

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Majcenovič

**Družbena odgovornost slovenskega podjetja v finski lasti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Majcenovič

Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič

**Družbena odgovornost slovenskega podjetja v finski lasti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Hvala staršem, bratu in ostalim družinskim članom, za vso podporo skozi ves študij, pri vseh  
vzponih in padcih.

Hvala babici Elici, ki me vedno nasmeje.

Hvala stricu Viliju, ki mi ni pustil mira, dokler študij ni bil zaključen.

Hvala prijateljem za ves humor in spodbudne besede.

David, hvala za pomoč pri tehničnem vidiku naloge.

Hvala BJJ ekipi iz kluba Perun, kjer sem osebno zrasel.

## **Družbena odgovornost slovenskega podjetja v finski lasti**

Družbena odgovornost podjetij je koncept, ki ga je skorajda nemogoče prezreti, kadar je govora o delovanju podjetja in njegovem vplivu na družbo in okolje. Podjetja se vse bolj zavedajo, kako pomembna je njihova vloga v družbi in kolikšna je raven njihove moči, kadar se lotijo raznih problemov, ki pestijo skupnost. Vendar, potrebno je vedeti, da je na zemeljski obli mnogo držav ali geografskih območij, kjer se družbene odgovornosti lotevajo na bolj ali manj različne načine. V tej diplomski nalogi smo preučevali slovensko podjetje, katerega lastnik je finska korporacija. Dejstvo je, da so Skandinavci vodilni v svetu na področju družbene odgovornosti podjetij. Zanimalo nas je, kaj pomeni ta stik dveh različnih kulturnih sfer z vidika družbene odgovornosti podjetij oziroma kako se odraža vpliv finske korporacije na njeno slovensko poslovno enoto. Ugotovili smo, da je prisoten pozitiven učinek finskega lastnika na slovensko podjetje in njegovo delovanje v lokalni skupnosti. Poudariti je potrebno, da so omenjeni lastniki zelo naklonjeni ekološkim praksam družbene odgovornosti.

**Ključne besede:** družbena odgovornost podjetij, komuniciranje, slovensko podjetje, finski lastnik.

## **Corporate Social Responsibility of Slovenian company under Finnish ownership**

Corporate Social Responsibility is a concept, that can't be unseen, when there is talk about activities of a company and its influences on society and environment. Companies are becoming more and more aware of importance of their role in society and their level of power, when they take action to solve the problems of the community. However, it is important to know, that there is many countries and geographical areas on the planet, that take more or less different actions on activities of Corporate Social Responsibility. In this thesis, we did research on Slovenian company under Finnish ownership. The fact is, that Scandinavians are World leaders regarding the Corporate Social Responsibility. We wanted to know, what does contact between different cultural spheres mean in the light of Corporate Social Responsibility or what is the result of the influence by Finnish Corporation on its Slovenian branch. We found out, that Finnish owner has positive effect on Slovenian company and its actions in the local community. It is necessary to emphasize, that mentioned owners are very inclined to ecological practices of Corporate Social Responsibility.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, communication, Slovenian company, Finnish owners.

# Kazalo

1	Uvod.....	6
2	Družbena odgovornost podjetij .....	8
2.1	Začetki ideje o konceptu družbene odgovornosti .....	8
2.2	Družbena odgovornost podjetij dandanes .....	9
2.3	Motivi družbene odgovornosti podjetij .....	11
2.4	Komuniciranje družbene odgovornosti podjetij .....	12
2.5	Družbena odgovornost podjetij v Evropi.....	16
2.6	Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji in na Finskem (Skandinaviji).....	18
2.7	Področja družbene odgovornosti podjetij .....	20
2.8	Družbena odgovornost podjetij kot konkurenčna prednost .....	21
2.9	Kritike (koncepta) družbene odgovornosti podjetij .....	21
2.10	Deležniki družbene odgovornosti podjetij .....	22
3	Empirični del.....	23
3.1	Metodologija oz. metode proučevanja.....	24
3.2	Predstavitev rezultatov z diskusijo .....	25
3.3	Zavezanost finskih lastnikov k družbeni odgovornosti podjetij .....	25
3.4	Komuniciranje o družbeni odgovornosti različnim deležnikom .....	26
3.4.1	Poročanje finskim lastnikom.....	26
3.4.2	Interno komuniciranje z zaposlenimi .....	27
3.4.3	Komuniciranje z zunanjo javnostjo .....	27
3.5	Spremembe na področju družbene odgovornosti slovenskega podjetja pri finskem lastniškem prevzemu – srečanje skandinavskega in posocialističnega modela.....	30
3.6	Prakse družbene odgovornosti slovenskega podjetja in finskega lastnika .....	31
3.7	Dolgoročnost ali kratkoročnost delovanja podjetja z vidika družbene odgovornosti.....	37
4	Sklep.....	38
5	Literatura .....	40
	Priloge.....	43
	Priloga A: Intervjuvanec A .....	43
	Priloga B: Intervjuvanka B .....	46
	Priloga C: Intervjuvanec C .....	48

# 1 Uvod

V novem tisočletju se srečujemo z mnogimi izzivi na raznovrstnih področjih okolja in človeške družbe, podjetja pa so čedalje jasneje in odločneje pozvana k reševanju tovrstnih problemov s strani raznih deležnikov oziroma javnosti. Pričakuje se, da bo podjetje oziroma korporacija učinkovito opravljalo svoj temeljno dejavnost in se obenem obnašalo kot odgovoren družbeni subjekt.

Družbena odgovornost podjetij, v angleščini poimenovana »*Corporate Social Responsibility*« oz. »*CSR*«, je izjemno aktualna tema, s katero se ukvarja mnogo avtorjev, ki skozi različne pristope in perspektive naslavljajo družbene in okoljske problematike, s katerimi se današnja civilizacija srečuje in pri tem definirajo (ne)aktivno vlogo in odgovornost podjetij, ki so kot pomemben člen vpeta v ožjo in (naj)širšo skupnost.

Kljub temu, da se družbena odgovornost podjetij mnogokrat smatra kot obveza oziroma dolžnost, pa avtorji ugotavljajo, da se lahko izrazi kot dejanska konkurenčna prednost podjetja. Obenem lahko rečemo, da je zlasti navdušujoča obilica možnosti, kamor lahko podjetja usmerijo svoje namere o družbeni odgovornosti in jih prikrojjijo po svoji meri. Na tem mestu moramo še poudariti, da je pri družbeni odgovornosti ob najrazličnejših udejanjenih praksah zelo pomembno premišljeno in konsistentno ne-komuniciranje z različnimi javnostmi.

Različne države oziroma družbe si ne delijo povsem enakega pogleda na družbeno odgovornost podjetij, kakor si niso enotni niti avtorji znanstvene literature. Vendar pa dandanes živimo v globaliziranem svetu, kjer posel ne pozna geografskih meja držav, zato se podjetja in korporacije srečujejo zelo širokim spektrom pristopov k družbeni odgovornosti, odvisno od države oziroma kulture, kjer delujejo.

V diplomski nalogi se lotevamo problematike družbene odgovornosti korporacije, ki ima svojo poslovno enoto v tuji državi. Gre za konkreten primer slovenskega podjetja, ki je zadnji dve leti v lasti finske korporacije. Sprašujemo se, kakšen vpliv bodo imeli tradicionalno močno družbeno odgovorni Finci pri prenosu svojih tovrstnih praks na slovensko podjetje in kako se bodo odražale.

Raziskovanja se bomo lotili s kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja. Pri intervjujih bodo sodelovali trije respondenti iz omenjenega slovenskega podjetja, ki so vodilne osebe na področjih, katera so intenzivno vpeta v družbeno odgovornost podjetja. Sledila bo analiza odgovorov ob podpori teoretičnih izhodišč, kjer bomo iskali odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

## 2 Družbena odgovornost podjetij

Podnar navaja največkrat citirano opredelitev družbene odgovornosti, ki »pravi, da družbena odgovornost obsega ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko (filantropsko) dimenzijo, vse dimenzije pa so utemeljene na pričakovanjih, ki jih ima družba do podjetij v določenem časovnem obdobju« (Carroll v Podnar 2011, 67–68). Medtem avtorji Waldman, Siegel in Javidan družbeno odgovornost podjetij razlagajo kot dejanja podjetja, kjer gre za prispevek k družbeni dobrobiti, onkraj neposrednih interesov podjetja in njegovih delničarjev ter tistega, kar zahteva zakon (Waldman in drugi v Farooq in drugi 2017, 956). McWilliams in Siegel (v Shiu in Yang 2016, 455) pa jo pojasnjujeta kot dejanja korporacije, pri katerih ne gre za pravno oziroma zakonsko prisilo, temveč za prispevek k družbenemu dobremu onkraj transakcijskih ciljev. Še ena definicija pravi, da gre pri družbeni odgovornosti za »prostovoljna korporativna dejanja, ustvarjena za izboljšanje družbenih razmer« (Mackey in drugi v Shiu in Yang 2017, 455). Definicija, ki jo s sodelavci predlaga Baumann-Pauly, pravi da »razumejo družbeno odgovornost podjetij kot 'krovni termin' (ang. *umbrella term*, op. a.), za razpravo o odnosih in interakcijo med poslom in družbo« (Baumann-Pauly in drugi 2013 v Skilton in Purdy 2017, 100).

Na eno izmed večjih problematik opozarja Golobova, in sicer v strokovnem članku iz leta 2011 pove, da je »večina literature glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij iz anglosaksonskih držav in da je relativno malo študij, ki bi raziskale pomen družbeno odgovornih podjetij in njihove družbeno odgovorne prakse v ostalih institucionalnih okvirjih« (Duarte in drugi v Golob 2011, 1574). Navsezadnje pa je treba poudariti, da je družbena odgovornost podjetij sporen koncept, definiran na različne načine (Okoye 2009 v Chaudhri 2016, 423).

### 2.1 Začetki ideje o konceptu družbene odgovornosti

Če pogledamo znanstveni oziroma strokovni vidik družbene odgovornosti, se lahko naslonimo na Podnarja, ki pravi, da se je »o konceptu družbene odgovornosti podjetij znotraj menedžmenta intenzivno začelo pisati v petdesetih letih (Carroll v Podnar 2011, 66), konec šestdesetih let prejšnjega stoletja pa mu je sledil tudi marketing« (Choudhury v Podnar 2011, 66).

Hanson prav tako umešča praktične začetke družbene odgovornosti podjetij oz. ti »zavestnega kapitalizma« (morda »razsvetljeni kapitalizem« op. a.) v drugo polovico šestdesetih let, natančneje v leto 1967. Takrat so izvršni direktorji podjetij General Motors, Ford in Chrysler



opazili težave mesta Detroit, ki so ga pretresali nemiri oz. upori. Rečeno naj bi jim bilo, da lahko samo oni rešijo mesto. Tako so ti vodilni ljudje avtomobilskih gigantov postali prvi zagovorniki družbene odgovornosti v ZDA (Hanson 2011, 1).

Peyro (1997) pa sicer pravi, da je problematika družbene odgovornosti svoj vrh dosegla v 70ih letih 20. stoletja, in sicer v industrializiranih državah, kot posledica velikih problemov, ki jih je terjalo vodenje družbe s strani tržne ekonomije. Med ostalim so bile pomembne težave naftna kriza, kisli dež in pomanjkanje mineralnih virov (Peyro 1997 v Abreu in David 2016, 109).

## **2.2 Družbena odgovornost podjetij dandanes**

Podjetja so dandanes nenehno na očeh tako strokovne kot širše laične javnosti, zato se morajo znati odzivati pravočasno, strokovno in učinkovito.

Avtorji Kang, Germann in Grewall tako navajajo, da poročilo raziskovalnega podjetja Ipsos iz leta 2013 kaže, da kar 77 % porabnikov meni, da bi morala podjetja več prispevati družbi. Obenem omenijo še študijo podjetja Reputation intelligence istega leta, ki ugotavlja, da bi 73 % potrošnikov na 15ih največjih svetovnih trgih podjetjem priporočilo, da delujejo na področju družbene odgovornosti (Kang in drugi 2016, 59). Povsem jasno je torej, da deležniki po vsem svetu zahtevajo družbeno odgovornost podjetij (npr. Morsing in Schultz 2006 v Jung in Pompper 2014, 80).

Če se še nekoliko posvetimo podatkom, prav tako globalna raziskava, ki jo je izvedel McKinsey leta 2010, kaže, da »kar 76 % vodstvenih kadrov verjame, da družbena odgovornost podjetij pozitivno vpliva na dolgoročno vrednost za delničarje, obenem pa tudi 55 % njih pravi, da trajnostni razvoj pomaga podjetjem zgraditi močan ugled« (McKinsey 2010 v Torelli in drugi 2012, 948).

Visoko publiciteto in posledično vpliv pa imajo še sezname oz. točkovanja, ki se tičejo družbene odgovornosti podjetij, na primer: »*Global Reporting Initiative (GRI)*«, »*World's Most Ethical Companies*« s strani inštituta Ethisphere in »*trajnostni index (DJSI)*«. Tovrstni sezname močno vplivajo na delovanja podjetij z vidika družbene odgovornosti (Grossman 2005; Morhardt in drugi 2002 v Jung in Pompper 2014, 80).

Podjetja po vsej zemeljski obli se tako na raznovrstne in mnogokrat sebi svojstvene načine spopadajo z zahtevami, pobudami in pričakovanji ožje in širše okolice, v kateri delujejo

oziroma je prisoten njihov vpliv ter posledično na različne načine usklajujejo svoje temeljne dejavnosti in hkratno družbeno odgovorno ravnanje.

