijazno podjetje in navsezadnje v vključevanje zaposlenih v vse mogoče stvari, ki jih počnemo. Družini prijazno podjetje je posledica skrbi za zaposlene, medtem ko smo pri okoljskem komuniciranju in okoljski odgovornosti izhajali iz tega, da smo mobilni operater, ki umešča grozno velike in verjetno tudi tako ali drugače škodljive objekte v okolje, kot so bazne postaje, ki prodaja minute in signal, preko mobilnih telefonov, ki niso okolju prijazni že zaradi same reciklaže, ter je po zakonodaji dolžan reciklirati, poskrbeti za pravilno reciklažo telefonov preko pooblaščenih prodajalcev. S tega vidika smo izhajali. Torej če mi proizvajamo nek CO2 odtis, moramo naravi dolgoročno na nek način vrniti. Iz tega se je rodila usmeritev v čiste in zdrave vode, v sklad Sivoda, in koncentrirane donacije in pomoč v tej smeri. Pri Žuru z razlogom pa stvar izhaja preprosto iz tržnih potreb. Žur z razlogom je bil od začetka namenjen mladim in vemo, da mladi prav zares ne donirajo, ne skrbijo za druge. Skrbi jih nešteto drugih stvari, sami pa se aktivno premalo udeležujejo. Torej Žur z razlogom je nastal iz preprostega razloga, tj. izobraževanje in multipliciranje sporočila – narediti nekaj dobrega.

Če vas prav razumem, dejavniki torej izhajajo predvsem iz internega in ne toliko eksternega okolja?

Ja, na vsak način. Torej, eksterno jaz vidim izključno potrebo po povečanju ugleda, ki pa je zame ne sekundarnega temveč tretjega pomena za družbeno odgovornost. Sem namreč velik zagovornik tega, da mora stvar izvirati od znotraj. Prva in najpomembnejša stvar je torej, da se zaposleni počutijo dobro, njim sledijo uporabniki, na zadnjem mestu pa so lastniki. Ker zadovoljni zaposleni naredijo zadovoljnega uporabnika, ki posledično vplivajo na zadovoljstvo lastnika. Prav zato mora vse izhajati iz notranjega okolja, ker drugače stvar ni pristna in po mojem mnenju dolgoročno ne more resnično uspeti.

Kolikšna je vloga zaposlenih pri oblikovanju družbene odgovornosti oziroma na kakšen način sodelujejo pri oblikovanju?

Ravno to je način, ki ga poizkušamo in ga uvajamo v Si.mobilu, namreč da praktično vse prihaja od zaposlenih. Prav iskreno povedano. Bom dala primer, ko smo oznanili na strateškem srečanju oziroma predsednik uprave je rekel: »Začeli bomo okoljski program Re.misli, Tamara Valenčič je vodja programa.« V roku pol ure, ko še nisem sedela za svojim računalnikom po sestanku, sem dobila pet mejlov od zaposlenih v stilu: »Jaz bi pa rada

sodelovala, jaz pa vem, kako se meri CO2 odtis, ker ga merim tudi doma ...» in podobno. Skratka od ljudi prihajajo pobude in to že ves čas. Imamo okoljski programe, kako zniževati CO2 odtis, imamo ekipe, notranje presojevalce, ki to počnejo čisto prostovoljno in so naredili izpit za presojevalca, ponavljam prostovoljno. To je Re.misli na okoljskem področju, recimo Družini prijazno podjetje praktično temelji na delovanju zaposlenih, tega ne izvaja kadrovska služba ali PR. Obstaja skupina zaposlenih, ki se ukvarjajo s tem, ki predlagajo in pripravljajo ukrepe, ki so ambasadorji. Torej praktično vse prihaja od zaposlenih.

Če vas pravilno razumem, je interni odziv dober. Kako pa je z eksternim?

Eksterno, lahko rečem, da je odziv dober. Če pogledam Družini prijazno podjetje, Najboljši zaposlovalec, Zlata nit zadnji dve leti zmagovalci, posebno priznanje Zlate niti za najbolj inovativen pristop zaposlenih do družbene odgovornosti in tako naprej. To pomeni, da smo zaznamovali Slovenijo, da nas poznajo, da je tisti tretji razlog zakaj to počnemo dvig ugleda, to nam je uspelo. Kar se tiče Žura z razlogom recimo, tudi prepoznavanje donacije, komu doniram in zakaj doniram, tudi raste. Seveda na Žur z razlogom pride trideset tisoč ljudi ampak smo uspeli skomunicirati to zadevo tako daleč, da se zavedajo tudi mladi komu donirajo. Okoljski program pa moram priznati, da nismo tako dobro zastavili navzven, tudi zato, ker smo imeli pri sebi ogromno dela. Mi smo namreč dve leti samo navznoter delali zniževanje CO2 odtisa in tako naprej. Velik preboj nam je uspel s partnerstvom z Ekonomsko fakulteto, kjer je naš Re.misli po celi ekonomski fakulteti na enak način, kot pri nas, gre pa za to, da smo jim dali znanje in kreativno, da oni počnejo enako – znižujejo CO2 odtis, postavljajo programe, komunicirajo in tako naprej. Se pravi, ta stvar nam je uspela, kar pa se tiče recikliranja mobilnih telefonov, če govorimo o participaciji uporabnikov, je tudi kar uspešna. Vendar ne toliko zaradi našega komuniciranja kot vsesplošnega zavedanja javnosti, da je stvari potrebno reciklirati . Nismo pa še uspeli dovolj ozavestiti o skrbi za čiste vode, da bi bilo opcije Re.misli več vklopljenih in tako naprej. Tukaj Si.mobil donira od vsakega e-računa, od vsakega recikliranega telefona in tako naprej. Počasi gradimo tudi ta del, recimo, v kratkem bo stekla kampanja e-račun po celi Sloveniji, torej vklopi računa. Vendar pa moram poudariti, da je zame družbena odgovornost način trajnostnega poslovanja, ki se ga ne komunicira prek množičnih medijev in prek oglaševanja. Verjetno je to tudi razlog, da ni takšnega odziva. Naša komunikacija poteka skozi obstoječa orodja, kot so vložke, spletne strani in družabna omrežja. Ampak zame to ni tako pomembno, zame je pomembno to, da res delaš pravilne stvari, da si konsistenten najprej sam pri sebi in ni toliko pomembno, da se stvar obeša na velik zvon zgolj zaradi dviga ugleda.

V kolikšni meri je družbena odgovornost Si.mobila povezana z družbeno odgovornostjo skupine Telekom Austria, katere del ste?

Moram povedati, da ni bilo nobene spremembe, ker naš lastnik razume naš pristop. Eno je namreč globalno, drugo pa je lokalno. Telekom Austria ima osem držav od Makedonije do Belorusije in vsakič, ko imamo skupne sestanke, seveda delimo dobre prakse in se o tem pogovarjamo, vendar pa vsakič pridemo do sklepa, da je lokalni pristop najpomembnejši. Predvsem pri družbeni in okoljski odgovornosti. Vsaka država je na določeni stopnji družbenega razvoja, ima svoje potrebe. Recimo Hrvati že leta in leta vlagajo v deminiranje minskih polj in so na tem področju uspešni. Ko sem se pogovarjala z Makedonci, so mi povedali, da zelo veliko pomagajo brezdomcem in tako naprej, ker so to zaznali kot resen družben problem, in misli, da obnavljajo tudi nekatere šole. Medtem ko pri nas teh problemov praktično ni, je pa problem nasilja v družini, če gledamo s te perspektive. Torej imamo dobro prakso, izmenjavo dobrih praks, pogovarjamo se ogromno, delamo »sustainability report« na nivoju celotne skupine, nimamo pa nekih skupnih programov, ki bi bili nesmiselni. Kar se pa prenašanja dobrih praks tiče, lahko kadar koli pridobimo podatke, kako delajo drugi, izmenjujemo si ideje in jih z veseljem prenašamo. Ko pa recimo govorimo o Re.misli, torej o okoljskem delu je pa žal ni prenosljiv. Zakaj? Srbi še zdaj nimajo urejene reciklaže, osnovnih potreb za začetek česa takšnega, tudi niso z zakonom zavezani sprejemati in skrbeti za mobilne telefone. Oni bi se sicer tega lotili kot prvi v državi, vendar pa nimajo pooblaščenega partnerja za reciklažo. Skratka mi se ogromno pogovarjamo, žal pa stvari niso prenosljive, razen kakšne dobre prakse na področju človeških virov.

Kako je družbena odgovornost izražena v vsakdanjem delovanju podjetja?

Po celem Si.mobilu imamo nalepkice za opominjanje na ugašanje luči, računalnikov, zapiranje vode in tako naprej. Mislim, da se nas je to že kar prijelo, ker smo po popisu stanja znižanja CO2 odtisa opazili, da prihranjujemo električno energijo. Popolnoma smo ukinili plastenke, imamo samo še vodo iz pipe. Ravno kar smo ponovno naročili analizo vode. Niti nimamo plastičnih kozarcev za kavo, ker je vsak od zaposlenih dobil svojo skodelico. No, na ta način se izraža družbena odgovornost, kako zmanjšati CO2 odtis. Recimo, imamo tudi službena kolesa za službene poti v bližini stavbe, tudi do centra Ljubljane jih uporabljajo, spodbujamo uporabo mestnega prometa s tem, da imamo urbane na recepciji, ki so zaposlenim na voljo za službene poti. Stvar se je že kar močno ukoreninila. Tudi, recimo, že pri samih produktih, storitvah, pri trgovinah in njihovih obnovah je vedno okoljski vidik

upoštevati. Se pravi, kar se tiče materialov, svetilk, luči in tako naprej. Na splošno pa je družini prijazno podjetje samo po sebi umevno. Vsi naši ukrepi so dobro skomunicirani. Žur z razlogom na primer, smo že pred samim začetkom zaposlenim omogočili doniranje, na samem dogodku imamo posebno urejen prostor za zaposlene, torej nekakšen VIP prostor. Skratka vse kar počnemo, skomuniciramo dobro prej, dejansko živimo to, kar počnemo.

Kako poteka oblikovanje in implementacija posameznih aktivnosti družbene odgovornosti v vašem podjetju?

Kot sem že prej omenila, imamo skupine zaposlenih, ki sodelujejo, kot je tudi uredniški odbor internega časopisa sestavljen iz zaposlenih, tako je tudi eko tim, tako je družini prijazno podjetje sestavljeno iz zaposlenih iz celotne hiše. Seveda je prisoten tudi vodja, v tem primeru sem to jaz oziroma korporativno komuniciranje, ki zadevo pelje naprej. Denarja za te projekte imamo zelo malo, praktično nič, zato res delamo na najbolj inovativne načine, se pravi ne mečemo denarja stran samo za promocijo ali za neke lepe stvari. Problem je, in mogoče nam ga bo letos uspelo rešiti, ta, da je treba družbeno odgovornost pripeljati do marketinga, do trga, v tržno komuniciranje ali celo v produkte in storitve. Zadnjič sem predavala na Sustainable Academy na Ekonomski fakulteti, kjer so govorili o sustainable marketingu, kar sem nam s FDV-ja zdi bav bav, sustainable marketing is not possible. Vendar pa so govorili točno o tem, kako pripeljati dobre družbeno in okoljsko odgovorne zgodbe v produkte. Se pravi tukaj nas čaka en korak naprej. S tem, da je tukaj vedno hodimo po neki tanki črti, ampak ni pa problem, ker smo praktično v vse procese vnesli ta družbeno odgovoren odnos. Tudi vsi dobavitelji so dobili dopis, da imamo certifikat ISO 14001, da smo odgovorni do ljudi in okolja in, da z dobaviteljem, ki ne izkazuje enake odgovornosti ne sodelujemo. Skratka vsi ti procesi so pokriti že po inerciji, tako dobro smo zadevo zastavili.

Pa s strani dobaviteljev pridobivate tudi kakšne povratne informacije?

Seveda, tudi to poteka konstantno. Navzven smo prepoznani kot družbeno odgovorno podjetje in dobivamo ogromno nekih pobud, kot so na primer pobuda za zeleno streho, namesto tega, da je na njej pese, pobude za aplikacije, ki bi govorile o izmeri CO2 odtisa in še veliko takšnih stvari. Tukaj se seveda vsako stvar da na tehtnico, ali se nam to izplača, kaj se bo na koncu meseca – dobiček ali izguba. To je namreč temelj družbene odgovornosti, da posluješ tako, da posluješ in lahko zaposluješ, plačaš plače in tako naprej.

Ali na enak način takšne pobude prihajajo tudi s strani potrošnikov?

S strani potrošnikov tega še ni bilo veliko. Mi imamo znotraj sklada Sivoda tudi strokovni svet, ki se odloča o projektih, kam gredo sredstva, donacije in oni imajo največ teh pobud. S tem, da jih je tudi tukaj potrebno omejevati, saj je sklad neprofiten in tako naprej. Oni so strokovnjaki za vode in prav zato dajejo tudi največ pobud. Sponzorstva in ostale stvari pa večinoma zavračamo, saj če imamo postavljeno svojo strategijo, potem res nima smisla skočiti na vsako gasilsko veselico.

