

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Žagar

**Vključevanje podjetij v koncept družbene odgovornosti**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Žagar

Mentor: prof. dr. Bogomil Ferfila

**Vključevanje podjetij v koncept družbene odgovornosti**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

## **Vključevanje podjetij v koncept družbene odgovornosti**

Koncept družbene odgovornosti podjetij danes vse bolj pridobiva na pomenu. Podjetja danes, zaradi razvoja podjetništva in vpliva globalizacijskih procesov, nikakor ne morejo več delovati kot izolirani, neodvisni, individualni subjekti, ampak se zavedajo, da za uspešno poslovanje čutijo zavestno odgovornost tudi do deležnikov podjetja in širše družbe. Pri konceptu družbene odgovornosti gre torej za odnos med podjetjem in družbo, v kateri ta deluje oziroma strategijo, preko katere se podjetja udeležujejo v širši družbeni sferi. Podjetja so zaradi pritiskov javnosti postala precej ranljiva, saj je javnosti vse pomembnejše širše delovanje in ugled podjetij. Ne gre torej le za pristno občo odgovornost, ampak so motivi, ki vodijo podjetja do družbeno odgovornih praks tudi drugi, npr. ugled, konkurenčna prednost, višja družbena in poslovna rast, dobičkonosnost, razvoj, vsečnost idr. Se pa motivi in razlogi za sprejemanje družbeno odgovornih praks razlikujejo glede na okolje, v katerem podjetje deluje, saj ima kulturno in politično okolje nedvomno vpliv na razvoj in vizijo koncepta družbene odgovornosti. Ameriška podjetja razumejo družbeno odgovornost bolj kot prostovoljna dejanja na nenadziranem trgu, saj je ameriška kultura bolj individualno usmerjena in pragmatična. Skandinavska podjetja pa imajo na drugi strani dolgo zgodovinsko tradicijo vključevanja etičnih in družbeno odgovornih tem v strategije podjetij in so zato nekako neločljivo povezana s poslovanjem.

**KLJUČNE BESEDE:** družbena odgovornost podjetij, trajnostnost, deležnik, skandinavske države, ZDA.

## **Company's involmment in the concept of corporate social responsibility**

The concept of corporate social responsibility is growing in importance nowadays. Companies around the world are aware more than ever, that because of the development of business and because of the influence of globalization processes, they are not able to act as isolated, independent subjects anymore and are feeling a conscious responsibility towards everybody connected to the company and especially towards society itself. Social responsibility is the relationship between the company and the society in which the company operates, or more precisely, it is a strategy of operating within a broader social sphere. The companies have become increasingly vulnerable due to the public pressure, since the public is more and more concerned about the broader activities and reputation of a company. The actions of companies are not driven only by common responsibility, but also by other motives such as reputation, competitive advantage, higher social and economic growth, profitability, development, likability, etc. It is, however, important to acknowledge, that these motives for taking on those social responsible activities differ based on the environment in which the company operates. Cultural and political background has an enormous impact on the development and the vision of what a concept of social responsibility is. In the United States of America, for example, due to their culture being individualistic and pragmatic, they perceive social responsibility as voluntary activities within a uncontrolled market. In Scandinavian countries on the other hand, due to the long history of incorporating ethical and social responsible subjects into the strategies of the companies, they are inseparably connected to the business itself.

**KEY WORDS:** corporate social responsibility, sustainability, stakeholder, USA, scandinavian countries.

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 METODOLOŠKI OKVIR.....</b>	<b>9</b>
2.1 CILJ IN POMEN MAGISTRSKEGA DELA .....	9
2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	10
2.3 UPORABLJENE METODE PREUČEVANJA.....	10
2.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA .....	11
<b>3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV PREUČEVANJA.....</b>	<b>12</b>
3.1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ.....	12
3.1.1 Razvoj koncepta .....	15
3.1.2 Razumevanje koncepta.....	17
3.1.3 Področja delovanja .....	18
3.2 GLOBALIZACIJA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ.....	21
<b>4 VKLJUČEVANJE PODJETIJ V KONCEPT DOP .....</b>	<b>23</b>
4.1 MOTIVI IN RAZLOGI.....	25
4.2 ANKETNE RAZISKAVE.....	34
4.3 OKOLJE ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST .....	37
4.3.1 Standardi in certifikati.....	37
4.3.2 Javne politike.....	38
4.3.3 Nacionalne strategije in politike .....	39
<b>5 VPLIV OKOLJA .....</b>	<b>40</b>
5.1 ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE.....	40
5.2 SKANDINAVSKE DRŽAVE.....	43
<b>6 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>48</b>
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>51</b>