Tako Moon in sodelavci navajajo svoj pogled in terminologijo, ki podjetja razvršča tako glede na poslovno učinkovitost, kot tudi glede na njihov družbeni prispevek:

- **»Sebična korporacija«** je tista, ki gleda le na maksimizacijo svojega dobička. Ta konotacija ni nujno negativna, saj takšno podjetje še vedno lahko zagotavlja vrednost za določene deležnike podjetja, kot so zaposleni, delničarji, stranke in navsezadnje vlada/država, kateri se plačujejo davki. Takšno podjetje torej v najboljšem primeru zanimajo neposredni deležniki in nič drugega onkraj teh okvirjev;
- **»Dobra korporacija«** se bolj posveča pozitivnim družbenim učinkom svojega delovanja, kot pa uspehu svoje osnovne dejavnosti oziroma svojega posla. Za takšni korporaciji avtorji štejejo Ben & Jerry's in Body Shop;
- **»Pametna korporacija«** je takšna, ki pri svojem delovanju skrbi za tako za poslovne kot družbene koristi, ima torej dobro poslovno strategijo in obenem dobro poslovno etiko. Podjetje Microsoft se je na primer soočalo s primanjkljajem kadra, usposobljenega za informacijsko tehnologijo, zato je fakultetam namenilo finančna sredstva in izdelke ter svoje zaposlene, ki so kot prostovoljci pomagali izboljšati učne programe. Tako so si ustvarili kompetenten kader za zaposlitev in hkrati pripomogli k širši družbeni koristi.
- **»Neumna korporacija«** je bolj ali manj teoretični pojem, saj naj bi šlo za korporacijo, ki ni učinkovita tako na poslovni kot na družbeni ravni, zato na dolgi rok najverjetneje ne bi obstala (Moon in drugi 2011, 53–54).

Zgled uspešnega poslovnega in družbeno odgovornega delovanja so mnogokrat ravno ugledne tržne znamke.

Tukaj se lahko navežemo na Torellija in sodelavce, ki v začetku svojega strokovnega članka pravijo, da priznane tržne znamke znatno vlagajo v dejavnosti družbene odgovornosti in nekaj primerov tudi omenijo:

- Blagovna znamka »Aunt Jemima« se na primer osredotoča na ključne potrebe, in sicer na izobrazbo otrok v skupnostih z nizkimi dohodki;

- Prestižna blagovna znamka ur »Rolex« podpira različne programe, ki odražajo inovativnost in prispevajo k boljši družbi;
- Podjetje Apple na svoji platformi »iTunes« gosti glasbo organizacije, ki pomaga ljudem, katere je prizadelo etnično nasilje v sudanskem mestu Darfur;
- Znamka čevljev »TOMS shoes« pa za vsak kupljen par njihovih čevljev podari par čevljev otrokom, ki jih potrebujejo (auntjemima.com; rolex.com; macworld.co.uk; TOMS.com v Torelli in drugi 2012, 948).

Kljub temu, da se podjetja čedalje bolj zavedajo posledic svojih ravnanj, pa mnogo manj vedo, kaj v dotičnih primerih storiti oziroma kako ukrepati. Tako so odzivi mnogokrat več ali manj »kozmetični«, v smislu odnosov z javnostmi, medijskih kampanj in »sijočih« letnih poročil družbene odgovornosti (Porter in Kramer 2006, 2–3). Govorjenje samo seveda na prinaša konkretnjših rezultatov in vprašamo se lahko, koliko tovrstnih »kvazi-primerov« je še prisotnih.

Najverjetneje je prava pot konsistentno in celovito komuniciranje ter delovanje v smeri družbene odgovornosti, o čemer govori tudi Nicolau, ki pravi, da je naloga podjetij pokazati resnično skrb in dokaze izboljšav družbene odgovornosti na dolgi rok ter obenem deležnike obveščati o svojem vsakodnevnem delovanju in posledičnih vplivih na okolje, če želijo zgraditi ugled z vidika družbeno odgovornega ravnanja in si pridobiti zaupanje deležnikov (Nicolau v Peterlin in drugi 2011, 139).

In če morda pri omenjenih deležnikih največkrat pomislimo na zunanjo javnost, ne smemo pozabiti na zaposlene, kajti za njihovo motivacijo je pomembno, da so delovna mesta obogatena v smislu dodanih aktivnosti družbene odgovornosti s strani zaposlovalcev in zaposlenih (Hackman in Oldham 1976 v Peterlin in drugi 2011, 129).

## **2.3 Motivi družbene odgovornosti podjetij**

Campbell pravi, da je družbena odgovornost podjetij mnogokrat posledica želje, da bi bila zaznana kot pošteni igralci na trgu (Campbell 2007 v Habel in drugi 2016, 84).

Moon in sodelavci navajajo Porterjevo trditev (Porter 2011 v Moon in drugi 2011, 49–50), ki trdi, da je »poslovni svet vedno bolj dojet kot glavni razlog socialnih, okoljskih in ekonomskih problemov«. Nato ponudijo pogled na te težave iz ekonomskega vidika, iz katerega naj bi izhajale tri pomembne implikacije. Prvič, javnosti si želi večje prosperitete oziroma dobrobiti, ali da ostane v vsaj takšni meri, kot je bila do zdaj. Drugič, korporacije naj bi bile dojete kot »podli fantje« (ang. »*bad guys*«, op. a.), ki svojih profitov ne delijo z »revnejšimi sosedi«. In tretje, poskusi vlad k ustvarjanju prosperitete niso uspešni (Moon in drugi 2011, 50).

Sicer obstajajo različni vzroki oz. motivi, ki vplivajo na družbeno odgovornost podjetij. Obsežnejši pregled gradiva na temo družbene odgovornosti (Kang in drugi 2016, 59–60) tako ponuja štiri mehanizme, ki spodbujajo omenjeno ravnanje podjetij:

- 1) **Mehanizem presežnih sredstev** – podjetja se tovrstnega ravnanja poslužujejo zato, ker so finančno dobro stoječa in imajo presežna sredstva (npr. McGuire in drugi 1988; Orlitzky in drugi 2003 v Kang in drugi 2016, 59);
- 2) **Mehanizem dobrega menedžmenta** – v tem primeru je družbeno odgovornost del dobrega menedžmenta in pozitivno vpliva na finančne izide (npr. Hillman in Keim 2001; Hull in Rothenberg 2008 v Kang in drugi 2016, 59);
- 3) **Kazenski mehanizem/mehanizem pokore** – podjetje se loteva družbene odgovornosti v smislu popravljanja starih »grehov« družbeno neodgovornega ravnanja (npr. Heal 2005; Kotchen in Moon 2012 v Kang in drugi 2016, 60);
- 4) **Zavarovalni mehanizem** – podjetje si naredi določena »zalogo dobrega imena«, ki jim bo prišla prav v kriznih trenutkih (npr. Flamer 2013; Godfrey in drugi 2009 v Kang in drugi 2016, 60).

Porter in Kramer pa prav tako navedeta štiri ključne vzroke za izvajanje družbene odgovornosti, na katere se naslanjajo njeni zagovorniki, in sicer: moralna obveza, trajnostni razvoj, licenca za delovanje in ugled (Porter in Kramer 2006, 3).

## 2.4 Komuniciranje družbene odgovornosti podjetij

Komuniciranje družbene odgovornosti podjetij se razlikuje glede na različna geografska območja s svojimi kulturnimi oziroma družbenimi značilnostmi. Tako za anglo-ameriški stil značilno vidno komuniciranje, na nasprotnem polu pa imamo skandinavski oziroma nordijski

državi, Dansko in Finsko, kjer so mnogo bolj naklonjeni ne-komuniciranju družbene odgovornosti (Jančič 2011, 1566).

Skandinavske oziroma nordijske države so torej bolj naklonjene ne-komuniciranju družbene odgovornosti. Tako so bila na primer Danska podjetja tradicionalno zavezana razvoju lokalnih skupnosti in ni bilo potrebe po vidnem komuniciranju družbene odgovornosti. Tudi študija, ki je proučevala tovrstne razmere na Finskem, je pokazala podobno sliko, kjer je bila le manjša vloga dodeljena načrtovanemu komuniciranju družbene odgovornosti in kjer je vse temeljilo na dialogu z deležniki (Juholin v Jančič 2011, 1566).

Chaudhri pravi, da je postalo komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij zelo pogosta funkcija menedžmenta zaradi težnje po transparentnosti in zaupanju s strani deležnikov (Chaudhri 2016, 419–420). Dodaja, da poročanje o družbeni odgovornosti podjetij dosega stabilno rast na globalni ravni (Global Reporting Initiative 2011 v Chaudhri 2016, 420).

Podnar pa opozarja, da »primeri iz prakse kažejo, da številna podjetja, ki so se v svojih komunikacijah odločila poudarjati etične oziroma moralne attribute in vsebine, niso sposobna celovito in konsistentno uresničevati obljub, ali pa se sploh niso potrudila, da bi komunicirane obljube o svojem poslovanju poskusila uresničevati« (Podnar 2011, 64).

Kot prisotne oblike zavajanj, olepševanj in laži taisti avtor navaja:

- »**Greenwashing** – zavajanje glede okoljskega vedenja ali okoljskih prednosti ponujenih izdelkov in storitev;
- **Deep greenwashing** – delovanje v skladu z etičnimi kodeksi ob hkratnem neupoštevanju nacionalnih in mednarodnih dogovorov, zakonov ali regulacij;
- **Bluewash** – neupravičena uporaba simbolov združenih narodov;
- **Sweatwash** – odvrčanje pozornosti od lastnih, etično vprašljivih ravnanj v odnosu do zaposlenih ali podizvajalcev in celo zaposlovanja otrok« (Podnar 2011, 64).

Chaudhri-jeva pravi, da v akademski sferi obstajajo tri prevladujoče perspektive, ki govorijo o imperativu komuniciranja glede družbene odgovornosti podjetij, in sicer instrumentalna, odnosna in konstitutivna (Chaudhri 2016, 420):

- 1) **Instrumentalni pristop** – komunikacija se v tem primeru razume kot strateško orodje in mehanizem optimiziranja učinkov družbeno odgovornega podjetništva. Takšno delovanje sloni na poslovnih temeljih in osnovnih razlogih za družbeno odgovorno

delovanje (Caroll in Shabana 2010 v Chaudhri 2016, 420). Ti razlogi pa med drugim so:

- Zmanjševanje tveganja (npr. Godfrey 2005 v Chaudhri 2016, 420);
- Konkurenčna prednost (npr. Porter in Kramer 2006 v Chaudhri 2016, 420);
- Izboljšanje ugleda (npr. Fombrun 2005 v Chaudhri 2016, 420);
- Zaposlovanje in sodelovanje zaposlenih (npr. Bhattacharya in drugi 2008; Greening in Turban 2000 v Chaudhri 2016, 420);
- Zvestoba kupcev (npr. Maignan in drugi 1999 v Chaudhri 2016, 420).

Pri instrumentalnem pristopu je vloga komuniciranja povezovanje raznolikih deležnikov na način, ki organizaciji omogoča izkoristek strateških poslovnih koristi družbene odgovornosti (Chaudhri 2016, 421). Temeljna cilja komuniciranja družbene odgovornosti podjetij sta tako ustvarjanje zavedanja in minimiziranje skeptičnosti deležnikov. Tako je ključen namen komuniciranja družbene odgovornosti doseganje podpore deležnikov (Du in drugi v Chaudhri 2016, 421).

**2) Usmerjenost k odnosom** – izvira iz teorij deležnikov in se v svojem bistvu nanaša na zaupanje, dialoge in odnose. Teorijo deležnikov Chaudhri naslavlja kot tisto, ki je vključno vplivala na razvoj znanosti o družbeni odgovornosti podjetij (Chaudhri 2016, 422). Svojo izjavo podkrepi s trditvijo Carrola, ki pravi, da ima omenjena teorija zmožnost dati »imena in obraze tistim članom družbe, ki so najnujnejši za posel in do katerih je potrebno biti odziven« (Carrol 1991 v Chaudhri 2016, 422). Cilj komuniciranja je torej grajenje odnosov z vzpostavljanjem dialoga z deležniki in njihovim vključevanjem k oblikovanju sporočil družbene odgovornosti (Morsing in Schultz 2006 v Chaudhri 2016, 422). Kljub vsemu pa so bile teorije deležnikov deležne kritik zaradi nejasnega koncepta in pragmatične dvoumnosti, ki se je odražala v definiranju in ocenjevanju tega, kdo so t.i. »relevantni« deležniki. Zraven tega pa je kritike zmotila predpostavka, da so enakega pristopa organizacije za vse deležnike enak (npr. Mitchell in drugi 1997 v Chaudhri 2016, 423)

**3) Komunikacija kot bistveni člen** (ang. »*communication as constitutive*« op.a.) – Konstitutivni pogled trdi, da so organizacije ustvarjene v komunikaciji in skozi komunikacijo (Chaudhri 2016, 423). Če se izrazimo nekoliko drugače, so organizacije po tej teoriji sistemi komuniciranja in diskurzivnih konstrukcij (Fairhurst in Putnam

2004; Taylor in Van Every 2000 v Chaudhri 2016, 423). Z vidika družbene odgovornosti podjetij le-ta ni predhodno obstoječa, temveč je ustvarjena, legitimizirana in vzdrževana v procesu komunikacije. V takšnem pristopu je meja med besedami in dejanji zamegljena, saj Christensen in sodelavci ter Schoeneborn in Trittin pravijo, da so » ... komuniciranje in dejanja intimno povezani v vseh procesih organiziranja, saj govoriti pomeni delati in dejanja govorijo« (Christensen in drugi 201, 460; Schoeneborn in Trittin 2013 v Chaudhri 2016, 423). Komuniciranje družbene odgovornosti podjetij je sicer samo ena izmed množice komunikacijskih praks v organizaciji, katere vpliv ali avtoriteto določa vprašanje, kako dobro je združena z ostalimi komunikacijskimi praksami (Schoeneborn in Trittin 2013 v Chaudhri 2016, 423).