Za konec me zanima, kakšne priložnosti vidite na področju družbene odgovornostiza vaše podjetje oziroma kakšne so vaše želje za nadaljnji razvoj tega področja.

Želela bi si, da bi res postal ta »sustainable marketing«, kot sem ga poslušala na predavanju, namreč ta profesor iz Nemčije je povedal, jaz sem predstavila »case« Re.misli, on je predaval o Sustainable marketingu. Rekel je, da smo na super poti, da pa je DOP samo odlična podlaga za marketing, torej že tukaj je strašen preskok, če pridemo do tja. Vendar pa si še nismo popolnoma na jasnem, kaj to je, če iskreno povem. Telefon namreč nikakor ne more biti Sustainable product. Imamo namreč tri telefone, ki so okolju prijazni in jih je možno popolnoma reciklirati, niso pa sposobni snemanja pogovora ali pa delanja fotografij. Mislim, da bi tukaj mogoče mobilni operater naredil ogromno z različnimi aplikacijami, izobraževanjem uporabnikov, tukaj je namreč velik preskok. Vendar pa to ni Sustainable Marketing ampak so Green offers. Drugje pa mislim, da smo kar dobro ukoreninjeni, tako da če mi uspe ta preskok v Sustainable marketing, bom resnično zadovoljna.

Priloga B: Intervju s Klavdijo Vidic, vodja službe za tržno komuniciranje podjetja Si.mobil

Kaj vam predstavlja koncept družbene odgovornosti?

Družbeno odgovornost delim na dva dela. Prvi del je odgovornost do okolja, drugi del pa predstavlja odgovornost do sočloveka. Moja odgovornost do okolja je na žalost omejena zgolj na to, da ne smetim in ločujem odpadke, ter da zapiram vodo, ugašam luči in tako naprej. Ampak to je praktično vse, če sem iskrena. Do sočloveka poizkušam vzpostavljati spoštljiv odnos, torej da ne počneš stvari, za katere si ne želiš, da bi jih drugi počeli tebi. To na individualni ravni pomeni »fer« odnos, kar pa se seveda prenaša tudi na večje sisteme. To je zame neka osnovna družbena odgovornost. Potem pa je seveda tudi to, da se pomaga ljudem v stiski. Ni nujno, da gre vedno za donacije, saj so lahko to zelo drobne stvari. Na primer imaš sosedo, ki je starejša in ji pomagaš prinesiti stvari iz trgovine. Takšne, čisto bazične stvari. No, to je moje razumevanje družbene odgovornosti na mikro ravni, ker se včasih sprašujem, če je ta sistemska družbena odgovornost čisto zares iskrena ali gre zgolj za politični konstrukt.

S strani različnih deležnikov ste danes zaznani kot družbeno odgovorno podjetje. Kdaj in zakaj ste se odločili, da v strategijo poslovanja začnete vpletati elemente družbene odgovornosti?

Moram povedati letnico? Re.misli smo lansirali leta 2007, se mi zdi skupaj z »rebrandingom«. V bistvu je dobro, da se ne morem spomniti letnice, ker to pomeni, da je že tako vikorporirano v samo podjetje, da nihče več ne ločuje prej in potem, ampak imaš občutek, da je ta ideja od nekdanj prisotna. Takrat smo kot poseben sistem lansirali Re.misli. Na začetku je bilo vse skupaj sprejeto zelo skeptično. Po eni strani zato, ker je večina ljudi mislila, da bo to samo marketinški koncept, kot je to zelo pogosto na trgu, torej da podjetja eko pristop oziroma družbeno odgovorni pristop izrabijo za pridobivanje medijske naklonjenosti. S tega vidika je bilo precej težko dopovedati najprej zaposlenim, da s tem konceptom mislimo resno in, da ni vse povezano s pridobivanjem dodatnega inputa s strani strga. No razlog, ki je vodil do te odločitve, pa je bil ta, da smo se delno že prej obnašali kot družbeno odgovorni, ugotovili pa smo, da je stvari potrebno konstruirati, institucionalizirati. Prisotni so namreč že bili posamezniki, ki so se tako obnašali sami po sebi, so že po inerciji razumeli ta koncept in tudi tako živeli. Po drugi strani smo ugotovili, da nam odteka ogromno virov, govorim predvsem o ekološkem vidiku, torej v smisli porabe papirja. Kar se pa tiče odgovornosti do sočloveka, smo pri Ortu ugotovili, da kljub temu, da je bil naša ciljna skupina dojeta kot nekoliko bolj

egoistična, torej v stilu: »meni je vseeno, kaj se dogaja okrog mene, važno je, da se imam dobro«, smo ugotovili, da ima dober posluš za ljudi, ki rabijo pomoč. Pa naj gre za drobne stvari, kot je podpora ali pa tudi finančna pomoč. Zato je Žur z razlogom uspešno pokrila oba aspekta, zabavo in posluš mladih, da vseeno pomagajo, ko nekdo potrebuje kakršno koli pomoč. Na tak način smo se torej lotili družbene odgovornosti in to je bil tudi bistveni razlog. Moram biti iskrena in povedati, da dolgoročno seveda pričakuješ tudi, da te bodo ljudje zaradi tega bolj preferirali. Smo namreč na trgu, zato je potrebno, da se obnašamo kot tržni subjekt.

Kateri so bili ključni motivi, ki so vplivali na to poslovno odločitev?

Začetek družbene odgovornosti se nekako sovpada z začetkom sodelovanja z Niko Deu, našo zunanjo svetovalko, ki je imela najprej v vodstvenih kadrih nekakšne konzultacije in je ugotovila, da imamo velik potencial, ki ga ne znamo dovolj transparentno pokazati. Prišli smo do zaključka, da je bilo potrebno zgolj definirati Re.misli, ga dati v nekakšen okvir, da je bilo bolj jasno vsem, ga na nek način institucionalizirati. Torej lahko rečem, da je glavna iniciativa za družbeno odgovornost prišla od vodstva. Naslednji korak pa je bila vključitev vseh zaposlenih. Danes obstaja zelo velika skupina Re.misli, ki jo sestavljajo naši zaposleni in k njej pristopajo prostovoljno. Podana je bila zgolj iniciativa s strani vodstva, nato pa so se ljudje lahko začeli prijavljati in posredovati svoje ideje. Lahko rečem, da smo v okviru te skupine dobili zares ogromno fantastičnih idej, kar pomeni, da ljudje dejansko razmišljajo tako, do tistega trenutka pač niso imeli kanala, po katerem bi lahko to posredovali.

Velja, da na oblikovanje in implementacijo družbene odgovornosti podjetja vplivajo številni dejavniki, kot so npr. zaposleni, poslovni partnerji, potrošniki, lokalna skupnost, regulativa ipd. Kateri so tisti dejavniki, ki so a vaše podjetje ključni oz. jih zaznavate kot iniciatorje?

Prvenstveno so to zaposleni, če pa se osredotočiva še na zunanje dejavnike, je eden izmed njih zagotovo trend, ki se je pojavil v zadnjem času, torej biti družbeno odgovoren. Žal se ni vedno razvil v pozitivno smer, saj so ga številna podjetja uporabila zgolj za pridobivanje naklonjenosti in zaupanja potrošnikov, dejansko pa niso živeli in delovali v skladu z družbeno odgovornostjo. Ko smo se mi poglobili v ta trend, smo ugotovili, da če bomo iskreno delali in sledili tem načelom, lahko dolgoročno dosežemo nekajkratni pozitiven učinek. To seveda pomeni od samega prihranka do tega, da si počasi zaznan kot nekakšen »love brand«, ljudje te torej zaradi tega percipirajo, ker razumejo, da uporabljaš podobne principe, kot jih sami v privatnem življenju. Kmalu se je pokazalo, da zelo prav razmišljamo, ker je bil zelo množičen

in hiter odziv s strani podjetij, ki so se hoteli pridružiti našemu trendu, sicer večina žal zaradi nekega kratkoročnega učinka, ki so ga želeli doseči. Prav zato smo postavili precej ostre kriterije sodelovanja in takrat se nam je pridružila zgolj Ekonomska fakulteta, s katero še vedno sodelujemo. Torej, če so želeli postati del našega gibanja, so morali najprej interno poskrbeti za določene standarde, kot so naprimer varčne žarnice in podobno, in na ta način so vsi tisti, ki so ugotovili, da jim partnerstvo z nami ne bo prineslo takojšnjega pozitivnega učinka, je zelo veliko takšnih kandidatov odpadlo. Ostala so samo trajna partnerstva, ki so super, saj nam narašča število glasnikov. Pri Re.misli-ju skorajda ne uporabljamo zunanje komunikacije, uporabljamo lastne kanale, kot so spletne strani in vloženke, ter tudi to na način, da preko Re.misli produktov, kot je naprimer elektronski račun, želimo promovirati Re.misli. Torej nikoli ne rečemo, mi smo pa najbolj družbeno odgovorno oziroma ekološko podjetje ampak poizkušamo zgolj z našimi dejanji to javnosti pokazati. Mogoče je ta strategija dvorezen meč, saj velikokrat slišimo, zakaj teh naših aktivnosti ne izpostavljam bolj, ampak se nam zdi to edina prava pot. Mislimo, da na drug način zelo hitro začneš izkoriščat to za marketinške namene, kar pa niti ni naša želja niti ni prava pot.

Kolikšna je vloga zaposlenih pri oblikovanju družbene odgovornosti oziroma na kakšen način sodelujejo pri oblikovanju le-te?

Kot sem že omenila, jih aktivno vključujemo v delavnice. Na samem začetku smo zaznali dve skupini. Na eni strani so bili tako imenovani »verniki«, ki so takoj pristopili, ker jim je bila ta strategija blizu zaradi lastnega načina življenja, na drugi strani pa so bili »skeptiki«, ki so ostali kot taki kar precej časa, lahko rečem leta in leta. Tudi v marketingu si lahko kdaj slišal v stilu: »Tale vaš Re.misli, haha.«, pa saj je to po eni strani razumljivo. Zdaj pa moram reči, sicer je to lahko posledica drugih stvari, da Re.misli pogosto pride zadnji na vrsto, nekako ni vedno »top of mind«, vendar pa ga nihče več ne gleda kot nepomembnega. Vsi razumejo, če že ne spoštujejo in sledijo, so vsaj na nivoju razumevanja in ni več kritike. Je pa potrebno razumeti, da v podjetju s 550 zaposlenimi ne moreš vseh pridobiti, smo si preveč različni. Moram pa povedati, da se nam je zelo dobro obneslo, ko smo v sami zgradbi nalepili različne apele, ki si jih lahko videla, ko si prišla navzgor po stopnicah, imamo jih tudi v WCjih za papir in vodo ter ugašanje luči in tako naprej. No in ti apeli so bili zelo pozitivno sprejeti in lahko rečem tudi funkcionalni, ker smo se kasneje pogovarjali na kavi, da ti te nalepke povzročajo slab občutek, če jih ne upoštevaš, ker dejansko ne rabiš več kot ene papirnate brisačke, da si posušiš roke. Lahko rečem, da se je ta ideja viralno širila od ust do ust in je s

tega vidika res super. In nekako nimamo nasprotnikov, saj tudi tisti, ki niso verniki so to sprejeli, razumejo in to je po mojem največ, kar lahko naredimo.

Kaj pa potrošniki? Na kakšen način (in če sploh) vplivajo na oblikovanje družbene odgovornosti?

Niti niso toliko aktivni v tej smeri. Predvsem so aktivni, kadar gre za njihove koristi in to po navadi ni v direktni povezavi z družbeno odgovornostjo ali pa ekološko odgovornostjo. Lahko da je razlog tudi ta, da mi sami ne izvajamo aktivne komunikacije navzven. Vse to pronica samo skozi produkte, ki odražajo Re.misli, tako da lahko rečem, da je količina feedbacka skladna z našo komunikacijo. Seveda se najdejo posamezniki, ki te iniciative pozdravljajo, moram pa povedati, da negativnih odzivov nismo dobili. Očitno smo bili dovolj jasni, da tega ne bomo izrabljali v marketinške namene. Res pa je tudi to, da je bilo zelo malo oziroma skoraj nič zahtev oziroma prošenj s strani potrošnikov.

Enako vprašanje za poslovne partnerje, dobavitelje. Torej, na kakšen način (in če sploh) vplivajo na oblikovanje družbene odgovornosti?

Zelo odvisno od dobaviteljev. Recimo tiskarji so bili na samem začetku močno na udaru. Po eni strani, ker se je precej zmanjšal obseg tiska, po drugi strani pa smo od njih zahtevali, da poiščejo papirje, ki so razgradljivi oziroma tiste, ki imajo potrebne certifikate. Lahko rečem, da vsi naši dobavitelji zelo pozdravljajo, ni pa zaradi tega nikakršnih ponudb v smislu, da bi nam ponudili dodatno podporo. Torej razen Ekonomske fakultete, ki je prevzela to našo strategijo, ni nikogar, ki bi se na ta način vpletel. Mislim, da so še vedno najmočnejši dejavnik za tovrstno početje ekonomski dejavniki, torej kaj lahko maksimalno dobijo za svoj denar. Lahko pa še dodam, da to definitivno vpliva na pozitiven ugled, kar se tiče dobaviteljev, ni pa to neka ključen kriterij za njih, da bi si želeli delati z nami.