## **Kazalo slik**

Slika 4.1: Obnašanje potrošnikov glede družbeno odgovornih produktov in storitev.....	35
Slika 4.2: Nagrajevanje in kaznovanje podjetij s strani potrošnikov, glede izvajanja DOP praks.....	35
Slika 4.3: Vključevanje potrošnikov v družbeno odgovorne aktivnosti.....	36
Slika 5.1: Družbeno odgovorne aktivnosti glede na moško/žensko kulturo.....	46

## **Kazalo tabel**

Tabela 4.1: Skladnost podjetij s konceptom družbene odgovornosti.....	26
Tabela 4.2: Pristop podjetij k DOP, glede na starost, velikost in finančno stabilnost podjetja.....	29

## SEZNAM KRATIC

DOP	družbena odgovornost podjetij
DJSI indeks	Dow Jones trajnostni svetovni indeks ( <i>Dow Jones Sustainability Index World</i> )
CSR	družbena odgovornost podjetij ( <i>corporate social responsibility</i> )
EMAS	sistem EU za okoljevarstveno vodenje organizacij ( <i>ECO Management and Audit Scheme</i> )
EU	Evropska unija
FTSE4Good	( <i>Financial Times Stock Exchange 100 Index</i> )
GCI	trajnostno orientiran indeks sposobnosti rasti ( <i>GCI Sustainability-Adjusted Global Competitiveness Index</i> )
GRI smernice	poročilo trajnostnega poročanja po smernicah GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> )
GSCI	Svetovni trajnostni indeks ( <i>Global Sustainability Competitiveness Index</i> )
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj ( <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
ZN	Združeni narodi
ZDA	Združene države Amerike

# 1 UVOD

Leta 1762 Jean-Jacques Rousseau v svojem delu *Družbena pogodba* opiše stanje družbe oz. odnos med posameznikom, družbo in državo. V svojem delu zagovarja idejo, da se posameznik prostovoljno odreče delu svojih pravic in jih v dobrobit družbe prepusti v upravljanje državi. Danes je »družbena pogodba« ponovno precej aktualna, saj jo lahko uporabimo za razumevanje in pojasnjevanje odnosa med podjetjem/organizacijo in družbo. V tem kontekstu ima podjetje dolžnosti in obveznosti do drugih članov družbe, v zameno za priznanje svojega obstoja v tej isti družbi.

Temeljno načelo družbene odgovornosti je »družbena pogodba« med vsemi člani družbe. Vendar pa tokrat v smislu *družbene odgovornosti podjetij* (v nadaljevanju tudi DOP) preko sedanjih/trenutnih deležnikov<sup>1</sup> družbe, saj družbena odgovornost zahteva odgovornost tudi do prihodnosti in prihodnjih deležnikov družbe.

Skozi zgodovino sta se oblikovala dva različna pogleda glede ciljev in politik, ki naj bi jim sledila podjetja in organizacije. Klasična ekonomska teorija zagovarja tezo, da je primarni cilj poslovanja povečevanje dobička. Skozi ta pogled so tako vsi ostali družbeno odgovorni cilji sekundarnega pomena. Nekateri celo trdijo, da »delati dobro«, v podjetniškem smislu, ni ekonomično oziroma je celo potratno. Družbeno odgovorna podjetja, ki sledijo etičnim načelom, naj bi bila tako neučinkovita in zaradi tega sčasoma celo izrinjena iz konkurenčnega trga. Čeprav je po klasični ekonomski teoriji glavni cilj podjetij povečevanje dobička, pa zaradi današnje soodvisnosti svetovnih finančnih trgov, podjetja sama sebe zelo težko vidijo kot neodvisne in izolirane individualne subjekte. Alternativa h klasični ekonomski teoriji zagovarja, da imajo podjetja odgovornost, in sicer odgovornost do vlagateljev, deležnikov, potrošnikov, zaposlenih, okolja in ostalih, in je višja od interesov upravnih odborov. In sicer zato, ker so podjetja neposredno povezana z njimi in imajo vpliv na okolje, v katerem vsi delujejo. Pogled »jaz prvi«, ki je označeval zahodno poslovno kulturo, danes ni več ustrezen, primeren, celo učinkovit. To ne pomeni, da morajo podjetja družbene cilje postavljati pred ekonomske, vendar se morajo zavedati, da brez prvega tudi ni drugega, oz. da družbeni cilji podpirajo ekonomske. Precej hitro se lahko namreč zgodi, da v kolikor podjetja nimajo

---

<sup>1</sup>Deležnik je lahko katerakoli skupina ali posameznik, ki vpliva ali na katerega se lahko vpliva v procesu doseganja ciljev podjetja (Freeman v Hrast 2016, 14)

zadostnih dolgoročnih družbeno odgovornih strategij in ne zaščitijo okolja, ki jih podpira, s tem sama prispevajo k svojemu propadu (Giacalone in drugi 2005).