Jančič dodaja, da je vidno komuniciranje družbeno odgovornega ravnanja podjetij »pomembna praksa doseganja konkurenčne prednosti na trgu in kasnejšega zvišanja ravni prodaje, ob predpostavki, da ne gre za takšno ali drugačno obliko zavajanja ali prikrivanja« (Jančič 2011, 1562).

## 2.5 Družbena odgovornost podjetij v Evropi

Prakse delovanja družbene odgovornosti podjetij v Evropi so po državah oz. regijah različne. Avtorji v literaturi navadno grupirajo skupine držav, ki jih družijo enak ali podoben način tovrstnega delovanja.

Albareda in drugi (v Knudsen in drugi 2015, 83) takole razlagajo različne modele družbene odgovornosti na področju Evrope: za model »partnerstva«, ki naj bi veljal za Nizozemsko in skandinavske države, velja tradicionalna državna politika in osredotočenost zlasti na okolje; model »posla v skupnosti«, ki je prisoten na Irskem in v Veliki Britaniji, odraža t.i. mehkejšo regulacijo glede družbenih in ekonomskih problemov; za centralno Evropo velja model »trajnostnega razvoja in državljanstva«, ki kaže na solidarnostne tradicije socialnih tržnih ekonomij in se ukvarja zlasti z izzivi trajnostnega razvoja; kot zadnji je omenjen še t.i. model »agora«, pri katerem gre za ustvarjanje konsenza skozi dialog in je značilen za mediteranske države.

Strand je leta 2011 podal študijo, kjer je po istih ali podobnih značilnostih grupirane skupine držav preučeval glede na njihov ekonomski, družbeni in okoljski nastop – ta je bil lahko visok, srednji in nizek. Za nordijske države je ugotovil, da so kot edine pri vseh treh dejavnostih bile na visoki ravni. Anglosaksonske države (kjer so pridružene tudi ZDA) so imele ekonomski nastop na visoki ravni, družbenega na srednji, okoljskega pa na nezavidljivi nizki ravni. Nadalje je za celinsko Evropo značilna srednja raven pri vseh področjih, medtem, ko se najslabše odrezale mediteranske države, ki so povsod dosegle nizko raven (Strand 2011 v Strand in drugi 2015, 4).

Tudi Jančič pravi, da razmere glede družbene odgovornosti podjetij niso povsod enake, temveč da jih lahko razdelimo v vsaj štiri različne skupine. Sicer ponekod uporabi drugačna poimenovanja, kljub temu pa je vidno, da gre za načeloma iste Evropske teritorije:

- »kontinentalna,
- nordijska,
- mediteranska,
- britanska« (Hall in Soskice v Jančič 2011, 1565).



Podnar pa omenja pet prevladujočih modelov (Golob v Podnar 2011, 66–67) razumevanja družbene odgovornosti na Evropskih tleh: anglosaksonski, germanski, latinski, skandinavsko-nizozemski in posocialistični model.

Tudi sama Evropska Unija pa se zaveda vloge in moči podjetij oziroma korporacij na tleh Stare celine. Tako je »družbena odgovornost podjetij del evropske strategije 2020, zasnovana s strani Evropske komisije za pametno, trajnostno in vključevalno rast« (Evropska komisija v Golob 2011, 1573). Obenem se je »marca leta 2010 Evropska komisija zavezala k 'prenovi strategije EU za promoviranje družbene odgovornosti podjetij kot ključnega elementa pri zagotavljanju dolgoročnega zaupanja zaposlenih in potrošnikov'« (Evropska komisija v Golob 2011, 1573).

Tudi Bohinc glede Evropske komisije pravi, da »je imela pionirsko vlogo pri razvoju javnih politik spodbujanja družbene odgovornosti gospodarskih družb (prostovoljni pristop)« (Bohinc 2016, 196).

Jančič v osnovi razdeli družbeno odgovornost podjetij na eksplicitno (značilno za ZDA in Zahodno Evropo) in implicitno (značilno za Evropo na splošno) (Jančič 2011, 1564–1565).

Podnar eksplicitno in implicitno družbeno odgovornost podjetij razlaga takole:

- **»Eksplicitna družbena odgovornost** je oznaka za politike, ki jih vodi podjetje in s katerimi prevzema odgovornost do določenih družbenih zahtev. Vključuje politike, ki temeljijo na prostovoljnosti, ter programe in strategije, ki jih vodi lasten interes pri naslavljanju problemov v družbi, za katere podjetje in/ali njegovi deležniki menijo, da jih je treba vključiti v proces družbene odgovornosti podjetja.
- **Implicitna družbena odgovornost podjetja** temelji na formalnih in neformalnih institucijah države, ki so neke vrste orodje, s katerim se odgovornost pripisuje podjetjem. Osnovana je na vrednotah, normah in pravilih, ki se izražajo v zahtevah do podjetij, da se ukvarjajo z družbenimi vprašanji. Te zahteve so pogosto formalizirane v obliki politik, predpisov ali zakonov« (Podnar 2011, 77).

V Evropi sicer narašča prisotnost eksplicitnega pristopa k družbeni odgovornosti podjetij, kar je lahko posledica »globalizacije, finančnih težav v posameznih državah, visoke stopnje nezaposlenosti, odpuščanja celo v javnem sektorju ... Zato so tudi podjetja poklicana k večji vpletenosti pri reševanju teh problemov« (Jančič 2011, 1565–1566).

## 2.6 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji in na Finskem (Skandinaviji)

Skandinavija se največkrat navaja kot vodilna na področjih trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti podjetij (Strand in drugi 2015, 1). Obenem za nordijska podjetja, ki so mednarodno usmerjena, velja, da so močno zavezana delovanju na področju družbene odgovornosti podjetij (Morsing in drugi 2007; Gjoelberg 2010 v Aggerholm in Trapp 2014, 236).

Pojem Skandinavija naj bi se sicer historično gledano bolj ali manj nanašal na Norveško, Švedsko in Dansko (Bondeson 2003; Nordstrom 2000 v Strand in drugi 2015, 3). Kljub temu pa se v zadnjem času Finska pogosto šteje kot del Skandinavije, tudi izraza »skandinavski« in »nordijski« pa sta za vedno več ljudi skorajda zamenljiva (Bondeson 2003; Derry 1979 v Strand in drugi 2015, 3). Pojmovanje Skandinavije, kamor spadajo samo Danska, Švedska in Norveška, ima tradicionalni izvor in je, če že, uporabljeno praviloma v omenjenih državah, sicer pa je drugje, vključno na Finskem, uporabljen razširjen pomen besede, kjer Finska spada zraven, kar lahko opazimo tudi sami (Strand in drugi 2015, 3). Tudi v tej nalogi Finsko obravnavamo oziroma dojemamo kot običajno in enakovredno »članico« Skandinavije.

V ugledni reviji *The Economist* so dejali, da so »Nordijci« tisti, ki prednjačijo z vidika tekmovalnosti in kot tudi blagostanja (*The Economist* 2013 v Strand in drugi 2015, 1). Jančič pa pravi »nordijske države značilen socialno-demokratski poslovni sistem z najvišjo stopnjo socialne varnosti in t.i. 'univerzalno državo blaginje'. Delavski sindikati so močni, razlike v plačah pa niso velike« (Midttun in drugi v Jančič 2011, 1565).

Knudsen in sodelavci so zbrali podatke 22ih evropskih držav glede njihovih vladnih politik o družbeni odgovornosti podjetij med leti 2000 in 2011. Ugotovili so, da je Slovenija ena izmed več evropskih držav, kjer obstajajo nacionalni programi nagrajevanja za uspešno delovanje na področju družbene odgovornosti (Knudsen in drugi 2015).

Indeks globalne trajnostne tekmovalnosti (ang. »*Global Sustainability Competitiveness Index*«, op. a.), je vzel v obzir nabor širok spekter meril za namenom preverjanja učinkovitosti držav na področju trajnostnega razvoja. Uporabljeni so bili relevantni podatki s strani več uglednih institucij za razvrstitev kar 176 držav. Tako je v razvrstitvi v letu 2013 na prvo mesto prišla Danska, druga je bila Švedska, kar tretja je bila Finska in četrta Norveška. Slovenija denimo, je

pristala na 16. mestu. Med drugim so za njo ostale Velika Britanija (25. mesto) in ZDA (27. mesto) (Sol-Ability 2013 v Strand in drugi 2015, 4).

Če sedaj preidemo na Slovenijo, vidimo, da se kljub nekaterim pobudam »razprava o družbeni odgovornosti podjetij v Sloveniji razvija počasi in je manj pomembna v primerjavi z ostalimi Evropskimi državami« (Golob in Bartlett 2007 v Golob 2011, 1574). Interes slovenske javnosti »glede družbene odgovornosti podjetij je nekako omejen v primerjavi z ostalimi državami Evropske Unije, posebej v primerjavi Nordijskimi državami« (Lammers v Golob 2011, 1574).

V socialistični dobi Slovenije je bila neizpodbitno prisotna nekakšna implicitna oblika družbene odgovornosti. Sedaj »družbena odgovornost podjetij počasi pridobiva popularnost v Sloveniji ... lahko rečemo, da še vedno prevladuje implicitna oblika družbene odgovornosti podjetij, še vedno nerada celo poročajo o svojem tovrstnem delovanju ... Kljub temu raziskave kažejo, da se je v novem tisočletju pospešilo poročanje o družbeni odgovornosti, zlasti pri t.i. 'blue chip' podjetjih« (Slapničar v Jančič 2011, 1570).

Slovenija je tako sedaj post-socialistična republika, kjer je bil vzpostavljen drugačen sistem družbene odgovornosti – vloga menedžerjev je bila v »striktnem upoštevanju birokratskih pravil« (Bučar v Jančič 2011, 1569). Bohinc pa meni, da je sedaj »nova slovenska družbena ureditev postala mešanica evropskih in ameriških političnih, gospodarskih in kulturnih vzorcev« (Bohinc 2016, 37). Jančič nadalje trdi, Slovenija kot država, kar se tiče družbeno odgovornega ravnanja podjetij, sicer velja za primer »mešanice mediteranskih, kontinentalnih in celo nordijskih značilnosti, in je posebej poznana pa vrednotah enakosti, trdni blaginji oz. kot socialna država« (Rus v Jančič 2011, 1568).

Kaj pa odnos slovenske javnosti do družbene odgovornosti podjetij? Golobova pravi, da »kljub temu, da že obstajajo raziskave glede pričakovanj in zaznav družbene odgovornosti podjetij med slovenskimi respondenti (npr. Golob in Podnar 2007), je vseeno prisotna določena omejitev teh študij zaradi vnaprej definirane konceptualizacije družbene odgovornosti podjetij, ki temeljijo na literaturi in ne jemljejo v obzir specifičnih kontekstualnih faktorjev, ki bi lahko oblikovali pravi pomen družbene odgovornosti v Sloveniji« (Golob 2011, 1577).

Nadalje Golobova navaja »študijo, ki je del večje raziskave, ki je prav tako preiskovala pomene dobrega in slabega ugleda pri slovenskih potrošnikih« (Golob 2011, 1577). Podatki študije so bili zbrani z metodo kvalitativnih intervjujev, ki so bili izvedeni konec leta 2009. Ti so bili sestavljeni iz vrste vprašanj, ki so iskala odgovore v prostih asociacijah (Golob 2011, 1577).

Če povzamemo, glede na vsebino odgovorov, vprašani menijo, da morajo podjetja, ki so družbeno odgovorna »imeti s svojim zaposlenimi pošten odnos; proizvajati morajo inovativne in visoko kakovostne izdelke/storitve; v svojih poslovnih operacijah morajo biti iskrena in transparentna« (Golob 2011, 1580).

## 2.7 Področja družbene odgovornosti podjetij

Pri družbene odgovornosti podjetij najdemo tako interno in eksterno dimenzijo delovanja. Pri notranji oziroma interni dimenziji gre v prvi vrsti za zaposlene in se nanaša na področja, kot na primer: zdravje in varnost zaposlenih, investiranje v človeški kapital in upravljanje sprememb, pa tudi denimo naravi prijazne prakse z vidika proizvodnje. Pri zunanji oziroma eksterni dimenziji pa se srečamo z vzajemnostjo odnosov z deležniki in pa vpetost samega podjetja v okolja, kjer izvaja svoje dejavnosti. Zunanja dimenzija se torej nanaša na odnose in vplive, ki se tičejo poslovnih partnerjev, dobaviteljev, potrošnikov in lokalnih skupnosti, zraven pa spada tudi dosledno spoštovanje temeljnih človekovih pravic in varovanja okolja in pa stremenje k družbenim izboljšavam in izboljšavam v okolju (European Commission v Podnar 2011, 69–70).

Za lažje razumevanje, pregled in načrtovanje delovanja na področju družbene odgovornosti, ki je konec koncev zelo široko in raznovrstno polje, je smiselno grupirati oziroma razdeliti področja oziroma prakse delovanja.

Bhattacharya in Sena tako ponujata razdelitev družbeno odgovornih dejavnosti v šestih točkah, kjer lahko gre za finančno ali materialno pomoč, znanje in čas:

1. **Podpora lokalni skupnosti** – ta se med ostalim na primer nanaša na podporo umetnosti ter zdravstvenim in izobraževalnim programom v lokalnem okolju;
2. **Raznolikost** – gre za pomoč pri vzpostavljanju enakosti med spolom, kot tudi med rasami in deprivilegiranimi;
3. **Podpora zaposlenim** – tukaj najdemo varnost pri delu, varnost zaposlitve, vključenost zaposlenih in delitev dobička;
4. **Okolje** – se nanaša na reciklažo, skrb za okolje in okolju prijazne proizvode;
5. **Podpora manj razvitim državam** – pomeni pomoč državam, kjer so še zmeraj soočeni z večjimi kršitvami človekovih pravic in kjer je prisotna višja stopnja revščine;
6. **Proizvod** – tukaj gre za varne in ekološke proizvode, ustrezne raziskave, razvoj itd. (Bhattacharya in Sen 2004 v Podnar 2011, 70).