V kolikšni meri je družbena odgovornost Si.mobila povezana z družbeno odgovornostjo skupine Telekom Austria, katere del ste?

Kar se okoljske odgovornosti tiče, smo bili res pionirji, ker vsakič, ko smo imeli združenja, kjer smo se srečala vse sestrška podjetja Telekom Austria, je bil Si.mobil predstavljen kot primer dobre oziroma najboljše prakse, v smislu kako se gremo in na kakšen način to vpeljujemo, ne da bi izrabljali v marketinške namene. Telekom Austria ima kot družba rahlo drugačen karakter. Če lahko nas opišeš kot bolj »friendly«, iznajdljive, torej če za nas uporabim neke mehke dejavnike, je Telekom Austria nekoliko bolj podoben Mobitelu. Oni so

vodili pri inovacijah, so zelo profesionalni. Torej na ta način so si svoj karakter postavili na trgu in se z družbeno oziroma ekološko odgovornostjo niso soočali, niti niso lotevali in bahali posledično. Se mi pa zdi, da je kot iniciativa znotraj skupine zelo dobro sprejeto in, da tudi vedno podpirajo. Kar pa se tiče družini prijaznega podjetja pa je Vip net sestavil zelo specifično strukturo podjetja, ki je po mojem mnenju super. Sem namreč delala pol leta pri njih in se mi zdi super, ker imaš vse na dosegu roke. Imajo vrtec, fitnes, zares lepe prostore, kreativno vzdušje ampak oni se pač omejijo na ta aspekt – da bi bilo zaposlenim čim bolj udobno v času dela. Vendar pa imam občutek, da so njihovi delavniki veliko manj prilagodljivi, kot so naši. Kar v našem primeru pomeni, da če imaš presežek v urah, ni problema, če si kakšen dan manj v službi oziroma boš enkrat drugič dlje, medtem ko imajo na Vip netu urnik striktno določen od do. Pri njih je dobro torej to, da imajo poleg poslovne zgradbe še dodatne aktivnosti. Če pa naredim primerjavo v aspektu prijaznega zaposlovalca, pa moram reči, da je Si.mobil svetlobna leta pred njimi. Kar zamisli si, zjutraj te čaka sveže sadje, sam si lahko prilagajaš urnik, dejansko smo družini prijazno podjetje, ker so odnosi zelo profesionalni pa hkrati zelo prijetni.

Kako poteka oblikovanje in implementacija posameznih aktivnosti družbene odgovornosti v vašem podjetju?

Mislím, da smo šli pri nas po pravilnih korakih. Vsekakor se mi zdi, da je na samem začetku potrebna prepoznana neka usmerjenost v to. Težko si predstavljam podjetje, ki je v določenih sferah, nekako nekompatibilnih z družbeno odgovornostjo, in jih potem preusmeriš v družbeno odgovornost oziroma ekološko odgovornost. Temu mora slediti popolna predanost s strani uprave in vodilnih kadrov. Kar se predanosti tiče, menim, da mora biti pristna, torej nekaj takšnega: »So mi rekli, da moram nekaj govoriti.«, ampak takšna v kateri se ljudje prepoznajo, da verjamejo v nekaj, ker se bo to poznalo na nadaljnjih korakih. Po tem sledi korak, ko damo možnost vsem zaposlenim, da sodelujejo, pa naj gre za podajanje idej ali pa dejansko pomoč pri sami implementaciji. Zgolj na ta način dobiš vpletenost z njihove strani. Tretja stvar je pa to, da preden stvar pošlješ na trg, da počistiš pri sebi, na svojem pragu. Da dejansko pogledaš, kje si lahko družbeno oziroma ekološko odgovoren in da začneš na tem aktivno delati. Tudi, če to pomeni, da gre kdaj kakšen del budgeta v to smer, ne pa v čisto ekonomsko računico. Šele kasneje se mi zdi, da nastopi čas, ko se pojavijo produkti in šele na koncu komuniciranje o družbeni odgovornosti. Mislím, da bi si mi v tem trenutku lahko upali javno komunicirati o naši družbeni odgovornosti in reči, da smo družbeno in ekološko odgovorni. Zdi se mi, da je preteklo dovolj časa, da smo vpeljali dovolj ukrepov, da lahko na

podlagi dokazov govorimo. Zato se mi zdi, da so bili koraki pravi. Najprej smo prepoznali usmerjenost, potem vpeljali vodilne kadre in zaposlene, začetki z ukrepi interno in šele na koncu uvajanje produktov in eksterne komuniciranje. To se mi zdi nekako najbolj prava pot. Lahko tudi zato, ker sem jo doživela na lastni koži in se je res super obnesla.

Na kakšen način komunicirate o družbeni odgovornosti z zaposlenimi in drugimi eksternimi deležniki?

Interno komuniciramo prek delavnic oziroma obstaja Re.misli skupina, ki se sestaja in, ki izvaja »brain storminge«, predlaga ideje in kasneje tudi sodeluje pri implementaciji. Imamo tudi drobne opozorilne nalepke, o katerih sem govorila že prej, znotraj internega časopisa poizkušamo komunicirati o novostih, ki podpirajo Re.misli. Če dam primer, se je naša naročniška služba pred kratkim selila v nove prostore in bomo sam prostor opremili v skladu z Re.misli, da imajo ljudje to ves čas pred očmi. Zelo veliko uporabljamo Siweekly, to je meil, ki ga razpošiljamo enkrat tedensko in v njem povzamemo vse novosti in dogajanje preteklega tedna ter kaj bo novega v prihodnjem tednu. Zares poizkušamo izkoristiti vsak kanal. Kar se pa tiče eksternega komuniciranja tiče, kot sem že omenila, gre za komuniciranje prek samih produktov, kar pomeni, da ne gre za najbolj eksplicitno komunikacijo, si pa pošten. Druga oblika komuniciranja pa bi bila, če bi rekli, da smo ekološko in družbeno odgovorno podjetje, česar pa namensko ne počnemo. Zdi se nam, da takšne aktivnosti ne smeš na veliko eksterne komunicirati, ker lahko ljudje dobijo neprijeten občutek. Če ti bodo sledili, bodo spoznali in ugotovili, kakšen si, za to ne potrebuješ dodatne komunikacije.

Kako pa se družbena odgovornost izraža v vsakodnevnem delovanju podjetja?

Če začneva pri Žuru z razlogom, vsakič organiziramo čistilno akcijo, kamor povabimo tudi zaposlene, da nam pomagajo počistiti. Morda se sliši dvoumno, ker po eni strani omogočimo ljudem, da svinjajo, po drugi strani pa pospravljajš za njimi, ampak se mi zdi fino, ker vseeno obujamo duh Re.misli-ja. Lahko pa to vzamemo tudi kot druženje zaposlenih, kar pa je tudi vedno dobrodošlo in koristno. Lani smo se udeležili akcije Očistimo Slovenijo in verjetno se je bomo tudi letos, ter na podoben način aktivirali zaposlene, da so sodelovali pri tem projektu. Mislim, da so v zameno za to prejeli nekaj ur, ki so se jim šteli v delovnik. Na tak način, lahko rečem, da naša kadrovska služba zelo lepo vzpodbuja, da je družbena odgovornost za nas skoraj enako kot klasično produktivno delo za računalnikom. S tega vidika je to super, ker ljudje dejansko dojamejo, da opravljajo nekaj koristnega. Re.misli skušamo obujati tudi prek novoletnih daril. Dve leti nazaj smo delili steklenice, ki so bile

replike plastenek in so sporočale, da so »reusable«, kar pomeni, da ti ni potrebno vsakič znova kupovati nove, ampak jo preprosto ponovno uporabiš. Vsako leto delimo enaka darila tako zaposlenim kot poslovnim partnerjem in ob teh steklenkah je bilo navdušenje zares veliko, tako znotraj hiše, kot tudi pri poslovnih partnerjih. Se mi je zdelo res zanimivo, ko so me ljudje z vseh strani spraševali, če bi lahko dobili še kakšno steklenko. Prek novoletnih daril torej skušamo spreminjati navade ali pa kot v primeru letošnjih daril, to so bili posebni copati, poizkušamo uporabljati materiale, ki so zares reciklirani in pokazati, da ni potrebno, da je vse novo in bleščeče ampak, da lahko z malo iznajdljivosti dejansko ustvariš moderen produkt. Imamo tudi razna sponzorstva, kjer poizkušamo biti prisotni z Re.misli-jem. Recimo, na Sofu vsako leto oživljamo Re.misli in lani je bil popolnoma uspešen s konceptom Obrazi sprememb, kjer so se ljudje slikali in s tem prispevali svoj obraz, ki je bil kot podpornik Re.misli-ju in v zahvalo so dobili majčko. Torej na tak način poizkušamo širiti Re.misli in mislim, da so to glavne stvari, skozi katere se kaže Re.misli vsak dan. Če pa omeniva še sklad Sivoda, pa lahko rečem, da je trenutno rahlo podhranjeno dete. Problem je v tem, da je sklad neodvisen. Res je, da smo pomagali pri ustanovitvi, ampak želja je, da bi preko Re.misli-ja, nastal zbirni kanal, na podlagi katerega bi lahko naredili nekaj dobrega na temo vode. Lani smo zgradili čistilno napravo v enem od centrov za učenje in želimo, da so dejavnosti na tem področju transparentne, da denar ne ponikne nekam v neznano. Sklad Sivoda je torej neodvisen in iz tega vidika ga komuniciramo samo posredno, kar pomeni, da ko se donira za Re.misli, se dejansko donira za sklad Sivoda. Na tak način funkcionira. Ga pa ne komuniciramo v klasičnem smislu, čeprav bi verjetno potreboval malo komunikacijskega potiska, ampak se tega ne lotimo iz znanih razlogov.

Za konec me zanima, kakšne priložnosti vidite na področju družbene odgovornostiza vaše podjetje oziroma kakšne so vaše želje za nadaljnji razvoj tega področja.

Priložnosti je veliko, s tem da vse spremembe zahtevajo po eni strani čas in tudi denar. Želim si, da bi znotraj podjetja našli oboje. Problem nastane, ker je naš poklic zelo dinamičen zahteva veliko pozornosti, žal pa na koncu ne ostane dovolj časa niti za higienske stvari, kaj šele druge. Takrat Re.misli žal pride na konec seznama, kar ni dobro. Želim si, da bi našli denar in čas, da bi se malo bolj aktivno ukvarjali z njim, ker trenutno smo, kar se produktov tiče, prišli samo do e-računa, solarnih polnilcev in telefonov. Obstaja zares veliko iniciativ in pobud, kaj vse bi lahko potrošnikom ponudili, da bi jim lahko omogočili bolj ekološki oziroma bolj odgovorni odnos. Zares bi si želela, da bi imeli malo več manevrskega prostora, da bi lahko ustvarjali ekološko oziroma družbeno odgovorne produkte in storitve, ki bi

dejansko končnemu potrošniku pomagale širiti naše poslanstvo. To bi si najbolj želela. Ker znotraj hiše, se mi zdi, da smo kar se tega tiče precej na nivoju. Že sama razmišljam, pri vsaki novi stvari, če res potrebujemo neko novo brošuro, ali lahko stvar skomuniciramo prek drugega kanala.

**Priloga C: Intervju z Dejanom Turkom, predsednikom uprave podjetja Si.mobil
Kaj vam predstavlja koncept družbene odgovornosti?**

Predvsem to, da dejansko iskreno kot podjetje z dobrimi nameni delaš v neko širšo družbeno korist in to ne zgolj z vidika PR-ja, torej za svoj ugled, ampak da dejansko želiš spremeniti stvari na bolje. To se seveda lahko začne znotraj podjetja in se potem, če je le mogoče, da ta filozofija preraste v neko širše gibanje znaj podjetja. Recimo, naš Re.misli se mi zdi zelo dober primer tega, kjer smo mi na začetku začeli reciklirati, danes pa je to znamka, ki je prerasla brez enega eura vložka v oglaševanje, postala zunaj okolja nekakšen pojem drugačnega odnosa do okolja.

S strani različnih deležnikov ste danes zaznani kot družbeno odgovorno podjetje. Kdaj in zakaj ste se odločili, da v strategijo poslovanja začnete vpletati elemente družbene odgovornosti?

Mi smo takrat, ko sem jaz prišel v to vodstveno vlogo, pričeli razmišljati, kako lahko spremenimo stvari, da bi šle na bolje. Si.mobil pet let nazaj namreč ni bil ravno uspešno podjetje in pri tem smo skušali našo logiko razmišljanja spremeniti, torej kdo smo, kaj smo in kaj hočemo. Torej iz tehnološkega podjetja v podjetje, ki je orientirano na ljudi in to mislimo v najširšem smislu, v svoje zaposlene, v stranke ter tudi tiste, ki niso naše stranke torej širšo družbo in po tem smo začeli pri vrednotah, ki smo jih postavili, ki so danes popolnoma drugačne, kot pa so bile nekaj let nazaj. Temu je sledila tudi sprememba slogana: »Povej nekaj lepega« iz »Ujemi svet«, ki je bil prej, in pa tudi sama blagovna znamka je postala nekoliko bolj resna, bolj prepoznavna. Tudi skozi celotno oglaševanje smo skušali vsaj dvakrat do trikrat na leto posredovati neka zelo jasna stališča do družbene odgovornosti, da govorimo o problemih, da govorimo o odnosih in reševanju le teh, da govorimo o odnosu do okolja, o medsebojnih odnosih, odnosih med partnerji, odnosi v družbi. Seveda je bila to zelo jasno načrtana strategija, osebno pa si nisem niti upal razmišljati, da bi lahko za nas postala tako pomembna in se tudi tako hitro razvila. Seveda se moramo za to zahvaliti sodelavcem,

ker so imeli pri tem velike zasluge, saj so zelo močno podprli moje »inpute« in jih pravzaprav še nadgradili in danes sami vodijo to našo vizijo, naš izgled, naš obraz.

Kateri so bili ključni motivi, ki so vplivali na poslovno odločitev? Je šlo za uveljavljanje iniciative od zgoraj navzdol (od vodstva do zaposlenih), od spodaj navzgor (od zaposlenih k vodstvu) ali so vplivali kateri eksterni dejavniki?

V vsakem podjetju mora glava nek impulz dati, šele kasneje se vključi zaposlene, ki se jim porajajo določene ideje. Moram pa poudariti, da sama ideja o Re.misli, ki je del tega, pa je nastala kar znotraj zaposlenih, ki so prišli do mene in rekli, da je čas, da začnemo paziti na okolje, torej ugašati luči, reciklirati in tako naprej. To je bilo že leta nazaj, ko vsa ta stvar še ni bila tako popularno, kot je danes. Iz tega smo naredili celoten projekt Re.misli, ki je kasneje postal bistveno širši. Torej, mislim, da je najuspešnejša kombinacija vsega. Če kot podjetje oziroma vodja organizacije ustvariš klimo in daš vizijo, kdo smo in kaj hočemo, pomeni da ustvariš klimo, da ljudje lahko znotraj te organizacije delujejo in ne samo v službo hodijo ter plačo dobivajo, ampak uresničujejo določene notranje cilje, tako kot sem jih jaz. Moja želja je bilo delati nekaj, kar spreminja svet na bolje in smo ustvarili takšno podjetje. In še marsikdo je uspel v novem ozračju posredovati svoje ideje in je del tega, kar smo danes.

Velja, da na oblikovanje in implementacijo družbene odgovornosti podjetja vplivajo številni dejavniki, kot so zaposleni, delničarji, poslovni partnerji, potrošniki, lokalna skupnost, regulativa itd. Kateri so tisti dejavniki, ki so za vaše podjetje ključni oziroma jih kot iniciatorje najpogosteje zaznavate?

Seveda so zaposleni danes iniciatorji idej, tudi jaz tu in tam še kakšno idejo posredujem, jih usmerim. Vedno je potrebno skrbeti za motivacijo ter seveda vedno znova potrjevati, da ja naša strateška usmerjenost tudi usmerjenost v družbeno odgovornost. In to velja tudi za zadnja leta, ko ni bilo lahko, ker je kriza po nas udarila in smo tudi mi varčevali, je potrebno znova in znova poudarjati, da to nič ne vpliva na našo družbeno odgovornost. To je enostavno del nas in vse kar delamo, moramo delati na družbeno odgovoren način. Pa naj gre zgolj za ugašanje ekranov in luči ter pitje vode, ki je iz pipe in ne iz plastenk do tega, da se spoštljivo obnašamo eden do drugega, do strank.

Kolikšna je vloga zaposlenih pri oblikovanju družbene odgovornosti oziroma na kakšen način sodelujejo pri oblikovanju?

Torej, kot sem že omenil, motivacija razširjenega vodstva predstavlja zgled ostalim zaposlenim. Sodelavci z okoljsko ozaveščenostjo in pripravljenostjo za prostovoljno delovanje so se združili v Eko tim, ki izvaja aktivnosti na tem področju. V začetku so člani tima s pomočjo ostalih sodelavcev izvedli popis stanja in tako dobili sliko našega CO2 odtisa. Pridobljeni rezultati so bili predstavljeni vsem zaposlenim, pozvali pa smo jih tudi k predlogom, kako v prihodnje zmanjšati naše vplive na okolje. Seveda so tudi same aktivnosti znotraj Si.mobila, kot je ločeno zbiranje odpadkov, uporaba okolju prijaznejših prevoznih sredstev in uporaba okolju prijaznejšega materiala, recikliranje telefonov, polnilnikov in baterij, varčevanje z elektriko, smotrnejša poraba vode in podobno, motivirale vedno večje število zaposlenih k sodelovanju. V maju 2009 smo opravili tudi notranjo in zunanjo presojo ter pridobili okoljski certifikat ISO 14001. Prejetje certifikata nam je naložilo nove obveznosti in naloge, saj so kriteriji za ohranitev certifikata zahtevni in kompleksni, kar od nas seveda zahteva visoko stopnjo angažiranosti. Prav zaradi tega razloga se je Eko tim preoblikoval v skupine šestih ISO aktivnosti oziroma v šest okoljskih programov. Da pa bi tudi našim najmlajšim približali skrb za čiste in zdrave vode, smo razvili lik vidre z imenom Lutr. Vidro smo izbrali zato, ker gre za eno bolj ogroženih živalskih vrst v Evropi, ki za svoje življenje potrebuje čiste vode in neokrnjeno naravo – vrednote, za katere si prizadevamo tudi v Si.mobilu.

Na kakšen način potrošniki (in če sploh) vplivajo na oblikovanje družbene odgovornosti? Enako vprašanje za poslovne partnerje, dobavitelje.

Mi smo našo, to kar se je začelo dogajati, kar malo čudežno, če lahko tako rečem, blagovno znamko Re.misli zasnovali interno, da bo nekaj našega, je zelo hitro prerasla naše meje in določeni ljudje, ki so za to slišali, so tem pisali, se o tem pogovarjali, mi smo hitro začeli razmišljati, kako bi lahko stranke vpletli. Danes imamo Re.misli tarifo, kjer lahko vsaka stranka enkrat mesečno prispeva en euro avtomatično v sklad za zdrave in čiste vode, iz katerega potem mi gradimo ekološke čistilne naprave, trenutno postavljamo že tretjo. Gre torej za donacije s strani Si.mobila, strank in dobaviteljev. In prav zaradi te osredotočenosti v čiste in zdrave vode odklanjamo vsa druga sponzorstva, ki niso v skladu z našo poslovno strategijo. Ohranjamo Žur z razlogom, imamo sklad za vode in to je v glavnem to. Zunaj tega delamo zelo malo, in če že poskušamo poiskati povezavo bodisi z nasiljem v družini, kar je Žur z razlogom in pa Beli obroč, ali pa z vodami. Je pa seveda ta blagovna znamka, ko je nastala, dobila neko vrednost, pokazal se je tudi interes zunanjih javnosti, predvsem podjetij. V tistem času sem prejel veliko klicev s strani različnih podjetij, ki so želeli imeti naš Re.misli

oziroma ga uporabljati in potrebno je bilo odraslo in odgovorno obnašanje, kako bomo zdaj to blagovno znamko naprej usmerjali. Zavedati smo se začeli, da je to neka dobrina. Prav zaradi tega smo jasno rekli ne vsem tistim, ki so želeli, da bi jim ta naš koncept prodali. Smo pa sklenili partnerstva s tistimi, ki so pokazali iskreno željo po udejanjanju naše strategije. Eno izmed teh partnerstev je s Fakulteto za ekonomijo, kjer smo od njih zahtevali, da podobne smernice sprejmejo, kot jih imamo mi. Da oblikujejo nekakšen eko tim, da naredijo popis stanja, da sprejmejo ukrepe, ki jih bodo izvajali in potem jasno dokumentirajo svoj vpliv na okolje v kontekstu nekega zmanjšanega CO2 izpusta. Ko so bile te stvari urejene, so lahko pričeli z uporabljanjem naše znamke, našega znanja, če temu lahko tako rečemo. Lahko se pohvalim, da smo v Si.mobilu prihranili osem tisoč ton CO2 v zadnjem letu, v zadnjih treh letih pa mislim da skoraj petindvajset tisoč ton. Tukaj se potem že poznajo posledice na okolje in nenazadnje tudi na ekonomski vidik. Podobne postopke uporabljamo tudi pri izbiri dobaviteljev. Smo nekoliko kritični tudi na to, kakšen odnos imajo do okolja, kako skrbijo za medosebne odnose. Če lahko rečem neki zunanji deležniki se na to odzivajo pozitivno, torej prejeli smo veliko število pozitivnih odzivov. Je pa zanimivo to, kar sem omenil tudi že na začetku, da tega zavestno nikoli nismo in nikoli ne bomo oglaševali. Vse kar naredimo za to so novoletna darila Re.misli, ki je bila lansko leto steklenica za vodo, ali pa majčka iz eko materiala in podobno.

V kolikšni meri je družbena odgovornost Si.mobila povezana z družbeno odgovornostjo skupine Telekom Austria, katere del ste?

Moram reči, da smo ponosni in srečni, da delamo v okolju, kot je Telekom Austria, ki je nekakšna blaga povezava blagovnih znamk, kjer seveda mi tehnološko zelo močno sodelujemo, drugače pa smo kot blagovne znamke oziroma podjetja zelo neodvisni. Znotraj skupine menim, da smo najboljši kar se tiče družbene odgovornosti, predvsem pa mislim, da delamo to na nek svojstven Si.mobilov način, ki je iskren in pa kontinuiran. Seveda pa se tudi učimo eden od drugega. Marsikdo je dobre prakse prevzel od nas, člani skupine hodijo k nam, da se poučijo, seveda pa se tudi mi lahko marsičesa naučimo od Telekoma Austria, ki je na področju do okolja že marsikaj naredil. Kot primer lahko navedem, da imamo kolesa in skiroje, s katerimi se vozimo na krajše razdalje, idejo pa smo prevzeli prav od Telekom Austria, ki so to počeli pred nami. Smo pa bolj ali manj prvi v skupini, ki smo družbeno odgovornost pripeljali do enotne korporativne kulture oziroma, če rečemo filozofijo Re.misli, ki pa je prerasla naše okvire in vse bolj prevzema neke družbeno-socialne attribute.

Katere so glavne aktivnosti, ki jih izvajate na področju družbene odgovornosti?

Pri okolju smo filozofijo Re.misli vtkali v vse poslovne procese. Najprej smo pometli pred svojim pragom, izmerili naše vplive na okolje in začeli z zmanjševanjem porabe energije, papirja, prevoza in tako dalje. Okoljsko odgovornost smo vgradili v vse naše poslovne procese in začeli prilagajati tudi našo ponudbo. Prenovili smo trgovine v Mariboru in Ljubljani v okolju prijazne prodajne centre in uvedli e-podpis, brezpapirno poslovanje. Začetno zeleno ponudbo s solarnimi in energetske varčnimi polnilniki smo okrepili z eko telefoni, ponudbo pa bomo skupaj z našimi dobavitelji v prihodnosti ustrezno dopolnjevali. Oblikovali smo posebno nalepko garant, ki kupca opozarja, da je bil izdelek izbran z mislijo na okolje. V naši dolgoročni okoljski strategiji smo zapisali, da bo Si.mobil med slovenskim prebivalstvom prepoznan po skrbi za čiste in zdrave vode v Sloveniji. V ta namen smo maja 2009 ustanovili Sklad Si.voda. V decembru 2009 je Svet zavoda sprejel sklep o izvedbi prvega projekta Sklada Si.voda. Zavod je doniral sredstva za rastlinsko čistilno napravo v Poljčanah, izgradnja pa je že v polnem teku. Rastlinska čistilna naprava bo namenjena šolam za izobraževanje in učenje v naravi ter drugim ekološkim dejavnostim. Prav tako leta 2009 smo z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani podpisali dogovor o nameri sodelovanja na področju družbeno odgovornega delovanja. S tem dejanjem smo svoje razmišljanje v Si.mobilu razširili na zunanjo organizacijo, njihove zaposlene ter številne študente. Družbeno odgovornost izpolnjujemo tudi z dobrodelnimi akcijami in ozaveščanjem javnosti, s čimer želimo pomagati ljudem v stiski. Sodelovanje v dobrodelnih akcijah omogočamo tudi vsem našim uporabnikom, ki lahko darujejo prek SMS-ov, Si.mobil pa se ob tem odpoveduje vsem s tem povezanimi prihodki. Žur z razlogom, ki ga organiziramo, je največji dogodek za mlade, kjer se vsako leto zbere približno trideset tisoč udeležencev. Dogodek je namenjen ozaveščanju mladih in pomoči društvu Beli obroč, ki skrbi za pomoč žrtvam kaznivih dejanj in nasilja. Na dogodku mlade pozivamo, da tudi sami darujejo prek SMS-ov, kolikor je v njihovi moči. Prav posebno skrb pa namenjamo svojim zaposlenim kot družini prijazno podjetje. Poleg tega jim nudimo tudi številne druge ugodnosti, kot so vsakodnevno sveže sadje in topli napitki, organizacija športnih aktivnosti, zabav in obdarovanj. Kar se gospodarstva tiče, skušamo imeti enostavne in pregledne cene ter seveda poštene poslovne prakse. Urejeni odnosi z dobavitelji in skrb za razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo, so za nas ključni. V letu 2007 smo podpisali listino »European Framework for Safer Mobile Use by Younger Teenagers« in samoregulativno iniciativo. Smo tudi aktivni člani Foruma o elektromagnetnih sevanjih (EMS).