## **2.8 Družbena odgovornost podjetij kot konkurenčna prednost**

Družbena odgovornost podjetij pa se ne sme smatrati samo kot obvezo, kateri se dandanes več ne da izogniti, temveč tudi kot priložnost v vedno bolj konkurenčnem okolju.

Avtorja Yung-Ming Shiu in Shou-Lin Yang tako v svoji študiji ugotavljata, da dolgoročne aktivnosti družbene odgovornosti služijo kot nekakšno varovalo oziroma zavarovanje pri ceni delnic in obveznic podjetja. Povsem drugačna pa je situacija pri dejavnostih družbene odgovornosti, ki so kratkoročnega značaja, kjer so deležniki bolj nezaupljivi glede pravih motivov podjetja, ki jih izvaja (Shiu in Yang 2017).

Tudi Porter in Kramer v svojem vplivnem članku iz leta 2006 opozarjata, da je lahko družbena odgovornost za podjetje dejansko »vir priložnosti, inovacij in konkurenčne prednosti«, v primeru, ko pri postavljanju okvirjev za družbeno odgovorno ravnanje upošteva svojo osnovno dejavnost (Porter in Kramer 2006, 2). Podobno trdijo Guenster in sodelavci, ki v svoji študiji ugotavljajo, da ima lahko t.i. »eko-učinkovitost korporacij« znaten učinek na njihove finance (Guenster in drugi 2011, 702). Sen in Bhattacharya (v Torelli in drugi 2012, 949) pa pravita, da »komuniciranje aktivnosti družbeno odgovornega podjetja ne poveča samo nakupnih namer, temveč obenem zviša ocene podjetja ali znamke«.

Če pogledamo iz nasprotne strani, so potrošniki nagnjeni k negativnemu odnosu do podjetij, ki so zaznana kot neskrbna, osredotočena samo na profit in takšna, ki zanemarjajo družbene probleme (Mullen 1997 v Jin in drugi 2017, 797).

## **2.9 Kritike (koncepta) družbene odgovornosti podjetij**

Še leta 1962 je sloviti ameriški ekonomist in Nobelov nagrajenec Milton Friedman (Wikipedia 2017) dejal, da je edina družbena odgovornost podjetij oz. korporacij povečevanje njihovega profita (Friedman v Peterlin in drugi 2011, 127).

Kot nepopustljivega kritika koncepta družbene odgovornosti Friedmana omenjata tudi Jung in Popper in navajata njegovo trditev, da »korporacije nimajo nobenih odgovornosti onkraj generiranja vrednosti za delničarje, kajti naslavljanje večjih družbenih zadev vodi k neučinkovitosti« (Friedman 1970 v Jung in Pompper 2014, 38).

Friedman pravi, da bi vodstvo korporacije upravljalo denar nekoga drugega takrat, ko bi prispevalo za splošno družbeno dobro, prikrajšani pa bi bili zaposleni (zaradi nižjih plač),

delničarji (zaradi nižjih dobičkov) in kupci (zaradi višjih cen) (Friedman 1970 v Moon in drugi 2011, 50).

Pri družbeni odgovornosti podjetij imajo seveda veliko vlogo oddelki za odnose z javnostmi. Ravno povezavo družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi pa Frynas vidi kot zavajanje, da bi se tako prikrilo družbeno neodgovorno in neetično okoljsko ravnanje organizacij (Frynas 2005 v Jung in Pompper 2014, 83).

## 2.10 Deležniki družbene odgovornosti podjetij

Deležniki – njihova vloga in vpliv – so eden izmed pomembnejših pojmov, kar se tiče teoretičnega raziskovanja družbene odgovornosti in prav tako najverjetneje ključni člen tovrstnega delovanja podjetij. Chaudhri po Freemanu deležnike definira kot posameznike ali skupine, ki »vplivajo ali se na njih vpliva pri doseganju organizacijskih ciljev« (Freeman 1984 v Chaudhri 2016, 421). Deležniki so tako zaposleni, stranke, delničarji, dobavitelji, mediji, tekmeči, vladne in nevladne organizacije ter posebne interesne skupine (Chaudhri 2016, 421).

Kljub temu Podnar pravi da »enotno razumevanje deležnikov med teoretiki ne obstaja«, saj med teoretiki obstajajo tak ožje kot širše zastavljene definicije (Podnar 2011, 80). Gray s sodelavci v široko zastavljeni definiciji tako pravi da »med deležniki najdemo vse, ki imajo ali pa bi lahko imeli kakršenkoli interes do organizacije ali pa bi organizacija lahko imela interes do njih oziroma bi lahko prišlo do medsebojnega vplivanja« (Gray in drugi 1996 v Podnar 2011, 80).

Avtentičnost je ključni kriterij, na katerega se v zadnjem času osredotočajo strokovnjaki pri preučevanju ocenjevanja aktivnosti družbene odgovornosti podjetij s strani deležnikov (Beckman in drugi 2009; Mazutis in Slawinski 2015; McShane in Cunningham 2012 v Skilton in Purdy 2017, 100).

Skilton in Purdy nadalje dodajata, da strokovnjaki ponujajo dve vrsti ocenjevanja avtentičnosti s strani deležnikov. Prva razlaga pravi, da so aktivnosti družbene odgovornosti podjetij s strani deležnikov ocenjene kot avtentične takrat, kadar so konsistentne z opaženo identiteto podjetja. Druga pa pravi, da je avtentičnost ocena tega, kako dobro se aktivnosti podjetja skladajo s socialno konstruiranimi shemami deležnikov glede tistega, kar oni smatrajo kot odgovorna dejanja – to se med drugim nanaša na vprašanje, ali podjetja dejansko počnejo to, kar govorijo (ang. »*walk the talk*« op. a.) in če se njihova retorika ujema z dejanji (Ewing in drugi 2012; Mazutis in Slawinski v Skilton in Purdy 2017, 100).

### **3 Empirični del**

V tem delu naloge preučujemo predvsem delovanje slovenskega podjetja z vidika družbene odgovornosti in tudi njegovega finskega lastnika.

Omenjeno slovensko podjetje ima dolgoletno tradicijo in je v po vsem svetu poznano kot proizvajalec kakovostnih izdelkov. V letu 2013 je podjetje pristalo v rokah večje skupine, ki je imela ameriškega lastnika, dve leti kasneje pa je celotno skupino skupaj s slovenskim podjetjem kupila finska korporacija, ki pod svojim okriljem združuje mnoge kakovostne proizvajalce

kakovostnih in priznanih izdelkov. Oba prevzema v intervjuju omeni tudi predsednik uprave slovenskega podjetja.

### **3.1 Metodologija oz. metode proučevanja**

V raziskovalnem delu naloge je uporabljena kvalitativna metoda zbiranja podatkov – in sicer, gre za polstrukturirane intervjuje s predstavniki oziroma vodilnimi v slovenskem podjetju, ki so vpeti v delo podjetja z vidika družbene odgovornosti (intervjuji so dodani v prilogi). Te osebe so:

- Predsednik uprave
- Vodja službe za odnose z javnostmi
- Vodja službe za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost

Vprašanim so bila pri intervjujih podana izhodišča. Ti niso vsebovali povsem istih vprašanj, saj so bila prilagojena glede na stroko intervjuvancev, v kateri delujejo.

Intervju velja za najbolj značilno obliko v polju kvalitativnega raziskovanja, katerega temelj je poglobljeno pridobivanje informacij glede določenega pojava v družbi. Vzorec pri tej metodi je sicer mnogo manjši napram kvantitativni metodologiji, kljub temu pa je potrebno poudariti, da gre pri kvalitativnem pristopu mnogokrat za neposreden stik spraševalca in intervjuvanca, kar lahko pomeni prednost. Kvalitativna analiza se interpretira glede na odgovore, iz katerih nadalje izvedemo kvalitativno razlago problema, ki ga preučujemo. Tako interpretacijo tvorijo posamezni citati iz zbranih odgovorov oziroma podatkov, kateri nakažejo sklep interpretacije (Neuman 2006 v Bogilović 2008).

Polstrukturirani intervju najdemo med strukturiranim in nestrukturiranim intervjujem. Zanj je značilno, da raziskovalec zraven postavitve ciljev, katere želi z intervjujem doseči, obenem sestavi še nekaj ključnih vprašanj. Ta so praviloma odprta in so zastavljena vsakemu vprašanemu, ostala vprašanja pa tvori med intervjujem. Tovrstni intervju sicer velja za zelo fleksibilno metodo zbiranja podatkov (Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja v Termania 2017).

Pri analizi oziroma empiričnem delu naloge nas bodo vodila tri raziskovalna vprašanja:

- Kakšni so modeli delovanja/prakse slovenskega podjetja/finske korporacije z vidika družbene odgovornosti?



- Uporabljata slovensko podjetje in finski lastnik tradicionalni skandinavski model (ne)komuniciranja družbene odgovornosti ali zahodnjaški model (intenzivnega) komuniciranja?
- Kako so smernice/usmeritve finske korporacije glede družbeno odgovornega ravnanja in komuniciranja praktično uporabljene pri slovenskem podjetju, ki deluje v drugačnem okolju?

### **3.2 Predstavitev rezultatov z diskusijo**

Sledi torej predstavitev rezultatov z diskusijo, kjer bomo z izbranimi tematskimi sklopi v obliki poglavij poskušali najti odgovore na navedena raziskovalna vprašanja – kot rečeno, bomo podatke pridobivali iz treh zgoraj omenjenih intervjujev.

### **3.3 Zavezanost finskih lastnikov k družbeni odgovornosti podjetij**

Tako predsednik uprave kot vodja službe za odnose z javnostmi povesta, da so zdajšnji lastnik i slovenskega podjetja močno zavezani družbeni odgovornosti in obenem pa dodata, da Skandinavci že v splošnem veljajo za zelo družbeno odgovorne. Predsednik uprave tako pravi:

»Finska korporacija je drugačno podjetje, ima skandinavsko naravo /.../ « in na drugem mestu še doda, da so finski lastniki družbeni odgovornosti zavezani » /.../ Bolj kot slovenska domača podjetja in bolj kot ameriška podjetja« (Intervjuvanec A 2017).

Z zadnjim komentarjem da obenem tudi jasno vedeti, da ne samo pozna koncept družbene odgovornosti, temveč mu je jasno, kako je na posameznih področjih sveta ta miselnost funkcionira.

Zelo podobno mnenje ima tudi vodja službe za odnose z javnostmi:

»Lastnik je Skandinavec, in zanje vemo, da so zelo družbeno odgovorni, družinam prijazni in ne nazadnje zelo socialni lastniki oz. delodajalci« (Intervjuvanka B 2017).

Njuni izjavi nista presenetljivi, in se ujemajo s trditvijo Morsingove in kolegov ter Gjoelberga, ki pravijo, da za mednarodno usmerjena nordijska podjetja velja, da so močno zavezana delovanju na področju družbene odgovornosti podjetij (Morsing in drugi 2007; Gjoelberg 2010 v Aggerholm in Trapp 2014, 236).

### **3.4 Komuniciranje o družbeni odgovornosti različnim deležnikom**

Analizi tega področja se bomo posvetili na več ravneh komuniciranja, in sicer:

- Poročanje finskim lastnikom,
- interno komuniciranje z zaposlenimi,
- ter komuniciranje z zunanjo javnostjo.

#### **3.4.1 Poročanje finskim lastnikom**

Vsi izprašani intervjuvanci so poudarili, da je prisotno kontinuirano in dosledno komuniciranje z lastniki o dejavnosti družbene odgovornosti podjetja.

Predsednik uprave je tako na vprašanje o poročanju finskim lastnikom odgovoril:

»Da, konstantno poročamo lastnikom na mesečni ravni – izpolnjevati moramo dokumentacijo« (Intervjuvanec A 2017).

Omemba izpolnjevanja dokumentov nakaže, da takšno poročanje ni zgolj ohlapno in površno komuniciranje, temveč da gre za urejeno in standardizirano dejavnost. Obenem taisti izprašani pove, da je dokumentacija za vse poslovne enote znotraj korporacije enaka, prav tako za vse veljajo enaka merila, s katerimi se spremljajo dejavnosti podjetij.

Vodja službe za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost prav tako pove, da je pri njihovem poročanju lastnikom prav tako prisotna mesečna periodika poročanja odgovornim, obenem pa se pripravljajo še letna poročila (Intervjuvanec C 2017).

V službi za odnose z javnostmi pa nas seznanjajo, da poročanje pri prejšnjih lastnikih ni bilo prisotno, glede trenutne situacije pa pravi:

» /.../ sedaj poročamo vsake štiri mesece, torej trikrat letno v pisni obliki« (Intervjuvanka B 2017).

Jasno je torej, da je komunikacija med lastnikom in slovensko poslovno enoto dorečena in urejena, z rednim poročanjem, ki finski korporaciji omogoča dober vpogled v delovanje podjetja ne področju družbene odgovornosti.

### **3.4.2 Interno komuniciranje z zaposlenimi**

Zaposleni zelo pomembni in nemara ključni deležniki vsake organizacije, sama komunikacija in sodelovanje z njimi pa predstavlja temelj dobrih medsebojnih odnosov.

Način dela na področju komuniciranja z zaposlenimi je v intervjuju predstavila vodja službe za odnose z javnostmi. Pravi:

» /.../ z interno javnostjo pa redno komuniciramo preko elektronske pošte, oglasnih tabel, plazem, sestankov itd.« (Intervjuvanka B 2017).

In nadalje o internem komuniciranju nadalje pove:

»Zaposleni so zadovoljni, saj jim podjetje in krovni lastnik na takšen način dajo vedeti, da jim je zanje mar. To se navsezadnje vidi pri delovni učinkovitosti in vzdušju v podjetju. Zaposleni so navsezadnje le jedro naše dejavnosti in zanje je potrebno skrbeti ter z njimi komunicirati« (Intervjuvanka B 2017).