Na kakšen način komunicirate o družbeni odgovornosti z zaposlenimi in drugimi eksternimi deležniki?

V glavnem komuniciramo interno, eksterno skorajda ne. Edina eksterna komunikacija je kakšen intervju, kot ga opravlja sedaj, ali pa za kakšen medij, ki ga opravi jaz ali pa služba za odnose z javnostmi. Interno pa komuniciramo sorazmerno veliko. Za vse najrazličnejše dneve, ko je dan zemlje ali kaj podobnega, vse zaposlene čaka na mizi neko majhno darilce, ki ima neko okoljsko noto. V vse naše aktivnosti skušamo zaposlene čim bolj dobro vključiti. Kot primer naj navedem akcijo Očistimo Slovenijo, ko smo bili najbolj številčni udeleženci, mislim, da je sodelovalo več kot pol podjetja. Najbolj važno pa se mi zdi, da ostanemo to, kar smo, kar so naše trdne vrednote, ki jih živimo in delamo. To se trudimo vsakodnevno dokazovati bodisi v odnosu do stranke bodisi eden do drugega, do partnerjev ali pa do okolja.

Kako pa se družbena odgovornost izraža v vsakodnevnem delovanju podjetja?

Zelo pomembni se nam zdijo odnosi kot taki, kjer skušamo negovati čim bolj pristne in iskrene odnose. Lahko rečem, da dejansko med nami vladajo nekakšni odkriti in pošteni odnosi, kar je v takšnih večjih kolektivih sorazmerno težko vzdrževati. Po drugi strani živimo strategijo Re.misli, celo podjetje je opremljeno z nalepkami, ugašamo luči, ugašamo ekrane, pijemo vodo iz pipe, iz avtomatov za kavo smo odstranili plastične lončke in vsakemu zaposlenemu dali keramičnega. Torej gre za takšne malenkosti. Zaposlenim vsak dan ponudimo sveže sadje, tako skrbimo, da dobijo svojo dozo vitaminov. In tega stroška nismo odpisali niti v kriznih časih, ker se nam pač zdi to zelo pomembno. Zdi pa se tudi, da je večini zaposlenim v podjetju naša strategija že močno zlezla pod kožo in ljudje delajo na Re.misli način, ko ustvarjajo projekte imajo v mislih tako okolje kot tudi naš odnos do trga, ki je odkrit in transparenten.

Za konec me zanima, kakšne priložnosti vidite na področju družbene odgovornosti za vaše podjetje oziroma kakšne so vaše želje za nadaljnji razvoj tega področja.

Po eni strani misli, da je neko ultimativno nadgrajevanje težko pričakovati, enostavno je pomembno, da to, kar delamo, delamo kontinuirano in, da ne skrenemo s poti. Ter po drugi strani, da našim aktivnostim vseeno dodajamo neke manjše izboljšave, novosti. Pa naj bo to eno leto voda v steklenici, drugo leto plastični kozarčki, ki jih umaknemo iz avtomatov, tretje leto spet kaj drugega. Pomembno je, da se zavedamo, da s svojimi dejanji vplivamo na okolje.

Glede na našo situacijo v Sloveniji, pa je moja največja želja, da Si.mobil postane neka pomembna in odgovorna znamka za odnos do okolja in družbe, ker v današnjih časih imamo res toliko konfliktnih situacij, da je nujen nek iskren odnos do strank, do zaposlenih in do okolja. Gre torej za to, da nadaljujemo s temi potezami, ki so nas pripeljale do točke, kjer smo danes in, da v prihodnosti uspemo ohraniti ugled, ki smo si ga prislužili. Želel pa bi si tudi, da nas čim več podjetij pride pogledat, kako se lotevamo problematike in, da nas vzamejo kot vzor. Na ta način bomo lahko spremenili ta svet, kjer so danes marsikatero poslovne vrednote danes okrnjene. To je namreč tudi naš drugi steber, kjer skušamo bolj apelirati na medsebojne odnose, na to da ljudje komunicirajo z ljudmi in, da nam te naprave pri tem samo pomagajo ter da se zaradi tega ne smemo preveč odtujevati drug od drugega.

Priloga Č: Intervju z zaposlenim v podjetju Si.mobil

Kako dolgo ste zaposleni v podjetju Si.mobil?

V podjetju delam že od samega začetka, tj. več kot 10 let.

Kako razumete koncept družbene odgovornosti?

Zame družbena odgovornost pomeni, da ravnaš skladno s svojim prepričanjem v korist širšega družbenega okolja.

Kaj vam osebno družbena odgovornost pomeni?

Lahko rečem, da kar precej. Pomembno se mi zdi, da skrbimo za pristne odnose s sočlovekom in naredimo vse kar je v naši moči, da bi ohranili našo naravo. Z družbeno odgovornim ravnanjem lahko na to problematiko opozorimo in izboljšamo nastalo stanje. Pomembne so malenkosti – ugašanje luči, zapiranje vode, recikliranje ...

Kako zaznavate družbeno odgovornost podjetja Si.mobil v vsakdanjem delavniku?

V Si.mobilu že kar nekaj časa varčujemo z vodo in elektriko, papirnatimi brisačkami, papirjem – ko je vodstvo vpeljalo to novo miselnost, smo podjetje polepili z prijaznimi opozorilnimi znaki, ki so nas opominjali na pomembnost varčevanja z naravnimi viri. Da bi tudi otroci spoznali pomembnost družbeno odgovornega vedenja, sem domov prinesel nalepke in skupaj smo začeli z našim malim projektom varčevanja energije tudi doma. V Si.mobilu se na to temo resnično veliko dogaja. Kasneje smo s keramičnimi lončki za kavo nadomestili plastične, dobili smo steklenice za vodo in steklene kozarce, vodo pa pijemo kar iz pipe, saj vemo, da je dobra. Vsak dan si lahko za malico postrežemo sveže sadje, ki nas čaka – pomembno se mi zdi, da se ozavešča zdrav način prehranjevanja, ker je tega danes res premalo. Ob nakupu tehnologije skrbimo, da je takšna, da zahteva manj električne energije. Za komunikacijo v skupini in z drugimi poslovnimi partnerji uporabljamo video konference, saj tako prihranimo veliko pomembnega časa in denarja. Pozornost posvečamo tudi čiščenju voda, saj izgrajujemo naravne čistilne naprave. Zelo so mi všeč naši dogodki, kot je dan odprtih vrat za naše družinske člane – otroci pridejo pogledat naše delovno okolje, se poigrajo z maskoto Lutrom (vidra – kot zaščitnik čistih voda), hkrati pa je to lepa priložnost, da jim skozi igro predstavimo vrednote, ki jih imamo – delavnice so namreč ekološko obarvane, tudi malica, ki jo dobijo je vedno bio in zdrava, pijača je v stekleničkah. Če na kratko naštejemo še kakšen dogodek, bi to bil Žur z razlogom in drugi k širši družbi usmerjeni projekti – očistimo Slovenijo. Lepa gesta so tudi Si.mobilova prevozna sredstva, ki v zrak ne spuščajo škodljivih

plinov - kolesa in skiroji. Mislim, da bi bilo to v grobem vse, je pa resnično še veliko več aktivnosti v družbeni odgovornosti Si.mobila.

Katere aktivnosti so vam na tem področju najljubše?

Pomembno se mi zdi izobraževanje, zato bom rekel možnost izobraževanja zaposlenih in posredovanje izkušenj, dobrih praks in podobnega. Zelo mi je všeč tudi dogodek v sklopu projekta družini prijazno podjetje – dan odprtih vrat, o katerem sem govoril že prej. Pomembno pa se mi zdi tudi vsakodnevno prizadevanje za bolj ekološko delovanje in skrb za zdravo življenje – kar sem na nek način prenesel tudi v svoj dom.

Ste kdaj tudi sami dali pobudo za katero izmed aktivnosti?

Seveda, vsi zaposleni lahko predlagamo ideje in rešitve, ki jih nato skupina, ki koordinira aktivnosti na področju družbene odgovornosti, pregleda in pretehta ter jih glede na skladnost s trenutnimi tekočimi projekti uvrsti v proces izvajanja.

Kje izveste o novostih in aktivnostih na tem področju?

Na več načinov. Eno je tedenski mejling – na koncu vsakega tedna dobimo mejl v katerem so vsi pomembnejši dogodki minulega tedna. Drugi vir je intranet in interna revija Inside, ki jo vsakič znova z veseljem preberem, saj vsebuje zares zanimive informacije, poročila z dogodkov, skratka je za vsakega Si.mobilovca izredno mamljiv vir informacij. Poleg tega informacije dobimo tudi na letnih srečanjih z upravo in vodstvom podjetja, nekaj se jih najde na oglasnih tablah, veliko pa kar na naših hodnikih.

Priloga D: Kronološki pregled pomembnejših definicij družbene odgovornosti

Bowen (1953) je v zgodnjih šestdesetih letih dvajsetega stoletja družbeno odgovornost opredelil kot dolžnosti podjetnikov, da vpeljujejo politike, sprejemajo odločitve in izvajajo tiste ukrepe, ki so zaželeni v sklopu ciljev in vrednot družbe, v kateri delujejo (Bowen 1953 v Maon in drugi 2010, 24). Kot je razvidno iz definicije, Bowen družbeno odgovornost podjetja razvija kot zavezo podjetja do družbe kot celote, ki izhaja iz moralnih dolžnosti.

Davis (1960) družbeno odgovornost podjetja artikulira kot odločitve in ukrepe podjetnikov, ki so vsaj delno sprejeti izven okvira neposrednih ekonomskih ali tehničnih interesov podjetja. Dodaja tudi, da morajo biti družbeno odgovorne aktivnosti sorazmerne z močjo, ki jo ima podjetje v družbi (Davis 1960, v Maon in drugi 2010, 24). Podobno kot Bowen tudi Davis vidi središče družbene odgovornosti podjetja v širši družbi, a odločitev za implementacijo družbene odgovornosti pripisuje individualni presoji podjetja.

V začetku osemdesetih je Friedman (1970) družbeno odgovornost podjetja opredelil kot moralno dolžnost podjetja, da uporabi vire in se vključi v aktivnosti, ki povečujejo njegovo profitabilnost, dokler so te dejavnosti v skladu z odprto in popolno konkurenco ter ne delujejo po principu prevar in goljufij (Friedman 1970, 178). Temeljni cilj podjetja je po avtorjevem mnenju zgolj profit za delničarje in ne vsesplošen dobrobit celotnega spektra deležnikov (Jančič 1999, 115).

Podobno kot Bowen in Davis tudi Sethi (1975) v središče družbene odgovornosti podjetja postavi širšo družbo in jo definira kot tisto, ki vodi korporativno vedenje do ravni, ko je le-to izenačeno s prevladujočimi normami, vrednotami in pričakovanji, ki jih družba goji do organizacije (Sethi 1975 v Maon in drugi 2010, 24). Po avtorjevem mnenju mora biti implementacija družbeno odgovornih praks prepuščena izbiri posameznega podjetja.

Svojo zgodnejšo opredelitev je Davis skupaj z Blomstromom (1975) v letu 1975 nekoliko predrugačil. Novejša opredelitev družbene odgovornosti podjetja izhaja iz moralne dolžnosti podjetja ter zapoveduje, da so ključni odločevalci podjetja tisti, ki so zavezani k sprejemanju takšnih odločitev, ki ščitijo in izboljšujejo dobrobit družbe kot celote seveda vzajemno z izpolnjevanjem lastnih interesov (Davis in Blomstrom 1975 v Maon in drugi 2010, 24). Kljub dopolnitvi je fokus družbene odgovornosti podjetja tudi pri novi definiciji ostal nespremenjen.

Eno najpogosteje citiranih opredelitev družbene odgovornosti podjetja je podal Carroll (1979), in sicer pravi, da družbena odgovornost podjetja obsega ekonomsko, zakonsko, etično

in filantropsko dimenzijo. Vse štiri navedene dimenzije so utemeljene na pričakovanjih, ki jih ima družba do podjetja v določenem časovnem obdobju (Carroll 1979, 500). Zopet je v središču obveznosti družbene odgovornosti podjetja družba kot celota, avtor pa naravo tega konstrukta pripisuje moralni dolžnosti, ki jo ima podjetje do družbe v kateri deluje.