### **3.4.3 Komuniciranje z zunanjo javnostjo**

Eksterno komuniciranje oziroma komuniciranje z zunanjo javnostjo predstavlja pomemben vidik družbene odgovornosti podjetja, ki tako svojimi zunanjimi deležniki gradi dolgoročen odnos ter utrjuje zaupanje in sodelovanje. Ker je izbrano slovensko podjetje s svojo osnovno dejavnostjo del kemične industrije, je med drugim zelo pomembno sodelovanje z lokalno skupnostjo, kjer ne smeta izostati transparentnost in medsebojno zaupanje.

Vodja službe za odnose z javnostmi pravi, da imajo jasen in dorečen sistem glede komuniciranja z zunanjimi javnostmi:

»Imamo kodeks komuniciranja. Komunicirata služba za odnose z javnostmi in predsednik uprave, ki komunicira o korporativnih zadevah. PR marketing je ločen od korporativnega PR-a in je zadolžen samo za tržno komuniciranje – vendar vedno s predhodno odobritvijo korporativnega PR-a« (Intervjuvanka B 2017).

Predsednik uprave pa pravi, da finski lastniki odobravajo komunikacijo:

»Definitivno so naklonjeni komunikaciji. To je zgodba z dobrimi novicami za ljudi, ki živijo okrog nas, saj stojimo sredi mesta. Naša filozofija je, da komuniciramo vse te novice lokalnim ljudem /.../ potrebno je informirati ljudi o tem, kaj se dogaja« (Intervjuvanec A 2017).

Pri zgornji izjavi velja dodati, da je pogovor tekkel o okoljskih, ekoloških zadevah. Torej prehod iz (svinčenega) kristala na material kristalin, večkratna uporaba iste vode, filtrirni sistemi za zmanjšanje emisij v ozračje itd. Torej, kar se tiče okoljskih, okoljevarstvenih zadev, je javnost obveščena.

Vodja službe za odnose z javnostmi pa na tem mestu pravi:

»Z zunanjo javnostjo komuniciramo preko oglasov, izjav prejemnikov naših donacij oz. sponzorstev, same višine zneskov pa se praviloma ne omenjajo« (Intervjuvanka B 2017).

Neposredna komunikacija je torej prisotna pri oglasih, pri donacijah in sponzorstvih pa zgolj posredna, saj o njih komunicirajo prejemniki sami. Tovrsten pristop deluje diskretno, obenem pa pripomore k širjenju dobrega imena podjetja, ki se tako hkrati spretno izogne lastnemu hvalisanju.

Služba za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost pa v glavnem javnosti ne obvešča, razen v primeru nesreč oziroma nezgod večjih razsežnosti:

»V primeru večjih nesreč pa obveščamo tudi lokalno skupnost oziroma naše sosede /.../ Sami vemo, da če pride do takšnih katastrof, je potem to precej rizična zadeva, saj čez tovarno teče potok, ki se izliva na hrvaško stran. Tako je lahko v primeru večjega izliva tudi kakšen mednarodni incident, česar pa si ne želimo« (Intervjuvanec C 2017).

Podjetje torej skozi različne komunikacijske kanale redno obvešča in komunicira zlasti s svojimi notranjimi deležniki, medtem ko je komuniciranje z zunanjimi deležniki bolj diskretno oziroma v določeni meri posredno. Sicer, kar se tiče komuniciranja, se tovrstno delovanje slovenske poslovne enote se sklada z mnenjem že prej omenjenega Nicolau-a (Nicolau v Peterlin in drugi 2011, 139), ki meni, da mora podjetje kazati dejansko skrb in dokaze izboljšanja družbene odgovornosti na dolgi rok ter hkrati svoje deležnike obveščati o svojem dnevnem delovanju in implikacijah za okolje. To naj bi po njegovo bila pot k zgraditvi ugleda podjetja na področju družbene odgovornosti in k ustvarjanju zaupanja s strani različnih javnosti.

Slovensko podjetje je torej s takšnim odnosom na dobri poti, da s svojim deležniki vzpostavi oziroma vzdržuje pristen in vzajemen odnos, ki je malodane nujen, ko je govora o dolgoročni

prosperiteti oziroma uspešnosti omenjene poslovne enote. Kajti, kot pravi Mullen (Mullen 1997 v Jin in drugi 2017, 797), ki kot deležnike v tem primeru navaja potrošnike, so ti nagnjeni k negativnemu odnosu do podjetij, ki so zaznana kot takšna, ki se ne ozirajo na družbene probleme, so neskrbna in jim je edina skrb le profit.

Obenem se ugotovitve glede komuniciranja z različnimi deležniki skladajo s prej omenjeno trditvijo Chaudhri-jeve (Chaudri 2016, 419–420), ki pove, da je postalo komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti zelo pogosta funkcija menedžmenta, in sicer zaradi težnje po transparentnosti in seveda zaupanju.

Vendar, vseeno je potrebno poudariti, da so prakse komuniciranja družbene odgovornosti slovenskega podjetja in njegovega finskega lastnika bližje tradicionalni skandinavski oziroma nordijski praksi ne-komuniciranja družbene odgovornosti, o čemer govori Jančič (Jančič 2011, 1566), kot pa »anglo-ameriškega stilu« t.i. »vidnega komuniciranja«. Seveda je pri slovenskem podjetju prisotna nekoliko evolvirana oblika, ki odstopa od tradicionalnega pogleda Skandinavcev, s čimer med drugim mislimo na posredno komuniciranje glede donacij in sponzorstev in na bolj pazljivo komuniciranje z zunanjimi javnostmi.

Ugotovitve glede komuniciranja družbene odgovornosti pri finskih lastnikih in njegovi slovenski poslovni enoti se torej v veliki meri skladajo s trditvijo Juholin-a, ki se naslanja na študijo, katera pravi, da ima načrtovano komuniciranje družbene odgovornosti na Finskem le postransko vlogo in da vse temelji na dialogu z deležniki (Juholin v Jančič 2011, 1566). Kot že prej omenjeno tudi slovensko podjetje daje velik poudarek na dialogu z deležniki, zlasti v primeru internega komuniciranja z zaposlenimi in sodelovanja ter podpora lokalni skupnosti.

### **3.5 Spremembe na področju družbene odgovornosti slovenskega podjetja pri finskem lastniškem prevzemu – srečanje skandinavskega in posocialističnega modela**

Na tem mestu nas zanimajo spremembe, ki so se zgodile po prevzemu slovenskega podjetja s strani finske korporacije v letu 2015. O tem se je potrebno zavedati, da je to slovensko poslovno enoto prevzela skupina podjetij v lasti ameriške družbe in da je bilo precej sprememb storjenih že tedaj, o čemer v intervjuju govori tudi zdajšnji predsednik uprave:

»Sprva so bile spremembe zelo velike, saj so prinesli sem popolnoma drugo kulturo. Narejeno je bilo ogromno dela: pleskanje tovarne, ureditev stranišč, izboljšava kantine itd.« (Intervjuvanec A 2017).

Nato pa preide še na finske lastnike:

»/.../ vidimo lahko, da imajo skandinavska podjetja drugačen pogled na družbeno odgovornost, kot v ZDA. So ekstremno privržena okolju – z vidika same proizvodnje, embalaže, ki jo proizvajajo in z vidika delovanja tovarne. Američani, ki so bili naši originalni lastniki, so naredili dolgoročne spremembe. S trajnostne in okoljske perspektive pa so bile velike spremembe storjene s strani Fincev. /.../ To je narava podjetij iz Skandinavije, ki želijo biti izjemno prijazna okolju« (Intervjuvanec A 2017).

Ta izjava predsednika uprave se sklada z umestitvijo skandinavskih držav na sam vrh lestvice t.i. Indeksa globalne trajnostne tekmovalnosti (ang. »*Global Sustainability Competitiveness Index*«, op. a.) iz leta 2013, kateri se posveča učinkovitosti držav na področju trajnostnega razvoja in ki ga v svojem članku omenja Strand s sodelavci (Sol-Ability 2013 v Strand in drugi 2015, 4). Pri omenjenem indeksu so torej v samem vrhu pristale skandinavske države s Finsko na tretjem mestu, Slovenija je prišla v sredo, ZDA pa so bile umeščena skorajda na rep deseterice. Skandinavci oz. Finci tako tudi v danem slovenskem podjetju poudarjajo okoljski oz. ekološki vidik, kljub temu pa so se izkazali tudi Američani, vendar na drugih področjih družbene odgovornosti, zlasti z vidika prenove osnovne infrastrukture.

Kar se tiče službe za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost, njen vodja pove, da se pri predzadnjih lastnikih stvari niso bistveno spremenile, kljub temu pa izpostavi zvišanja finančnih vložkov na tem področju. Glede zdajšnjih finskih lastnikov pa pravi, da so se:

»/.../ striktno pozanimali glede našega delovanja z vidika varnosti in zdravja pri delu ter zaščite ljudi. Mislim, da se je veliko spremenilo, kar se tiče financ, namenjenih za varnost in zdravje pri delu v primerjavi z državo, ki je bila pred časom lastnik. Moram pa reči, da gre velika pohvala tujim vlagateljem oziroma tujim delodajalcem za veliko potrpežljivosti in pa željo po tem, da ljudje delajo varno, se varno počutijo in pa da so na delovnih mestih tudi varovani« (Intervjuvanec C 2017).

Pri naslednjem vprašanju oziroma pa še doda:

»Moram reči, da ima finska korporacija posluh za našo stroko in tudi na tem področju strokovnjake, ki so se še dodatno kadrovske okrepili na področju varnosti in zdravja pri delu« (Intervjuvanec C 2017).

Na tem mestu ugotovimo, da na področju varnosti in zdravja pri delu ničesar ni prepuščeno naključju s strani finskih lastnikov, kar se odraža tudi v slovenski poslovni enoti.

Tudi vodja službe za odnose z javnostmi pove, da so se na njihovem področju zadeve obrnile na bolje, omeni boljše razmere oz. pogoje in način dela. O pogojih dela pove:

»Boljši pogoji izhajajo iz letnega planiranja aktivnosti in »budžetiranja« le-teh. Predvsem pa iz izrednega posluha lastnika za zaposlene, družino, lokalno skupnost in tudi širše« (Intervjuvanka B 2017).

Na tem mestu je znova opažena doslednost, ki se kaže v načrtovanju in financiranju dejavnosti.

### **3.6   Prakse družbene odgovornosti slovenskega podjetja in finskega lastnika**

Sedaj pa nas zanimajo področja oziroma prakse družbene odgovornosti, ki se jim posveča slovensko podjetje. Ob tem pa nas prav tako zanima avtonomnost slovenskega podjetja, kar se tiče izbire omenjenih praks in kolikšen je vpliv finskega lastnika.

Predsednik uprave pojasnjuje:

»Pri družbeni odgovornosti mi izbiramo projekte. Ampak pri večjih stvareh – emisijah in tovrstnih zadevah – se vzpostavljajo parametri glede tega, kaj se lahko počne in kaj se ne sme, torej so tukaj že vpleteni lastniki. V luči emisij, porabe in teh zadev gledamo za 10 let naprej, torej plan o tem, katere so naše tarče, je za leto 2027. Torej morda lahko rečemo, da do leta 2027 pridemo do 30 % porabe zdajšnje energije. Osredotočenost je tudi na izpuste v zemljo in ostale »tarče« /.../ Ti cilji ne bodo samo za eno tovarno v Sloveniji, ampak bodo za vse tovarne znotraj korporacije, po vsem svetu (Intervjuvanec A 2017).

Finski lastniki torej puščajo mnogo avtonomnosti slovenskemu podjetju pri izbiri projektov družbene odgovornosti. Zlasti pri okoljevarstvenih in energetskih zadevah pa so zadeve strožje in standardizirane. Nadalje predsednik uprave pove, da je velik poudarek na sodelovanju z lokalno skupnostjo, zlasti z otroci in mladimi oziroma šolarji:

» /.../ smo zelo močno povezani z lokalno skupnostjo /.../ Smo veliki podporniki lokalnega nogometnega moštva, kjer 180 otrok igra nogomet /.../ Prav tako smo v preteklem decembru sponzorirali drsališče v mestu /.../ Obenem sodelujemo s šolami skozi sistem vajeništva – s šolami torej sodelujemo z namenom, da bi šolarje začela zanimati znanja brušenja in pihanja, in pa elektronike ter inženiringa za popravilo strojev« (Intervjuvanec A 2017).

Izbrano slovensko podjetje bi lahko torej na tem mestu glede na terminologijo Moon-a in sodelavcev (Moon in drugi 2011, 53–54) označili kot t.i. »pametno korporacijo« oziroma v tem primeru pametno podjetje, saj je jasno vidno, da ob svoji temeljni dejavnosti skrbi tudi za družbene koristi, med drugim tako, da vzgaja kader, ki bo kasneje dobro zaposljiv v omenjeni poslovni enoti. Obenem pa prav tako za »pametno korporacijo« veljajo finški lastniki, vsaj kar se zadeva omenjenega slovenskega podjetja, ki deluje pod njihovim okriljem.

Omenili smo že, da finški lastniki velik poudarek dajejo področju okolja, ekologije in energetike. Predsednik nas tako na tem mestu seznanja z zdajšnjimi in prihodnjimi praksami na tem področju:

» /.../ proizvajamo izdelke iz kristala, ki vsebuje svinec, in v določenem časovnem obdobju bomo prešli iz (svinčenega) kristala na kristalin. Med drugim nastaja kot del proizvodnega procesa tudi snov, ki jo imenujemo sadra, katera zaradi visoke vsebnosti svinca ne more biti poslana na reciklažo, zato smo sedaj investirali sredstva v naprave (celoten znesek bi lahko bil do 400.000 evrov), s katerimi bomo snov, ki nastane, spremenili v takšno obliko, ki se lahko reciklira /.../ Kot že rečeno, delamo na spremembah na našem samem produktu. Kot vemo, se



svinec ne dojemam kot dobra snov. Torej razvijamo način, kjer bi lahko prešli iz svinčeve formulacije v kristalinsko formulacijo. In ta kristalinska formulacija poseduje tudi attribute, ki jih ima tudi (svinčev) kristal ... « (Intervjuvanec A 2017).