V začetku devetdesetih let je med teoretiki mogoče opaziti preobrat znotraj osredotočenosti družbene odgovornosti, in sicer z družbe kot celote na bolj specifične segmente te iste družbe. Na to je sicer opozoril že Friedman, a je na celoten koncept družbene odgovornosti podjetja gledal nekoliko preozko. Korak dlje je naredil Jones (1980), ki je v središče družbene odgovornosti podjetja postavil specifične deležniške skupine. Zagovarja stališče, da imajo korporacije obveznosti do različnih družbenih skupin in da ne gre zgolj za zadovoljevanje potreb delničarjev, kot je poudarjal Friedman. Jones dodaja, da je pri definiranju družbene odgovornosti potrebno gledati širše, in sicer izven tistega kar podjetju določajo zakoni in družbena pogodba (Jones 1980 v Dahlsrud 2006, 8).

Tudi Drucker (1984) se je pridružil Jonesu v ožjem spektru gledanja na ključne ciljne skupine, ki jih družbeno odgovorno vedenje podjetja zadeva. Kot osrednjo skupino definira interne deležnike, na koncept družbene odgovornosti podjetja pa gleda kot na »kotenje zmaja«, kar po njegovem mnenju pomeni, da je potrebno družbeni problem transformirati v ekonomsko priložnost in s tem povezane koristi, produktivno zmogljivost, razvijanje človeških sposobnosti, dobro plačano delo, skratka v vsesplošno bogastvo (Drucker 1984, v Maon in drugi 2010, 24).

Maclagan (1998) razume družbeno odgovornost podjetja predvsem kot proces, prek katerega vodstvo podjetja prepozna in sprejema interese deležnikov podjetja ter prevzemanja odgovornost za vpliv, ki ga ima podjetje na družbo kot celoto (Maclagan 1998, 147). Avtor se pridružuje mnenju Jonesa, da mora biti osredotočenost družbene odgovornosti na specifičnih skupinah deležnikov.

Enako mnenje je bilo podano tudi s strani Evropske komisije (2001). Komisija je leta 2001 družbeno odgovornost podjetja opredelila kot koncept, pri katerem gre za prostovoljno integracijo družbenih in okoljevarstvenih praks v delovanje podjetja ter v interakcijo podjetja z deležniki (Evropska komisija 2001, 6).

K nekoliko starejšim temeljem osredotočenosti družbene odgovornosti, to je na družbo kot celoto, se vračajo McWilliams in Siegel (2001) ter Kotler in Lee (2005), ki družbeno

odgovornost podjetja opredeljujeta kot zavezanost k izboljšanju dobrobita družbe prek filantropskih dejavnosti in doprinosov korporativnih virov (Kotler in Lee 2005 v Maon in drugi 2010, 24). McWilliams in Siegel menita, da morajo družbeno odgovorne aktivnosti prinašati koristi družbi in presegati interese podjetja ter družbi vračati več, kot pa od njih zahtevajo pravni zakoni (McWilliams in Siegel 2001, 117).

Campbell je pri proučevanju družbene odgovornosti in njenem definiranju precej neposreden, saj trdi, da se podjetje vede družbeno odgovorno, če izpolnjuje dva pogoja, in sicer:

- 7 če podjetje zavestno ne škoduje svojim deležnikom (investitorjem, zaposlenim, potrošnikom, dobaviteljem ali lokalni skupnosti v kateri delujejo) in
- 8 če podjetje že naredi nekaj, kar škoduje kateri od navedenih deležniških skupin, mora škodo nemudoma odpraviti (Campbell 2007, 951).

Po njegovem mnenju lahko izključno v primeru izpolnjenih zgornjih predpostavk trdimo, da se podjetje vede družbeno odgovorno. Gre torej za osredotočenost na širši segment deležnikov in družbe kot celote.

Družbena odgovornost danes

Kljub številnim razlikam pri definiranju družbene odgovornosti podjetja lahko povzamemo in njeno bistvo definiramo, da sta (Podnar 2011, 66) »podjetje in družba tesno prepleteni in ne povsem ločeni entiteti; zato ima družba določena pričakovanja glede primernejšega vedenja in rezultatov tega vedenja« (Wood 1991, 695), podjetja pa morajo, v kolikor želijo nemoteno poslovati, tem pričakovanjem ugoditi (Podnar 2011, 66). Navezuje se tudi na pričakovanja družbe o vedenju podjetja, ki je družbeno ali moralno pričakovano in ga lahko posamezniki in družba lahko upravičeno zahtevajo od podjetja (Whetten in drugi 2001 v Podnar 2011, 67).

Priloga E: Razvoj podjetja Si.mobil in njegovo razumevanje družbene odgovornosti

Si.mobil do leta 2000

Si.mobil je mobilni operater, ki je bil ustanovljen konec leta 1997 s strani štirih slovenskih podjetij, in sicer Istrabenza, Intereurope, Iskratela in PID Kmečke družbe (Si.mobil 2011). Na začetku svoje poti je na slovenskem trgu nastopil z blagovno znamko, ki je poudarjala sodobnost, mladost, prihodnost ter kakovost izdelkov in storitev po ugodnih cenah (Podnar 2011, 141).

Na začetku svoje poslovne poti družbene odgovornosti niso eksplicitno izpostavljali, vendar je nikakor niso izključevali iz svojih poslovnih praks. V začetnem obdobju lahko govorimo o družbeni odgovornosti na dveh področjih, in sicer skrb za uporabnike in korektno finančno poslovanje. V letu 2000 so izvedli izobraževanje zaposlenih v naročniškem sektorju, da bi bolje razumeli svoje naročnike in na ta način izboljšali kakovost svojih storitev. Izkaz o korektnem finančnem poslovanju je izdalo revizijsko podjetje KPMG Slovenija (Letno poročilo 2000, 29).

Si.mobil v letu 2001

V letu 2001 je nastopila prva prelomnica, ko je v Si.mobil začela investirati družba Mobilkom Avstrija in s tem postala solastnica družbe Si.mobil. Poleg tega je vodstvo podjetja na novo določilo strateško usmeritev in popolnoma prenovilo celostno podobo podjetja. Na trgu so začeli nastopati s sloganom »Vedno zame« (Si.mobil 2011). V novi viziji je vodstvo podjetjazapisalo, da želi postati najbolj priljubljen slovenski ponudnik mobilne telefonije, ki z odgovornostjo in odličnostjo izpolnjuje potrebe in želje svojih uporabnikov (Podnar 2011, 141).

V tem letu so poleg korektnega finančnega poslovanja in skrbi za uporabnike: *»/.../ v Si.mobilu smo skladno z našo vizijo usmerjeni k uporabnikom. Prepričani smo, da je vsak zadovoljen uporabnik ambasador našega uspeha. Prizadevamo si, da jih je vsak dan več in tako ustvarjamo trdno osnovo za nadaljnji razvoj. /.../«* (Bojan Dremelj, Gustav Mayer in Wolfgang Kreps, takratna uprava družbe, v Letno poročilo 2001, 8) dodali še skrb za zaposlene in okolje:

»Seveda pa ob dobrem poslovanju nismo pozabili na okolje in ljudi. Za nas sta pomembni predvsem ekonomska in socialna varnost zaposlenih. /.../ V preteklem letu smo odprli 150 novih delovnih mest in s tem bili lani eden največjih zaposlovalcev v Sloveniji. In, kar je zelo

pomembno, nismo pozabili na skupnost. S svojimi sponzorstvi, namenjenimi predvsem vrhunskemu športu in mladim, smo se vključevali v širše družbeno okolje in tako spodbujali uspehe, ki krepijo tudi nacionalno zavest Slovenije.«(Bojan Dremelj, Gustav Mayer in Wolfgang Krepš, takratna uprava družbe, v Letno poročilo 2001, 8).

Si.mobil v letu 2002

Leta 2002 je Si.mobil v svojem letnem poročilu prvič zapisal osredotočenost na skrb za okolje, in sicer: *»Vse posege v prostor opravljamo v okviru ekoloških in zdravstvenih standardov. Kot prvi operater smo opozorili na problematiko ustreznega ravnanja z odsluženimi mobilnimi telefoni.*« (Letno poročilo 2002, 12). Tudi pri skrbi za zaposlene je Si.mobil stopil korak dlje in jo definiral v izjavi zaposlenega:

»Prisegamo na znanje, zabavo in pripadnost. /.../ Če se pojavi strokovna težava, nam podjetje omogoči nadgraditev specifičnega znanja z managerskimi in komunikacijskimi pristopi. /.../ Povezani smo v odličen zbor posameznih karier z dobrimi medsebojnimi stiki, svojim časopisom, rednimi tedenskimi poročili za zaposlene in drugimi pristopi, ki nas ohranjajo povezane. /.../ Si.mobil je delodajalec, s katerim smo skorajda v družinskem odnosu, ker skrbi za zdravo in izzivov polno delovno okolje, ker spodbuja osebni razvoj, ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih.« (Letno poročilo 2002, 8).

Poudarili so pomen zaposlovanja domačih strokovnjakov in sodelovanja s slovenskimi dobavitelji za (Letno poročilo 2002, 12). Novost v družbeno odgovornem delovanju podjetja so bile donacije, ki so jih namenili najnujnejšim potrebam slovenskih bolnišnic (Letno poročilo 2002, 12).

Si.mobil v letu 2003

Si.mobil je po zaslugi večinskega avstrijskega lastnika sklenil pomembno partnerstvo z največjim ponudnikom mobilne telefonije v Evropi podjetjem Vodafone. Aktivnosti, ki so jih izvajali na trgu, so začeli predstavljati pod skupno znamko Si.mobil – Vodafone ter novim sloganom *»Ujemi svet*« (Si.mobil 2011).

Skladno s širitvijo podjetja je potekalo tudi širjenje aktivnosti na področju družbene odgovornosti. Začeli so z vpeljevanjem dodatnih izobraževanj in dogodkov, kjer so si zaposleni lahko izmenjali pomembne izkušnje in znanja.

»Kakovost naših storitev je odvisna od nas, zato se neprestano izobražujemo, razvijamo komunikacijske spretnosti in strokovna znanja. Gradimo pa tudi na svojem dobrem počutju in zadovoljstvu. Dokaz za to so naše Si.mobiliade, na katerih pooblaščen prodajalci in naše prodajno osebje v zabavnem in sproščenem vzdušju izmenjujejo izkušnje in pridobivajo nova znanja.« (Letno poročilo 2003, 7).

Podprli so ustanovitev Foruma elektromagnetnih sevanj, saj želijo svojim uporabnikom in širši slovenski javnosti zagotoviti dostop do strokovnih in neodvisnih mnenj o vplivih mobilne telefonije na okolje in ljudi.« (Letno poročilo 2003, 11). Zaupanje potrošnikov so še naprej gradili s svojim odnosom do okolja in občutkom za posameznika, za ljudi. Velik pomen so pripisali skrbi za zaposlene, v okviru katere so podprli športne aktivnosti in številne dopolnilne dejavnosti, od nogometa do plesa. Zagrizenim kolesarjem pa so uredili tudi varno kolesarnico (Letno poročilo 2003, 11).

Skrb za okolje so nadaljevali s prenovljeno akcijo »recikliraj star telefon« in v pomoči pri čiščenju Ljubljane (Letno poročilo 2003, 11).

V okviru akcije Zadihajmo skupaj so z donacijo pomagali pri nakupu dihalnega aparata za novorojenčke v Mariboru (Letno poročilo 2003, 11).

Si.mobil v letu 2004

V letu 2004 je Si.mobil nadaljeval z aktivnostmi na področju družbene odgovornosti in se še aktivneje vključevati v družbeno okolje. Na humanitarnem področju so tudi s pomočjo svojih uporabnikov pomagali številnim organizacijam, kot so Materina dušica, SOS telefon za ženske in otroke ter Zavetišče za zapuščene živali Gmajnice (Letno poročilo 2004, 9). Ker je bila družbena odgovornost takrat definirana kot skrb za bolj kakovostno življenje mladih, so organizirali prvi Žur z razlogom. Donacijo so namenili ustanovi Mali vitez za pomoč mladim, ozdravljenim raka (Letno poročilo 2004, 9).

Si.mobil v letu 2005

Tokrat se v letnem poročilu družbena odgovornost prvič pojavi kot samostojno poglavje, delijo pa jo na tri dele, in sicer: objeme z razlogom – kjer so predstavljeni projekti donatorstva, kot so Žur z razlogom, Dnevi poezije in vina Medana, Prostorož, Dnevi radovednosti, posebna skrb za gluhe in naglušne, brezplačni klici s prizadetih območij, SMS donator, pomoč lačnim otrokom v Bangladešu, nakup monitorja za nadzor življenjskih funkcij

novorojenčkov, pomoč žrtvam cunamija, otroci so popki sveta, tudi zaposleni delamo dobro (Letno poročilo 2005, 50-51), naklonjenost uporabniku in prijaznost do okolja.

Na področju okoljske odgovornosti so se pridružili prizadevanjem Foruma o elektromagnetnih sevanjih (EMS) in skupaj z nekaterimi drugimi podjetji podpisali kodeks dobre prakse o umeščanju virov elektromagnetnih sevanj v prostor. Zapisali so tudi, da se pri postavljanju baznih postaj prizadevajo za uresničevanje vseh točk podpisanega kodeksa (Letno poročilo 2005, 54).

Odgovornost do zaposlenih v letu 2005 še ni neposredno definirana kot del projekta družbene odgovornosti, je pa skrb za zaposlene na visokem nivoju.