In nadaljuje z izpustom emisij, večkratno uporabo vode, porabo zemeljskega plina in elektrike:

» /.../ Obenem se na ravni celotne tovarne osredotočamo na zmanjšanje izpustov emisij v zrak, nastavljamo filtrirne sisteme, ki zmanjšujejo količino emisij, ki gredo v zrak. Delamo sistemu, kjer se bo porabilo samo eno tretjino zdajšnjega plina; re-cirkuliramo svojo vodo – torej, namesto da bi vodo uporabili enkrat in jo spustili v odtok, imamo zaprt sistem, kjer gre voda naokrog v neprekinjenem obtoku in jo cel čas čistimo. Izvajamo tudi ukrepe, za zmanjšanje količine zemeljskega plina, ki ga porabimo in zmanjšanje količine porabljene elektrike ... « (Intervjuvanec A 2017).

Poudari, da je osredotočenost na izpustih v zemljo in še, da sta dve zelo pomembni področji reciklaža sadre in prehod iz (svinčevega) kristala na kristalin, ki je prijaznejša surovina.

Dejanja in načrti slovenskega podjetja glede okoljskih in naravovarstvenih vidikov pod okriljem finske korporacije se tako skladajo z različnimi definicijami družbene odgovornosti, denimo tudi s tole, o kateri govorijo Waldman, Siegel in Javidan, kjer pravijo, da gre pri njej za prispevek k družbeni dobrobiti, ki presega neposredne interese podjetja in njegovih delničarjev ter tistega, kar je zakonsko pogojeno (Waldman in drugi v Farooq in drugi 2017, 956).

O usmerjenosti glede družbene odgovornosti oziroma tovrstnih praks, ki jim posvečajo pozornost, nas seznanja tudi vodja službe za odnose z javnostmi, ki predstavi še drug vidik skrbi za lokalno skupnost:

» /.../ Odzivamo se na prošnje in potrebe lokalne skupnosti v tolikšni meri, kolikor pač lahko. Po naših optimalnih zmožnostih doniramo in sponzoriramo razna društva, športna moštva, humanitarne projekte, lokalne dogodke itd.« (Intervjuvanka B 2017).

Ob tem spomnimo, da smo že v poglavju 'Interno komuniciranje z zaposlenimi' izpostavili njeno izjavo, kjer poudari prakso komuniciranja z zaposlenimi preko različnih kanalov in torej tudi tovrsten vidik družbene odgovornosti slovenskega podjetja.

Sedaj prehajamo še na področje varnosti in zdravja pri delu, kjer vodja oddelka pravi:

» /.../ vsak lastnik ima svoje zahteve oziroma potrebe. In kar se tiče novega lastnika, se zadeve bistveno niso spremenile, mi delamo po sistemu »QUENCH«, kjer so stvari natančno definirane za vsako področje: za področje nezgod pri delu, področje zaščite, področje varnostne opreme in osebne varovalne opreme, področje varovanja, področje varnosti podjetja, področje zdravniških pregledov, področje ekologije in pa za tehnično področje /.../ Posebej bi poudaril, da je pozornost ravno na svincu, saj je znano, da je v našem podjetju prisoten tudi svinec /.../ tako da redno opravljamo te bio-monitoringe pri delavcih, torej odvzem krvi za analizo vsebnosti svinca v krvi. In moram reči, da se stanje na tem področju bistveno spreminja, torej gre na bolje. Tako nimamo rizičnih skupin oziroma rizičnih delavcev, pri katerih bi bile presežene dovoljene vrednosti svinca glede na liter krvi« (Intervjuvanec C 2017).

Posebej poudari še področje poškodb pri delu:

» /.../ smo le navsezadnje steklarska industrija. Zato je možnost ureznin, pikov in ostalih nezgod bistveno večja /.../ Dejstvo pa je, da smo na našem področju izboljšali pogoje dela s tem, ko smo uvedli določene pripomočke, uvedli smo dobro zaščito, proti-vrelne rokavice številka štiri do pet, prisotno je usposabljanje zaposlenih. Z njimi se večkrat pogovarjamo, redno opravljamo revizijo pri odgovornih osebah oziroma na delovnih mestih, kjer je ocena tveganja za nezgodo večja« (Intervjuvanec C 2017).

Povzemimo sedaj prakse družbene odgovornosti, ki se jim posveča slovensko podjetje (pod okriljem finskih lastnikov). Omenjene prakse bodo za jasnejši pregled razvrščene glede na sklope dejavnosti družbene odgovornosti, ki jih navajata avtorja Bhattacharya in Sen ter so podrobneje razloženi v teoretičnem delu te naloge (Bhattacharya in Sen 2004 v Podnar 2011, 70). Ti sklopi sicer so: podpora lokalni skupnosti, raznolikost, podpora zaposlenim, okolje, podpora manj razvitim državam in proizvod.

Sledi omenjeni povzetek praks družbene odgovornosti:

### **1) Podpora lokalni skupnosti:**

- Podpora izobraževalnim ustanovam: sodelovanje s šolami, program vajeništva;
  - Podpora športnim dejavnostim: nogometni klub itd.
- 2) **Raznolikost (pogojno):** omenjene so donacije društvom in humanitarnim projektom, kjer se lahko znajde tudi institucija, ki se ukvarja z enakostjo med spoloma, rasami in depriviligiranimi.
- 3) **Podpora zaposlenim:**
- Varnost in zdravje pri delu: izboljšana zaščitna pri delu, boljši pogoji za delo, merjenje vsebnosti svineca v krvi zaposlenih, revizije glede varnosti in zdravja pri delu pri odgovornih osebah;
  - Vključenost zaposlenih: (interno) komuniciranje z zaposlenimi preko različnih komunikacijskih kanalov.
- 4) **Okolje:**
- Recikliranje: investiranje v naprave, ki bodo snov 'sadro' spremenile v obliko, katero bo moč reciklirati in uporabiti v industriji, večkratna uporaba vode;
  - Okolju prijazni proizvodi: prehod iz (svinčevega) kristala na prijaznejši kristalin;
  - Skrb za okolje: zmanjšanje porabe plina, zmanjšanje porabe zemeljskega plina in elektrike, filtrirni sistemi za zmanjšanje emisij.
- 5) **Podpora manj razvitim državam:** (ni podatka o tem, op. a.)
- 6) **Proizvod** (glej 4. točko): razvijanje načina za prehod iz (svinčeve) kristalne na kristalinsko, zdravju in okolju prijaznejšo formulacijo.

Iz tega zgoščenega pregleda lahko izpostavimo tri ključne temelje delovanja družbene odgovornosti slovenskega podjetja: podpora zaposlenim, podpora lokalni skupnosti in prispevanje k dobrobiti okolja.

In pričakovanja slovenskih potrošnikov glede podjetij, ki naj bi bila družbeno odgovorna? Izsledki raziskave, ki jo omenja Golobova, pravijo, da slovenski potrošnik pričakuje od družbeno odgovornih podjetij pošten odnos do zaposlenih, proizvajati morajo visoko kakovostne in inovativne izdelke oz. storitve ter morajo biti v svojih operacijah iskrena in transparentna (Golob 2011, 1580). Na tem mestu lahko sklenemo, da bi moralo biti izbrano slovensko podjetje dobro sprejeto na slovenskih tleh, sodeč po odgovorih vodilnih ljudi, ki so med drugim povedali, da poteka dobra komunikacija z zaposlenimi preko raznih komunikacijskih kanalov, da skrbijo za varnost in zdravje na njihovem delovnem mestu, da so

aktivni udeleženec v lokalnem okolju, da skrbijo za varnost svojih proizvodov in da so ob podpori krovnih finskih lastnikov naklonjeni informiranju zunanje javnosti.

### 3.7 Dolgoročnost ali kratkoročnost delovanja podjetja z vidika družbene odgovornosti

Povzemimo najprej izjavo predsednika uprave, ki je bila v drugačnem kontekstu in nekoliko drugačni obliki sicer uporabljena v prejšnjem poglavju:

»V luči emisij, porabe in teh zadev gledamo za 10 let naprej, torej plan o tem, katere so naše tarče, je za leto 2027. /.../ Torej cilji niso kratkoročni, temveč so dolgoročni. /.../ prišli bodo svetovalci in dajali nasvete o tem, kakšni so trendi in mi bomo poskušali narediti te striktne zadeve do leta 2027. Zelo težko bo te stvari doseči, ampak imamo 10 let časa. Delati moramo že sedaj, da bomo izpolnili te cilje« (Intervjuvanec A 2017).

Ob tem pa pove še:

»Uporabljajo se torej ista merila za vsa podjetja v sklopu korporacije – tako se vidi, kako podjetje deluje. Vse merila so enaka in vsaka tovarna je merjena z enakimi merili, kar se počne na mesečni bazi – to je torej kratkoročna stvar, kratkoročno okno in potem je še tu strateško okno, ki se nanaša na leto 2027« (Intervjuvanec A 2017).

Predsednik uprave da torej jasno vedeti, da ima slovensko podjetje in njegov finski lastnik velike dolgoročne načrte, ki se tičejo predvsem ekološke odgovornosti, kar smo podrobno spoznali pri prejšnjem poglavju, obenem pa je prisotno prav tako že prej omenjeno mesečno komuniciranje oziroma priprava raznih poročil. Obenem pove, da bodo v podjetje prihajali svetovalci. V podjetju je torej prisotno stalno in kontinuirano delovanje z vidika družbene odgovornosti.

Slovensko podjetje torej z dolgoročno vizijo in usmerjenostjo deluje odločno v svoj prid, če se naslonimo na avtorja Shiu-ja in Yang-a, ki ste v svoji študiji ugotovila, da ravno dolgoročne dejavnosti družbene odgovornosti pomenijo nekakšno varovalo oziroma zavarovanje za cene delnic in pa obveznice podjetja. Pri dejavnosti kratkoročnega značaja pa so sicer deležniki bolj nezaupljivi, kar se tiče dejanskih motivov podjetja.

## 4 Sklep

V tej nalogi smo se ukvarjali s problematiko stika dveh perspektiv oziroma vidikov družbene odgovornosti, ki je bila zožena samo na primer finske korporacije, ki je lastnik slovenskega podjetja.

V sklepu bomo torej na podlagi kvalitativne analize treh polstrukturiranih intervjujev poskusili strnjeno ter kar se da celovito in jasno odgovoriti na zgoraj omenjena tri raziskovalna vprašanja, ki so bila vodilo pri pisanju tako teoretičnega kot empiričnega dela diplomske naloge.

Prvo raziskovalno vprašanje sprašuje po modelih delovanja oziroma praksah slovenskega podjetja in finske korporacije z vidika družbene odgovornosti.

Odgovori vprašanih so nam ponudili dober vpogled v družbeno odgovorno delovanje slovenskega podjetja, ki v svojih aktivnostih zaobjema širok spekter tovrstnih praks – sicer smo se seznanili s tremi večjimi področji, ki jim je namenjeno največ pozornosti.

Prvič, podjetje se močno posveča sodelovanju z lokalno skupnostjo, zlasti na področju izobraževanja ter donacij in sponzorstev, ki so v večji meri namenjena športnim moštvom, podpori dogodkom, društvom in humanitarnim projektom. Drugič, za podjetje je zelo pomemben okoljski oziroma ekološki vidik njihovega delovanja v polju družbene odgovornosti – tukaj se srečamo z reciklažo, zmanjšanjem izpustov emisij in znižanju energetske porabe (plin, zemeljski plin, in elektrika) ter s prehodom na varnejšo osnovno surovino v proizvodnem procesu. In tretje, podjetje se močno posveča svojim zaposlenim, tako iz vidika komunikacije kot varnosti na njihovem delovnem mestu.

In vloga finskega lastnika na tem mestu? Ugotovili smo, da je finska korporacija izjemno naklonjena dobrobiti okolja in na tem področju formalno spodbuja in nadzira slovensko podjetje, ki se je moralo zavezati zelo ekološkemu ravnanju in dolgoročnim ekološkim ciljem.

Drugo vprašanje naslavlja komunikacijski vidik družbene odgovornosti slovenskega podjetja in finskega lastnika.

Analiza komunikacijskih dejavnosti je pokazala, da je slovensko podjetje dosti bližje skandinavskemu oziroma nordijskemu modelu ne-komuniciranja, kot pa anglo-ameriškega modelu t.i. vidnega komuniciranja. Kajti, podjetje je pazljivo glede komuniciranja zunanjim

javnostim, na določenih mestih komunicira posredno in ima celo svoj kodeks komuniciranja. Jasno je tudi določeno, da glede praks družbene odgovornosti v slovenskem podjetju komunicirata samo predsednik uprave in služba za odnose z javnostmi. Medsebojno komuniciranje med slovenskim podjetjem in njegovim finskim lastnikom urejeno in med drugim sloni na mesečnih in letnih poročilih. Več o komunikacijskih praksah same finske korporacije na tem mestu ni ugotovljeno.

Pri tretjem vprašanju pa nas je zanimalo, kako so smernice Fincev glede družbeno odgovornega ravnanja in komuniciranja uporabljene pri slovenski poslovni enoti, glede na dejstvo, da delujeta v različnih okoljih.

Ugotovili smo, da so finski lastniki močno zavezani družbeni odgovornosti, vendar obenem dopuščajo, da določena področja družbene odgovornosti podjetje izbere samo – na tem mestu lahko torej slovensko podjetje prilagodi smernice Fincev. Vendar to ne velja za okoljski vidik, kjer sta prisotna jasna dokumentacija in pravila, in kjer je finski lastnik polno vpleten in so zadeve točno dorečene. Kar pa se tiče komunikacijske sfere, je opazno, da je slovensko podjetje na »skandinavski« način premišljeno in diskretno glede eksternega komuniciranja, kar bi lahko bil domnevni vpliv finske strani.