»Ker na delovnem mestu preživimo veliko časa, skrbimo, da bi se vsi kar najbolje počutili. Skrbimo za nezgodno zavarovanje zaposlenih. Redno organiziramo piknike, novoletne zabave in druga družabna srečanja. Ob vsakem rojstvu obdarimo novorojenčka z bonom za 10.000 SIT, obeležimo rojstne dneve in poroke ter morebitne žalostne dogodke. Zaposlenim nudimo dodatne ugodnosti pri telefonskih pogovorih in službenih telefonskih aparatih. Na voljo so službeni avtomobili in tudi parkirna mesta. Za ekipo na terenu smo organizirali cepljenje proti klopnemu meningitisu.« (Letno poročilo 2005, 21).

Da zaposleni predstavljajo pomemben del strukture podjetja, dokazuje tudi to, da so vodilni skupaj z ostalimi zaposlenimi na več delavnicah izoblikovali tri temeljne vrednote podjetja, ki so jih v naslednjem obdobju implementirali organizacijsko kulturo Si.mobila (Letno poročilo 2005, 22).

Si.mobil v letu 2006

Z letom 2006 je podjetje začelo poudarjati družinske vrednote, zaradi česar so pristopili k razvojnemu projektu »družini prijazno podjetje«, znotraj katerega so ob rojstvu novorojenčka staršem podarili bon, ob rojstnih dnevih in drugih prijetnih dogodkih razveselili zaposlene s čestitko, organizirali pa so tudi cepljenja proti gripi. V sodelovanju z zavarovalnico Slovenica so svojim zaposlenim omogočili ugodna nezgodna zavarovanja. Pripravljali so piknike, novoletne in druge zabave, zaposlenim so na voljo tudi brezplačni kavni napitki ter telefonski pogovori in aparati pod ugodnimi pogoji. Za večjo mobilnost so svojim zaposlenim omogočili uporabo službenih avtomobilov in parkirnih mest (Letno poročilo 2006, 22-23).

Poleg omenjenih ugodnosti za zaposlene, je podjetje v letu 2006 skupno organiziralo 596 izobraževalnih dni, kar povprečno pomeni dva dni na zaposlenega (Letno poročilo 2006, 22). Za boljšo uporabniško izkušnjo so, v sodelovanju različnih oddelkov, oblikovali knjigo standardov, s čimer so želeli poenotiti pristop k uporabniku na vseh točkah v neposredni prodaji in vzporedno tudi na ostalih točkah stika z uporabnikom (Letno poročilo 2006, 24).

Tudi v letu 2006 je Si.mobil ostal zvest donatorstvu in v sklopu družbene odgovornosti organiziral in podprl številne dogodke in projekte, Žur z razlogom, za promocijo SMS donatorstva, Beli obroč, Dnevi radovednosti, World Press Photo, »Noč tisočerih večerij«, Lions ski open 2006, »Verjemi vase in osvoji svet«, Mednarodna matematična olimpijada, Dnevi poezije in vina Medana, akcija o nevarnosti uporabe mobilnega telefona med vožnjo, poseben naročniški paket za gluhe in naglušne in še veliko več (Letno poročilo 2006, 48-52). Z donacijami je pomagal številnim organizacijam: skladu Hipokrat za pomoč pri nakupu posebne medicinske opreme, ortopedskih pripomočkov in za skrajšanje čakalnih dob za izbrane zdravstvene storitve v Sloveniji, Društvu Kos za nadgraditev otroškega oddelka za rehabilitacijo otrok na Inštitutu za rehabilitacijo, Društvu ledvičnih bolnikov Posočja v akciji za pomoč pri izgradnji dializnega centra v Posočju, Rdečim noskom, Unicefu, Rdečemu križu in Karitasu (Letno poročilo 2006, 52).

Si.mobil v letu 2007

Leta 2007 je podjetje dobilo novega predsednika uprave, v tem obdobju so se začeli intenzivneje ukvarjati z implementacijo poglobljenih aktivnosti na področju družbene odgovornosti. Istega leta je Si.mobil prejel certifikata Ugledni zaposlovalec in Družini prijazno podjetje, poleg tega je prejel tudi mednarodno priznanje Superbrands (Si.mobil 2011). Interno so začeli izvajati aktivnosti, ki so udeleževale filozofijo in kulturo bivanja. Le-te so predstavljale drobne, vsakdanje, okolju prijazne navade in dejanja, ki so zaposlene opozarjale na odgovorno in spoštljivo bivanje na zemlji.

V letnem poročilu za leto 2007 so o svoji družbeni odgovornosti zapisali:

»Evropska razvojna strategija že od Lizbonske strategije iz leta 2001 poudarja pomen razvoja znanja, inovacij in širše družbene odgovornosti podjetij ter priznava, da sta poslovanje in dolgoročen obstoj podjetij odvisna od različnih interesnih skupin. Zato si prizadevamo razumeti potrebe širšega družbenega okolja, spremljamo trende in se izjemno dinamično vključujemo v družbene tokove, v katere smo posredno ali neposredno vsakodnevno vpeti.

Prepričani smo, da smo pri tem velikokrat za zgled drugim. Širimo načela družbeno odgovornega ravnanja v poslovnem in družbene okolju, v katerem delujemo in ga soustvarjamo. Si.mobilovo družbeno odgovorno ravnanje se izkazuje v tistih dejavnostih in projektih, s katerimi pripomoremo k razvijanju odgovornosti do narave, kulturne dediščine in ljudi, pri čemer ne pozabljamo niti na svoje zaposlene.» (Letno poročilo 2007, 72).

Uporabnikom so omogočili vključitev e-računa in s tem zmanjšali tiskanje in fizično pošiljanje računov (Letno poročilo 2007, 15).

Si.mobil v letu 2008

Skladno z internimi spremembami je podjetje leta 2008 vsebinsko in vizualno prenovilo svojo znamko ter na trgu ponovno začelo nastopati samostojno s sloganom »Povej nekaj lepega«. V projektu Zlata nit – Najboljši zaposlovalec je med velikimi podjetji zasedlo drugo mesto in tako postalo eden izmed najboljših zaposlovalcev v Sloveniji (Si.mobil 2011).

Interno so nadaljevali z izvajanjem aktivnosti, ki so udejanjale filozofijo in kulturo bivanja. Le-te so predstavljale drobne, vsakdanje, okolju prijazne navade in dejanja, ki so zaposlene opozarjale na odgovorno in spoštljivo bivanje na zemlji. Filozofijo bivanja so poimenovali »Re.misli«, ki je kasneje iz interne prešla v eksterno znamko.

Skrb za zaposlene

V sklopu filozofije Re.misli, ki v podjetju Si. predstavlja krovno znamko za vse aktivnosti na področju družbene odgovornosti (Valenčič 2011), so v letu 2008 izredno veliko pozornosti namenili razvoju zaposlenih. Izobraževanje kadrov so z letom 2008 v celoti prepustili Službi za razvoj zaposlenih, ki je v tem letu izvedla kar 2,5-krat več izobraževalnih dni kot v letu 2007. Intenzivno so potekale tudi delavnice za vse ravni vodilnih kadrov, začeli pa so tudi z novim programom razvoja ključnih kadrov, s čimer si Si.mobil prizadeva zagotoviti osebni in karierni razvoj najboljšim sodelavcem (Letno poročilo 2008, 42).

Poleg izobraževanja zaposlenih je Si.mobil v letu 2008 še naprej želel ostati skrben delodajalec in skrbel za dobro počutje zaposlenih, kar je udejanjal na več načinov:

- letni pogovor s sodelavcem,
- napredovanje,
- nagrada za uspešno delo,

- dodatno izobraževanje,
- skrb za starost,
- nezgodno zavarovanje,
- posebne pozornosti – spremljamo jih že od samega začetka,
- sodelovanje v različnih skupinah znotraj podjetja in
- družini prijazno podjetje (otroški časovni bonus, fleksibilni dnevni odmori, ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem in starševskem dopustu, informiranje zaposlenih, izobraževanje za vodstvene kadre o družini prijazni politiki zaposlovanja in strokovna skupina za usklajevanje interesov zaposlenih in podjetja) (Letno poročilo 2008, 44).

V letnem poročilu 2008 je bilo izpostavljeno tudi kompleksno komuniciranje, ki vsakodnevno poteka znotraj podjetja. Pri Si.mobilu so mnenja, da podjetje lahko učinkovito posluje le, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija, če zaposleni poznajo poslanstvo in vizijo podjetja in se identificirajo z njegovimi vrednotami. Prav zato je njihovo interno komuniciranje skrbno načrtovano, pri komuniciranju pa uporabljajo številne kanale, kot so: intranet tedenski elektronski bilten Si.weekly, štirikrat letno izide interno glasilo Inside, letna srečanja. Pomembno dopolnitev internemu komuniciranju znotraj Si.mobila predstavlja komuniciranje znotraj skupine Mobilkom Austria. Vključeni so namreč v groupnet – intranet celotne skupine, kjer prejemajo informacije o posameznih trgih in operaterjih, vključenih v skupino Mobilkom Austria, podatke o dejavnostih skupine in različne dokumente. Prejemajo tudi elektronski bilten mag monthly, ki ga Mobilkom Austria mesečno pošilja družbam v skupini. Skupina enkrat letno organizira tudi srečanje ključnih ljudi iz skupine (Letno poročilo 2008, 45).

Ob lansiranju znamke Re.misli niso pozabili niti na najmlajše »deležnike« podjetja – otroke svojih zaposlenih, saj želijo tudi njim približati zavest o čistih in zdravih vodah v Sloveniji. V ta namen so razvili poseben otroški lik – Lutra, samčka vidre. Vidre so zelo ogrožena živalska vrsta v Sloveniji, saj za svoje življenje potrebujejo neoporečne vodne vire in neokrnjeno naravo (Letno poročilo 2008, 45).

Skrb za uporabnike

Okoljsko osveščenim uporabnikom ponudili okolju prijazne izdelke – tri solarne in energetske varčne polnilnike (Letno poročilo 2008, 47).

Skrb za okolje

Z lansiranjem dolgoročnega strateškega okoljskega projekta Re.misli so si zadali cilj, da bi v prihodnjih letih poslovanja postati okolju najbolj prijazno telekomunikacijsko podjetje ter sinonim za čiste in zdrave vode v Sloveniji (Letno poročilo 2008, 46). Znotraj projekta Re.misli so oblikovali interni Eko tim, ki so ga prostovoljno sestavili najbolj eko zaposleni in pričeli z majhnimi internimi gestami – ločeno zbiranje odpadkov, prostore podjetja so polepili z nalepkami, ki so opozarjale na zapiranje vode, ugašanje luči, zmerno porabo papirja in podobno. Kasneje so Re.misli filozofijo nadgradili z umikom plastičnih lončkov iz kavnih avtomatov ter jih nadomestili s keramičnimi. Plastenke za vodo so zamenjali s steklenicami za večkratno uporabo, ki so pozele val navdušenja tako med zaposlenimi kot tudi med poslovnimi partnerji, ki so jih prejeli kot novoletno poslovno darilo. Po besedah gospoda Turka je filozofija Re.misli interno pripeljala tako daleč, da zaposleni, ko načrtujejo projekte, razmišljajo na Re.misli način, kar pomeni, da v koncept dela vpeljejo odnos do okolja in Si.mobilov odnos do trga, ki je odkrit in transparenten (Turk 2011). V letu 2008 so začeli s postopki za ustanovitev sklada Si.voda in postopkom pridobivanja okoljskega certifikata ISO 14001 (Letno poročilo 2008, 47).

Sponzorstva

V Letnem poročilu 2008 so zapisali, da strateška izhodišča za svoja sponzorska dejanja črpajo iz poslovne vizije in blagovne znamke Si.mobil, saj na ta način ustvarjajo pristne povezave z izbranimi ciljnim javnostmi oziroma tistimi, ki jih želijo doseči s svojo ponudbo storitev. S sponzoriranjem poslovnih dogodkov in konferenc se usmerjajo k profesionalnosti, zrelosti, resnosti in odgovornosti, s čimer pa si odpiramo poti do poslovnih javnosti. Podpirajo pa tudi kulturne festivale in izobraževanja za mlade (Letno poročilo 2008, 48).

Donatorstvo

Znotraj politike doniranja je bila ena izmed najpomembnejših aktivnosti podjetja Si.mobil SMS Donator, ob ponudbi katere se podjetje odpoveduje vsem prihodkom. V letu 2008 je Si.mobil pomagal naslednjim organizacijam: Društvo beli obroč, Unicef, Rdeči križ Slovenije, Slovenska Karitas, Zveza prijateljev mladine Moste Polje, Zupanov sklad in Benka Pulko, Inštitut za rehabilitacijo otrok, Društvo Rdeči noski, Klinični center Ljubljana, Zveza prijateljev mladine, Piters, Kralji ulic, Društvo OZARA Slovenije, Ustanova – fundacija za

pomoč otrokom, Društvo za prezgodaj rojene otroke Maribor, Ustanova za pomoč otrokom z rakom, Društvo Mena – humanitarna organizacija za pomoč ženskam, prizadetim z inkontinenco in menopavzo, Zavod za slepo in slabovidno mladino, Zveza prijateljev Slovenije v sodelovanju s KD Življenje in skupna akcija z radijsko postajo Val 202 (Letno poročilo 2008, 51-52).

Si.mobil v letu 2009

Skrb za zaposlene

V letu 2009 je Si.mobil nadaljeval z uspešno zastavljenimi projekti na področju skrbi za zaposlene, kar se je pokazalo tudi ob podelitvi posebnega priznanja za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja, ki so ga prejeli v okviru projekta Zlata nit (Letno poročilo 2009, 34).

V okviru projekta Družini prijazno podjetje so prvič organizirali Dan odprtih vrat za otroke vseh zaposlenih, dogodek pa je požel veliko odobravanje tako med zaposlenimi kot tudi najmlajšimi. Slednji so se namreč lahko v sicer delovnem okolju svojih staršev zabavali in igrali z različnimi igračkami iz ekoloških materialov. Starši in ostali zaposleni so poskrbeli za zabaven program, da so se malčki lahko zabavali ob sestavljanju figur iz odpadnih plastenk in podobnega materiala, si ogledali kratko predstavo, zaplesali ob zvokih priljubljenih pesmic na koncu pa dobili še eko malico in posebno darilo – brisačo z motivom vidre Lutra (Udeležba na dogodku).

Leto 2009 je Si.mobilu prineslo veliko potrditev in zadovoljstvo za njihova prizadevanja na področju skrbi za okolje, saj so pridobili Certifikat ISO 14001 in uspešno ustanovili sklad Si.voda ter za svoja prizadevanja prejeli kar tri nagrade: Najinovativnejša kadrovska praksa, Zlato pero odličnosti in posebno priznanje Bussines Issue Award (Letno poročilo 2009, 39).

Skrb za okolje

Okoljski del filozofije Re.misli je Si.mobil v letu 2009 razširil s partnerstvom z Ekonomsko fakulteto, kar pomeni, da je pričela z izvajanjem dobre prakse Si.mobila (Valenčič 2011).

S pridobitvijo certifikata ISO 14001 je bil Si.mobil aktiven na šestih področjih okoljskega programa, in sicer so zmanjšali porabo pitne vode, električne energije, papirja, zmanjšali

toplogredne izpuste, količino okolju škodljivih odpadkov, negativni vpliv baznih postaj na okolje (Letno poročilo 2009, 40).

Skrb za uporabnike

Skrb za uporabnike so v letu 2009 dodatno podkrepili s podpisom Kodeksa ravnanja o varnejši uporabi mobilnih telefonov za otroke in mladostnike do 18. leta, s katerim so se zavezali, da bodo:

- vzpostavili mehanizme za razpoznavanje in ločevanje vsebin za odrasle,
- omogočali dostop do vsebin za odrasle šele po predpisani korespondenci z uporabnikom,
- staršem omogočali uporabo mehanizmov za nadzor dostopa do vsebin za odrasle,
- ozaveščali starše in otroke o vsebinah za odrasle ter o načinih omejevanja dostopa do takih vsebin,
- zagotavljali nasvete in informacije glede uporabe mobilnih vsebin in o ukrepih, ki jih lahko uporabijo za izvajanje varnejše rabe teh vsebin (Letno poročilo 2009, 42).

Skladno z zavezo kodeksa so septembra 2009 pripravili vodič, s katerim opozarjajo starše na pasti pri uporabi mobilnega telefona (Letno poročilo 2009, 42).

V duhu filozofije Re.misli so oblikovali storitev za diabetike in jo poimenovali »Vem, kaj jem!«. Storitev uporabnikom omogoča, da s sporočilom SMS pred obrokom povsem preprosto preverijo vsebnost ogljikovih hidratov (Letno poročilo 2009, 43).

Na področju donatorstva in sponzoriranja je Si.mobil v letu 2009 nadaljeval z aktivnostmi iz leta 2008.

Si.mobil v letu 1010

Skrb za zaposlene

V letu 2010 so izobraževalni program zaposlenih razširili na skupaj kar 14.500 izobraževalnih ur in v tem obsegu izvedli:

- interna izobraževanja za ciljno skupino Enoten pristop k uporabniku
 - o 3 različne vsebine v obsegu 5236 za 748 udeležencev,

- 5 različnih vsebin, izvedenih v trgovinah, v obsegu 168 ur za 106 udeležencev,
- 3 različna izobraževanja v obsegu 46 ur za 156 udeležencev,
- zunanja izobraževanja za Enoten pristop k uporabniku: 5 različnih vsebin v obsegu 1006 ur za 90 udeležencev,
- uvajalni dnevi za nove sodelavce: uvajalnih dni v obsegu 392 ur za 4 novih sodelavcev in mamic, ki so vrnile s porodniškega dopusta,
- katalog izobraževanj – Interni izobraževalci: 15 različnih vsebin v obsegu 800 ur za 196 udeležencev,
- zunanja strokovna izobraževanja 117 različnih vsebin v obsegu 5829 ur za 286 udeležencev,
- »coaching« za vodje: Business in Executive coaching vsebine v obsegu 20 ur za 36 udeležencev,
- TAG Business school: 5 različnih izobraževalnih modulov v obsegu 3 dni oz. 304 ur za 13 sodelavcev (Letno poročilo 2010, 31).

Leta 2010 je podjetje Si.mobil prejelo polni certifikat Družini prijazno podjetje, kar jih je še dodatno spodbudilo k iskanju novih ugodnosti za svoje zaposlene.

V maju 2010 je skupina, odgovorna za projekt, pripravila nove predloge ugodnosti, ki jih bomo v naslednjih letih postopno vključevali v naše delovanje, nanašajo pa se na področje informiranja in komuniciranja, razvoja kadrov, strukturo plačil in nagrajevanje dosežkov ter ugodnosti za družine. Predloge je naša uprava potrdila, zdaj pa jih pregleduje še revizorski svet Inštituta Ekvilib, ki je nosilec postopka certificiranja Družini prijazno podjetje (Letno poročilo 2010, 32).

Skrb za okolje

Na področju skrbi za okolje je podjetje Si.mobil ponovno pridobilo okoljski certifikat ISO 14001 in nadaljevalo z uresničevanjem šestih okoljskih programov iz leta 2009 (Letno poročilo 2010, 33).

Neprofitna organizacija Sklad Si.voda, ki je bila ustanovljena leta 2009, je v letu 2010 zaživela, saj je bil realiziran prvi projekt, in sicer izgradnja rastlinske čistilne naprave v učilnici v naravi v Modražah. V okviru projekta Sklada Si.voda je v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Ljubljana v marcu potekala zelena okrogla miza z naslovom: »Voda in naše prilagoditve na podnebne spremembe«. V okviru projekta je Si.mobil junija s člani Strokovnega sveta organiziral strokovni posvet z naslovom: »Odgovorna raba vode za blaginjo človeštva« in okroglo mizo z naslovom: »Kako upoštevamo samo obnovitvene sposobnosti okolja« (Letno poročilo 2010, 34).

Skrb za uporabnike

Na področju donatorstva in sponzorstev tudi v letu 2010 ni bilo korenitih sprememb. Si.mobil je nadaljeval uspešno zasnovano politiko iz preteklih let.

Si.mobil v letu 2011

Odgovornost do zaposlenih

Poleg že utečenih programov skrbi za zaposlene so v letu 2011 zaposlenim predstavili projekt izobraževanja Si.akademija. Projekt za izobraževanje zaposlenih je razdeljen na sedem stebrov glede na različne ciljne skupine zaposlenih:

- vsi zaposleni (izobraževanja za vse sodelavce, za njihov osebni in strokovni razvoj),
- enoten pristop (izobraževanja za sodelavce v naročniškem, prodajnem, finančnem in tržnem sektorju, ki prvič vzpostavljajo stik z uporabniki),
- vodstvo (program »coachinga« za vodje za učinkovito, motivacijsko in odgovorno vodenje sodelavcev),
- strokovna izobraževanja (specializirana izobraževanja za posamezno področje),
- obvezna izobraževanja (obvezna izobraževanja za vse sodelavce, predpisana z zakonodajo),
- formalna izobraževanja (izobraževanja sodelavcev za izboljšanje formalne izobrazbe),
- TAG Business School (poslovna šola v okviru skupine Telekom Austria Group)
(Letno poročilo 2011, 35).

Si.mobil se je v letu 2011 odzval na pobudo Evropske komisije in v okviru Evropskega leta prostovoljstva svojim zaposlenim omogočil, da se v službenem času udeležujejo kot prostovoljci na različnih področjih. Da bi prostovoljstvo postalo del Si.mobilove kulture, se je zaposlenim omogočilo, da dva delovna dni v koledarskem letu izrabijo za prostovoljne dejavnosti, čas takšne odsotnosti pa se obračunava enako kot prisotnost na delu (Letno poročilo 2011, 35).

V okviru Družini prijaznega podjetja je Si.mobil v času jesenskih počitnic za vse šoloobvezne otroke zaposlenih organiziral varstvo v sodelovanju otroškimi centrom Beti in Cej, kar je med

zaposlenimi in otroci zelo dobro sprejeto – povpraševanje po varstvu je celo preseglo pričakovanja (Letno poročilo 2011, 37).

Poslovna odgovornost

Poročanje o poslovni odgovornosti je v letnih poročilih podjetja Si.mobil novost. Zanj so se odločili, saj se zavedajo, da je podjetje pri svojem delovanju odvisno tudi od različnih vplivov zunanje okolja. V Si.mobilu skrbijo, da so zaposleni, ko predstavljajo svoje podjetje, zavezani strogim etičnim načelom in predpisom o skladnosti poslovanja, ki jih ima podjetje.

S tem namenom so v Si.mobilu pripravili določila skladnosti poslovanja. Ta navodila, ki so dostopna vsem zaposlenim v Si.mobilu na intranetu, določajo:

- navodila za ustrezno obravnavo storitev svetovanja in lobiranja,
- navodila za ustrezno obravnavo daril, vabil, vabil na dogodke itd.,
- kodeks poslovanja z dobavitelji,
- navodila za naročanje storitev svetovanja, lobiranja in sponzorstva.

Splošni in osnovni dokument poslovnega obnašanja, ki velja za vse zaposlene v skupini Telekom Austria Group, je Etični kodeks poslovanja. Namen kodeksa je poenotenje navodil za ustrezno poslovno vedenje in določitev osnovnih elementov poslovne kulture v skupini (Letno poročilo 2011, 38).

Odgovornost do okolja

»Okolje je postalo vsesplošna skrb človeštva, pri čemer podjetja ne smejo biti izjema. Še več. Podjetja, ki želijo dolgoročno poslovati učinkovito, konkurenčno in ugledno, so zavezana dejanskemu napredku pri zmanjševanju svojih vplivov na okolje.« (Letno poročilo 2011, 39).

Si.mobil se resnično zaveda pomena ohranjanja čistega okolja in v ta namen skladno s preteklimi aktivnostmi na tem področju nadaljuje filozofijo Re.misli. Tudi v letu 2011 je pridobilo certifikat ISO 14001, kar še dodatno potrjuje pristnost njihovih okoljskih programov.

Sklad Si.voda je po uspešno izvedenem prvem projektu leta 2010 v letu 2011 ponovil uspeh in izvedel izgradnjo še ene rastlinske čistilne naprave, tokrat v Kozjanskem parku. Poleg tega so bile v organizaciji Sklada Si.voda izvedene še nekatere druge aktivnosti:

- otvoritev razstave o rastlinski čistilni napravi v Modražah v Ekonomski fakulteti v Ljubljani v januarju. Razstava je bila junija predstavljena v avlo Univerze na

Primorskem, in sicer kot del strokovnega simpozija »Melikovi dnevi« na temo geografskih vidikov upravljanja z morjem in zaledjem,

- v okviru simpozija »Melikovi dnevi«, ki je potekal 10. in 11. junija na Fakulteti za humanistične študije v Kopru, je Sklad Si.voda organiziral okroglo mizo »obala, morje in razvoj«. Gostje okrogle mize so razpravljali o mejah trajnostnega razvoja, sedanjem stanju obalnega ekosistema in smernicah za nadaljnji razvoj (Letno poročilo 2011, 40-41).

Odgovornost do ljudi

Na področju odgovornosti do ljudi je Si.mobil že desetič organiziral tradicionalen Žur z razlogom, katerega sporočilo je skozi vsa leta enako: »Nasilje med in nad mladimi je nesprejemljivo!«. Na tokratnem dogodku so mladi društvu Beli obroč skupaj s podjetjem Si.mobil prispevali skoraj 61.000 EUR (Letno poročilo 2011, 42).

Z izbranimi sponzorstvi in donatorstvi podjetje Si.mobil izpolnjuje svojo vizijo ter izraža svoje vrednote. Sponzorska sredstva namenja različnim projektom in prek športnega, poslovnega in kulturnega področja ter prek njih vzpostavlja in krepi odnose s svojimi uporabniki. Da Si.mobil skrbi za okolje, v katerem posluje, dokazujejo tudi neposredne donacije različnim društvom in nevladnim organizacijam (Letno poročilo 2011, 44).