Po zgoščenih odgovorih na vsa tri raziskovalna vprašanja se lotimo omejitev raziskave. Najbolj opazna omejitev je seveda majhnost vzorca. Navsezadnje so bili intervjuvani le trije posamezniki, kateri so bolj ali manj izčrpno odgovarjali na vprašanja. Ti so sicer vodilne osebe na svojih področjih dela, ki je močno povezano z družbeno odgovornostjo podjetja, kljub temu bi bilo smiselno zajeti širši vzorec ljudi, ki bi pomenil globlji vpogled v vidik družbene odgovornosti, morda celo posameznike, ki prihajajo iz finske korporacije.

Kot priporočilo za nadaljnje raziskovanje pa lahko predlagamo vzporedno raziskavo več podjetij na slovenskih tleh s tujimi lastniki in primerjavo njihovih delovanj. Prav tako bi se lahko vključila kvantitativna metoda raziskovanja, na primer ankete, s katerimi bi lahko zajeli večje populacije zunanjih in notranjih deležnikov.

## 5 Literatura

1. Abreu, Rute in Fatima David. 2016. Corporate Social Responsibility: Exploration Inside Experience and Practice at the European Level V *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, ur. David Crowther in Lez Rayman-Bacchus, 109–139. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
2. Aggerholm, Helle K. in N. Leila Trapp. 2014. Three tiers of CSR: an instructive means of understanding and guiding contemporary company approaches to CSR? *Business Ethics: A European Review* 23 (3): 235–247.
3. Bogilović, Jasmina. 2008. *Cyberfeminizem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Bohinc, Rado. 2016. *Družbena odgovornost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Chaudhri, Vidhi. 2016. Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication* 53 (4): 419–442.
6. Farooq, Omer, Deborah E. Rupp in Mariam Farouq. 2017. The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal* 60 (3): 954–986.
7. Golob, Urša. 2011. Towards an Institutional View of Mapping Corporate Social Responsibility Meanings. *Teorija in praksa* 48 (6): 1573–1583.
8. Guenster, Nadja, Rob Bauer, Jeroen Derwall in Kees Koedijk. 2011. The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. *European Financial Management* 17 (4): 679–704.
9. Habel, Johannes, Laura Marie Schons, Sascha Alavi in Jan Wieseke. 2016. Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness. *Journal of marketing* (80) 1: 84–105.
10. Hanson, Kirk O. 2011. The Long History of Conscious Capitalism. *California Management Review* 53 (3): 77–82.
11. Intervjuvanec A. 2017. Intervju z avtorjem. Rogaška Slatina, 17. avgust.
12. Intervjuvanka B. 2017. Intervju z avtorjem. Rogaška Slatina, 17. avgust.
13. Intervjuvanec C. 2017. Intervju z avtorjem. Rogaška Slatina, 18. avgust.



14. Jančič, Zlatko. 2011. A Treatise on Corporate Social Responsibility Non-communication. *Teorija in praksa* 48 (6): 1562–1572.
15. Jin, Young-Ju, Suk-Chul Park in Jae-Woong Yoo. 2017. Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Credibility Perception and Attitude Toward Luxury Brands. *Social Behavior & Personality: an international journal* 45 (5): 795–808.
16. Jung, Taejin in Donnalyn Pompper. 2014. Assessing Instrumentality of Mission Statements and Social-Financial Performance Links: Corporate Social Responsibility as Context. *International Journal of Strategic Communication* 8 (2): 79–99.
17. Kang, Charles, Frank Germann in Rajdeep Grewal. 2016. Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing* 80 (2): 59–79.
18. Knudsen, Jette Steen, Jeremy Moon in Rieneke Slager. 2015. Government policies for corporate social responsibility in Europe: a comparative analysis of institutionalisation. *Policy and politics* 43 (1): 81–99.
19. Moon, Hwuy-Chang, Jimmyn Parc, So Hyun Yim in Nari Park. 2011. An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies* 18 (2): 49–64.
20. Peterlin, Judita, Vlado Dimovski, Miha Uhan in Sandra Penger. 2011. Re.Thinking The Corporate Social Responsibility in Slovenia: Empirical Evidence. *Economic research – Ekonomska istraživanja* 24 (4): 125–141.
21. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Porter, E. Michael in Mark R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12). Dostopno prek: [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy\\_and\\_Society.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf) (29. julij 2017).
23. Shiu, Yung-Ming in Shou-Lin Yang. 2016. Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects? *Strategic Management Journal* 38 (2): 455–470.

24. Skilton, Paul F. in Jill M. Purdy. 2017. Authenticity, Power, and Pluralism: A Framework for Understanding Stakeholder Evaluations of Corporate Social Responsibility Activities. *Business Ethics Quarterly* 27 (1): 99–123.
25. Strand, Robert, R. Edward Freeman in Kai Hockerts. 2015. Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *Journal of Business Ethics* 127 (1): 1–15.
26. Termania. 2017. *Polstrukturirani intervju*. Dostopno prek: <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju#> (29. avgust 2017).
27. Torelli, Carlos J., Alokparna Basu Monga in Andrew M. Kaikati. 2012. Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts. *Journal of Consumer Research* 38 (5): 948–963.
28. Wikipedia. 2017. *Milton Friedman*. Dostopno prek: [https://en.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://en.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman) (11. avgust 2017).

# Priloge

## Priloga A: Intervjuvanec A

### **Predsednik uprave slovenskega podjetja**

#### **1) Kaj se je spremenilo, ko ste dobili nove lastnike? Kako so zavezani družbeni odgovornosti podjetij?**

V letu 2013 je skupina podjetij z ameriškim lastnikom kupila naše podjetje. Sprva so bile spremembe zelo velike, saj so prinesli sem popolnoma drugo kulturo. Narejeno je bilo ogromno dela: pleskanje tovarne, ureditev stranišč, izboljšava kantine itd. ,... Torej velike spremembe. Nato pa je v juliju 2015 finska korporacija kupila to družbo, vključno z našim podjetjem. Mnogo velikih sprememb je bilo na tej stopnji že narejenih, za zaposlene je bil prvi korak zelo velik korak (pri ameriškem lastniku, op. a.), naslednji korak pa je bil zato mnogo manjši (pri finskem lastniku, op. a.). Finska korporacija je drugačno podjetje, ima skandinavsko naravo. In vidimo lahko, da imajo skandinavska podjetja drugačen pogled na družbeno odgovornost kot v ZDA. So ekstremno privržena okolju – z vidika same proizvodnje, embalaže, ki jo proizvajajo in z vidika delovanja tovarne. Američani, ki so bili naši originalni lastniki, so naredili dolgoročne spremembe. S trajnostne in okoljske perspektive pa so bile velike spremembe storjene s strani Fincev. S samega ne-okoljskega vidika in ne-trajnostnega vidika pa so bile spremembe pri Fincih manjše. To je narava podjetij iz Skandinavije, ki želijo biti izjemno prijazna okolju.

#### **2) Kako resno so novi finski lastniki zavezani konceptu družbene odgovornosti podjetij? V večji meri ste sicer na to vprašanje sicer že odgovorili.**

Zelo zelo močno so zavezani družbeni odgovornosti podjetij. Bolj kot slovenska domača podjetja in bolj kot ameriška podjetja.

#### **3) Ali obstajajo kakšni kratkoročni ali dolgoročni načrti na področju družbene odgovornosti v vašem podjetju?**

Da, izvaja se konstanten plan. Zraven ostalega smo zelo močno povezani z lokalno skupnostjo. Poskušamo in pomagamo s stvarmi, ki so dobre za skupnost tako iz izobraževalnega vidika kot tudi športnega vidika. Smo veliki podporniki lokalnega nogometnega moštva, kjer 180 otrok igra nogomet. Torej veliko denarja gre za otroke. Prav tako smo v preteklem decembru

sponsorirali drsališče v mestu in enako bomo naredili naslednjč. Obenem sodelujemo s šolami skozi sistem vajeništva – s šolami torej sodelujemo z namenom, da bi šolarje začela zanimati znanja brušenja in pihanja, in pa elektronike ter inženiringa za popravilo strojev.

**4) Zadnjič ste pri najinem pogovoru omenili določene ekološke načrte v bližnji prihodnosti – o prehodu na električno energijo in prehodu iz (svinčevih) kristalnih na kristalinske izdelke.**

Torej, mi proizvajamo izdelke iz kristala, ki vsebuje svinec, in v določenem časovnem obdobju bomo prešli iz (svinčevega) kristala na kristalin. Med drugim nastaja kot del proizvodnega procesa tudi snov, ki jo imenujemo sadra, katera zaradi visoke vsebnosti svinca ne more biti poslana na reciklažo, zato smo sedaj investirali sredstva v naprave (celoten znesek bi lahko bil do 400.000 evrov), s katerimi bomo snov, ki nastane, spremenili v takšno obliko, ki se lahko reciklira. Torej namesto, da bi se ta snov odlagala v zemljo, bo v spremenjeni obliki uporabljena v industriji, kot surovina. Torej to je zelo navdušujoča zadeva, velika zadeva in je zelo koristna za lokalno okolje, kajti, kdo bi si želel snovi odlagati v zemljo. Kot že rečeno, delamo na spremembah na našem samem produktu. Kot vemo, se svinec ne dojema kot dobra snov. Torej razvijamo način, kjer bi lahko prešli iz svinčeve formulacije v kristalinsko formulacijo. In ta kristalinska formulacija poseduje tudi attribute, ki jih ima tudi (svinčev) kristal. Obenem se na ravni celotne tovarne osredotočamo na zmanjšanje izpustov emisij v zrak, nastavljamo filtrirne sisteme, ki zmanjšujejo količino emisij, ki gredo v zrak. Delamo sistemu, kjer se bo porabilo samo eno tretjino zdajšnjega plina; re-cirkuliramo svojo vodo – torej, namesto da bi vodo uporabili enkrat in jo spustili v odtok, imamo zaprt sistem, kjer gre voda naokrog v neprekinjenem obtoku in jo cel čas čistimo. Izvajamo tudi ukrepe, za zmanjšanje količine zemeljskega plina, ki ga porabimo in zmanjšanje količine porabljene elektrike. Torej vse voda, elektrika, zemeljski plin – na vseh teh področjih se bodo zadeve spremenile.

**5) Na katera področja družbene odgovornosti ste v tem trenutku osredotočeni? Tudi na to vprašanje ste v glavnem že odgovorili.**

Da, torej reciklaža sadre in izboljšanje naše formulacije – prehod iz (svinčevega) kristala na kristalin. To sta dva zelo pomembna področja.

**6) Čemu so novi lastniki bolj naklonjeni – komunikaciji ali ne-komunikaciji o družbeni odgovornosti podjetja zunanjim deležnikom/javnosti?**

Definitivno so naklonjeni komunikaciji. To je zgodba z dobrimi novicami za ljudi, ki živijo okrog nas, saj stojimo sredi mesta. Naša filozofija je, da komuniciramo vse te novice lokalnim ljudem. Menim, da ljudi ne zanima manjša poraba zemeljskega plina, so pa zainteresirani glede emisij, ki gredo iz dimnikov – služba za ekologijo bo zato pripravila načrt, tako da bodo ljudje v določeni razdalji od tovarne ves čas informirani glede določenih zadev, ki se dogajajo. Torej naše »sosede« bomo obveščali, kaj počnemo in o izboljšavah, ki jih delamo. Upajmo, da nikdar ne bomo imeli za povedati slabe novice, kajti vse kar delamo, delamo za njihovo dobrobit. Ampak, če bomo kdaj imeli slabo novico – v primeru kakšne nesreče – jim moramo to povedati, vendar upajmo, da se to nikoli ne bo zgodilo. Torej, odgovor na vaše vprašanje: potrebno je informirati ljudi o tem, kaj se dogaja.

**7) Ali vam dajo novi lastniki jasno vedeti, kako pomembna je zanje družbena odgovornost podjetij?**

Imajo zelo jasno sporočilo o družbeni odgovornosti podjetij. Potrebno je delovati glede na dokumentacijo, ki je bila dana. Torej ne gre za govorjenje, da moraš to delati, temveč se dejansko to mora početi: eno je »govoriti«, »početi« pa je najpomembnejši del. Zraven tega, da to delamo za naše dobro, nas prav tako vodstvene službe spremljajo, da se prepričajo, ali mi to delamo.

**8) V kolikšni meri vaše podjetje samo izbira področja družbene odgovornosti, kjer namerava delovati in koliko je tu vpliva novih lastnikov?**

Pri družbeni odgovornosti mi izbiramo projekte. Ampak pri večjih stvareh – emisijah in tovrstnih zadevah se vzpostavljajo parametri glede tega, kaj se lahko počne in kaj se ne sme, torej so tukaj že vpleteni lastniki. V luči emisij, porabe in teh zadev gledamo za 10 let naprej, torej plan o tem, katere so naše tarče, je za leto 2027. Torej morda lahko rečemo, da do leta 2027 pridemo do 30 % porabe zdajšnje energije. Osredotočenost je tudi na izpuste v zemljo in ostale »tarče«. Torej cilji niso kratkoročni, temveč so dolgoročni. Ti cilji ne bodo samo za eno tovarno v Sloveniji, ampak bodo za vse tovarne znotraj korporacije, po vsem svetu – prišli bodo svetovalci in dajali nasvete o tem, kakšni so trendi in mi bomo poskušali narediti te striktne zadeve do leta 2027. Zelo težko bo te stvari doseči, ampak imamo 10 let časa. Delati moramo že sedaj, da bomo izpolnili te cilje.

### **9) Morate novim lastnikom redno poročati o praksah družbene odgovornosti?**

Da, konstantno poročamo lastnikom mesečni na ravni – izpolnjevati moramo dokumentacijo. Vse poslovne enote v korporaciji imamo skupno dokumentacijo, torej bodisi če gre za Tajsko, Indonezijo, Slovenijo, Finsko – vedno je samo ena dokumentacija. Gre za iste ukrepe, tako da se vse skupaj sklada. Uporabljajo se torej ista merila za vsa podjetja v sklopu korporacije – tako se vidi, kako podjetje deluje. Vse merila so enaka in vsaka tovarna je merjena z enakimi merili, kar se počne na mesečni bazi – to je torej kratkoročna stvar, kratkoročno okno in potem je še tu strateško okno, ki se nanaša na leto 2027.

## **Priloga B: Intervjuvanka B**

## **Vodja službe za odnose z javnostmi**

### **1) So se kakorkoli spremenile zadeve na vašem področju dela po zadnjem lastniškem prevzemu?**

Seveda, razmere in način dela sta boljša, smo bolj transparentni in lokalno usmerjeni kot kadarkoli doslej. Lastnik je Skandinavec, in zanje vemo, da so zelo družbeno odgovorni, družinam prijazni in ne nazadnje zelo socialni lastniki oz. delodajalci.

### **2) Iz česa izhajajo te boljše razmere oziroma pogoji?**

Boljši pogoji izhajajo iz letnega planiranja aktivnosti in »budžetiranja« le-teh. Predvsem pa iz izrednega posluha lastnika za zaposlene, družino, lokalno skupnost in tudi širše. Lastnikom je izredno pomembno, da se podjetje obnaša odgovorno v okolju, v katerem deluje in da je dovzetno za potrebe tega lokalnega okolja.

### **3) Ali se je spremenilo poročanje lastnikom o družbeni odgovornosti podjetja po zadnjem lastniškem prevzemu?**

Prej nismo poročali, sedaj poročamo vsake štiri mesece, torej trikrat letno v pisni obliki. Redno torej pripravljamo poročila za naše lastnike, ki na takšen način spremljajo naše tovrstne dejavnosti in točno vedo, kaj počnemo.

### **4) Ali o družbeni odgovornosti poročate tudi zunanji javnosti? Na kakšen način?**

Z zunanjo javnostjo komuniciramo preko oglasov, izjav prejemnikov naših donacij oz. sponzorstev, same višine zneskov pa se praviloma ne omenjajo. Sami sicer o donacijah in sponzorstvih neposredno ne komuniciramo.

### **5) Kdo vse v podjetju komunicira z javnostmi glede praks družbene odgovornosti podjetja?**

Imamo kodeks komuniciranja. Komunicirata služba za odnose z javnostmi in predsednik uprave, ki komunicira o korporativnih zadevah. PR marketing je ločen od korporativnega PR-a in je zadolžen samo za tržno komuniciranje – vendar vedno s predhodno odobritvijo korporativnega PR-a.

### **6) Ali so lastniki naklonjeni poročanju o dejanjih družbene odgovornosti zunanjim in/ali notranjim javnostim ali ne? Vas morda omejujejo?**

Glede komuniciranja zunanjim javnostim smo bolj pazljivi, z interno javnostjo pa redno komuniciramo preko elektronske pošte, oglasnih tabel, plazem, sestankov itd. Zaposlene je potrebno informirati oziroma obveščati o tekočih zadevah.

**7) Kakšen odnos pa imajo zaposleni do tovrstnega komuniciranja?**

Zaposleni so zadovoljni, saj jim podjetje in krovni lastnik na takšen način dajo vedeti, da jim je zanje mar. To se navsezadnje vidi pri delovni učinkovitosti in vzdušju v podjetju. Zaposleni so navsezadnje le jedro naše dejavnosti in zanje je potrebno skrbeti ter z njimi komunicirati.

**8) Koliko na vaše delovanje vplivajo želje/pobude lokalne skupnosti?**

Precej, zelo pazimo in spremljamo delovanje ter dogodke v lokalni skupnosti. Odzivamo se na prošnje in potrebe lokalne skupnosti v tolikšni meri, kolikor pač lahko. Po naših optimalnih zmogljivostih doniramo in sponzoriramo razna društva, športna moštva, humanitarne projekte, lokalne dogodke ... Dejstvo je, da je ena izmed temeljnih nalog našega podjetja je zraven izvajanja osnovne produkcijske dejavnosti skrb za lokalno skupnost in okolje.

## **Priloga C: Intervjuvanec C**



## **Vodja službe za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost**

- 1) Ali se je z zadnjo spremembo lastništva spremenilo zavedanje in pristop k področju varnosti in zdravju pri delu s strani podjetja? Če da, na kakšen način?**

Da v bistvu, ko je prišel novi delodajalec – torej na področju varnosti in zdravja pri delu, moram reči, da sta bila na prvem mestu pri vseh teh naših pogovorih zdravje in varnost pri delu. Torej, že takrat, ko smo začeli navezovati stike, so se lastniki že striktno pozanimali glede našega delovanja z vidika varnosti in zdravja pri delu ter zaščite ljudi. Mislim, da se je veliko spremenilo, kar se tiče financ, namenjenih za varnost in zdravje pri delu v primerjavi z državo, ki je bila pred časom lastnik. Moram pa reči, da gre velika pohvala tujim vlagateljem oziroma tujim delodajalcem za veliko potrpežljivosti in pa želje za tem, da ljudje delajo varno, se varno počutijo in pa da so tudi na delovnih mestih varovani.

- 2) So se stvari bistveno spremenile morda že pri predzadnjih lastnikih, Američanih? In če, kako?**

Rekel bi, da bistvene spremembe ni bilo, spremenilo se je samo to, da se je spremenil naziv firme. Kar se pa tiče same varnosti, če me sprašujete za to, se zadeve niso spremenile, je pa res, da se je še več začelo vlagati v oziroma izpopolnjevati tisto, kar smo že začeli pri prejšnjih lastnikih. Moram reči, da ima finska korporacija posluh za našo stroko in tudi na tem področju strokovnjake, ki so se še dodatno kadrovske okrepili na področju varnosti in zdravja pri delu.

- 3) Ali finski lastniki dajejo veliko težo varnosti in zdravju pri delu? Ima vaš krovni lastnik določen sektor, ki se ukvarja z varnostjo in zdravjem pri delu?**

Da, to je oddelek oziroma služba, kjer imamo generalnega direktorja na nivoju celotne korporacije, nadalje pa so tukaj t.i. poddirektorji, ki vzdolž tega sistema skrbijo za organizacijo in samo vodenje služb.

- 4) Kljub temu, da je področje varnosti in zdravja pri delu zelo striktna zadeva, ki ne dopušča odstopanj, me zanima, ali so vas finski lastniki morda vseeno konkretno seznanili z določenimi zahtevami, ki jih mora po njihovo izpolnjevati podjetje na**

## **področju varnosti in zdravja pri delu? So morda bile morda potrebne kakšne dopolnitve?**

Da vsekakor, vsak lastnik ima svoje zahteve oziroma potrebe. In kar se tiče novega lastnika, se zadeve bistveno niso spremenile, mi delamo po sistemu »QUENCH«, kjer so stvari natančno definirane za vsako področje: za področje nezgod pri delu, področje zaščite, področje varnostne opreme in osebne varovalne opreme, področje varovanja, področje varnosti podjetja, področje zdravniških pregledov, področje ekologije in pa za tehnično področje. Mislim, da smo na teh področjih aktivni vsi, kolikor nas dela na tem področju službe. Na teh posameznih področjih je potrebno delati selektivno, torej opravljati pomembne strateške zadeve v podjetju. Posebej bi poudaril, da je pozornost ravno na svincu, saj je znano, da je v našem podjetju prisoten tudi svinec in pa druge nevarne snovi, navsezadnje smo kemična industrija, tako da redno opravljamo te bio-monitoringe pri delavcih, torej odvzem krvi za analizo vsebnosti svinca v krvi. In moram reči, da se stanje na tem področju bistveno spreminja, torej gre na bolje. Tako nimamo rizičnih skupin oziroma rizičnih delavcev, pri katerih bi bile presežene dovoljene vrednosti svinca glede na liter krvi.

### **5) Ali izboljšani pogoji dela, ki jih je uvedel novi lastnik, vplivajo tudi na manjšo možnost nezgod pri delu?**

Da, moram poudariti da smo v letu 2016 če smo imeli približno 31 nezgod, od tega je bila ena težja, ostale pa lažje. Opazno je tudi, da ljudje te zadeve po novem tudi drugače sprejemajo; vedo, da lastniku ni v interesu plačevanje nekih odškodnin, kar se tiče nezgod pri delu, da je to vsakemu trn v peti. Res pa je, da se je pri taki industriji ter takem procesu dela, kot je pri nas, potrebno zavedeti, da smo le navsezadnje steklarska industrija. Zato je možnost ureznin, pikov in ostalih nezgod bistveno večja. In sicer zato, ker skoraj vsak izdelek ročno obdelujemo, pri steklu kot takšnem pa je torej tveganje za nevarnost ali nezgodo oziroma poškodbo pri delu bistveno večja. Dejstvo pa je, da smo na našem področju izboljšali pogoje dela s tem, ko smo uvedli določene pripomočke, uvedli smo dobro zaščito, proti-vrelne rokavice številka štiri do pet, prisotno je usposabljanje zaposlenih. Z njimi se večkrat pogovarjamo, redno opravljamo revizijo pri odgovornih osebah oziroma na delovnih mestih, kjer je ocena tveganja za nezgodo večja. Tako da lahko potrdim, da so spremembe pogojev za delo precej vplivale na samo obnašanje ljudi na delovnem mestu. Mislim, da razumejo, kaj je »moto« novega delodajalca v zvezi s poškodbami na delu.

**6) Je delovanje glede varnosti in zdravja pri delu povsem stvar državne regulacije oz. zakonov ali morda do neke mere tudi lastnih pobud vašega podjetja oz. finskih lastnikov?**

Da, definitivno se varstvo pri delu regulira na nivoju državnih institucij oziroma dokumentov, zakonov, pravilnikov in podobnega, po tem se definitivno ravnamo. Res pa je, da je tudi naš novi lastnik uvedel interne akte, ki se jih moramo držati. Dejansko pa nadzor nad vsem tem predstavlja inšpekcijska služba, ki redno opravlja inšpekcijske preglede na nivoju varnosti in zdravja pri delu, na področju požarne varnosti in pa na področju ekologije.

**7) Ali lahko navedete kakšen tovrstni akt? Na kaj se ti akti večinoma nanašajo?**

Kot sem omenil že prej, je med drugim prisoten interni akt s strani Fincev in pa prej že s strani prejšnjega lastnika sistem »QUENCH«, pri katerem je zakonodaja skoraj primerljiva s slovenskim zakonom o varnosti in zdravju pri delu. Razlike so sicer v določenih obrazcih ali pa določenih temah, ki se tičejo tudi med drugim terorističnih zadev, česar pri nas do sedaj ni bilo. Na tem področju je nekaj novosti, kar se tiče varnosti in zdravja pri delu zaradi tega, ker se v državi, iz katere naš novi delodajalec prihaja, bila možnost napada oziroma se kaj takšnega dogaja. Te zadeve se bodo začele uvajati tudi pri nas, sicer pa zakonodaja na nivoju države še ni točno definirana oziroma predpisana, vem pa da bo. Glede zadev in pa dogodkov, ki pa se tičejo varnosti pri delu, pa moram reči, da moramo redno obveščati naše nove lastnike. Mesečno predajamo poročila o nezgodah na delu, poročila o naravnih oziroma o nevarnih situacijah, ki se dogajajo, pa na primer še niso bile vzrok poškodbe, je pa bila nevarna situacija zaznana. Obenem moramo natančno navesti, koliko zunanjih izvajalcev je bilo vsak mesec v podjetju, koliko ur je bilo opravljenih, koliko delavcev je bilo prisotnih, ali so ti delavci imeli kakšno poškodbo. Seveda pa se tudi na nivoju proizvodnje poročila o teh zadevah pošiljajo posameznim odgovornim službam.

**8) Ali ste kot podjetje zavezani k javnim poročilom glede zadev in dogodkov, ki se tičejo varnosti pri delu?**

Ne, mi obveščamo samo naše lastnike, kot sem že prej omenil, po hierarhiji, preostalo obveščanje pa je prisotno seveda, če prihaja do primerov nezgod ali drugih elementarnih nesreč in česa podobnega. Takrat pa obvestimo javnost, ki se tiče naše stroke – torej inšpektorat, ministrstvo za delo in pa ministrstvo za obrambo, kamor sodi požarna varnost. Sicer pa moramo mesečno in tudi letno pripravljati poročila za našega finskega lastnika.

### **9) Kaj pa v primeru večje nesreče? Bi takrat morali obvestiti lokalno skupnost?**

V primeru večjih nesreč pa obveščamo tudi lokalno skupnost oziroma naše sosede. Tukaj lahko omenim, da imamo izdelan varnostni načrt, v katerem so varnostne cone oziroma pa nevarne cone v primeru nesreč. Vi sami veste, da pri nas je velika prisotnost nevarnih snovi, kot so kisline, plin in pa druge nevarne snovi, ki so pač posledica naše proizvodnje. Če slučajno pride do izliva ali pa do kakšne nesreče s fluorovodikovo kislino, ki je nevarna tudi za okolico zaradi hlapov, ki izhajajo, se v okolici do 500 m te varnostne razdalje morajo evakuirati ljudje. Moram pa tudi povedati, da vsaki dve leti opravimo vajo, kjer sodelujejo tudi vse gasilske enote, enote prve pomoči, vključena je tudi občina s svojimi enotami, tako da mi temu področju posvečamo veliko pozornosti. Sami vemo, da če pride do takšnih katastrof, je potem to precej rizična zadeva, saj čez tovarno teče potok, ki se izliva na hrvaško stran. Tako je lahko v primeru večjega izliva tudi kakšen mednarodni incident, česar pa si ne želimo.