V raziskavi, ki je bila izvedena leta 2005, je kar 81 odstotkov lastnikov podjetij različnih velikosti - tako majhnih, srednje velikih, kot tudi večjih korporacij - trdilo, da je družbena odgovornost pomemben del njihovega poslovanja. Mnenja, kaj natanko naj bi družbena odgovornost predstavljala, so bila sicer deljena, vendar pa se je večina nekako strinjala, da ta predstavlja odgovornost podjetja do vlagateljev, zaposlenih, potrošnikov in okolja. Danes živimo v svetu, v katerem se blaginja določa glede na ekonomsko rast, skozi vse večjo produktivnost in proizvodnjo. Podjetja v želji po večji rasti in višjih zasluških vse bolj obremenjujejo okolje in iščejo možnosti za kar najnižje stroške proizvodnje, zaradi česar svojo proizvodnjo zelo pogosto selijo v države v razvoju, kjer so stroški proizvodnje najnižji. Velik poudarek danes namenjajo iskanju idej, kreativnosti ter inovativnosti, saj le tako lahko konkurirajo na svetovnem tržišču, s seboj pa to prinaša različne nove oblike zaposlitev, družbene interakcije in investicije, obenem pa tudi številne nove oblike groženj, tako na osebni, nacionalni in globalni ravni. Poslovanje ima danes v svetu neverjetno pomembno vlogo. Zasebni sektor ustvarja visoke zasluge in kreira nova delovna mesta, izkorišča naravne vire in privablja investitorje. Potrošnja igra ključno vlogo v našem družbenem življenju in osebnih identitetah, blagovne znamke pa imajo tako velik pomen, ki ga lahko celo enačimo z verovanjem in ideologijami (Blowfield in Murray 2008).

Vloga podjetij v svetu danes narašča in se razširja, kar pa pomeni, da se podjetja morajo zavedati svojih obveznosti in dolžnosti, ki jih imajo kot del družbe. Nekatera podjetja so v konceptu družbene odgovornosti prepoznala dodano vrednost, za druge je to zgolj pogoj za nadaljnji obstoj, za tretje pa nepotreben finančen strošek.



## 2 METODOLOŠKI OKVIR

### 2.1 Cilj in pomen magistrskega dela

Tema magistrske naloge je raziskovanje koncepta družbene odgovornosti podjetij oz. konkretnije, iskanje razlogov in motivov zaradi česar so podjetja danes naklonjena tovrstnemu konceptu oz. se vključujejo v raznovrstne projekte, povezane z družbeno odgovornostjo. Družbena odgovornost podjetij je strategija, preko katere se organizacije udeležujejo v širši družbeni sferi, z zavestno odgovornostjo do družbe, v kateri delujejo (Lopez-Vernandez 2015, 5). Oziroma kot navajata Crowther in Aras (2008, 10), gre za odnos med svetovnimi korporacijami, vlada posameznih držav in posameznikom oz. bolj lokalno, odnosom med korporacijo in lokalno družbo, v kateri ta deluje.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti razloge, zaradi katerih se podjetja in organizacije udeležujejo v projektih družbene odgovornosti in sprejemajo strategije in smernice, ki narekujejo tovrstna ravnanja. Zanima nas, ali gre pri vsem skupaj le za posledico procesov globalizacije, ki vpliva na vse večjo tekmovalnost podjetij. Glede na mednarodne norme in pričakovanja morajo podjetja v zadnjih dveh desetletjih vse večjo pozornost namenjati družbenim, etičnim in okoljskim vprašanjem (Crowther in Aras 2008, 84). Ali s promocijo družbeno odgovornega ravnanja organizacije povečujejo svoj ugled ali je s tem mogoče povezana večja dobičkonosnost organizacij? Potrošniki naj bi namreč, kot pravijo Du in drugi (2010, 8) manj zaupali družbeno neodgovornim organizacijam. Podjetja s slabšim ugledom pa naj bi bila zainteresirana, da s pomočjo družbeno odgovornih aktivnosti izboljšajo svojo negativno podobo (Yoon in drugi v Simončič 2010, 114). Nadaljnji razlogi so lahko tudi vpliv širše družbe, zahteve posameznih deležnikov ali pa enostavno aktualni trend in všečnost.

Ugotavljanje razlogov za vključevanje podjetij v koncept družbene odgovornosti je tudi prvo raziskovalno vprašanje magistrske naloge. Raziskovanje področja bo predmet proučevanja v četrtem poglavju naloge.

Nedvomno se je koncept družbene odgovornosti, ne glede na procese globalizacije, v različnih okoljih razvijal drugače. Zato nas zanima, ali organizacije, ki se nahajajo v kulturno različnih okoljih, koncept sprejemajo različno. Ali so razlogi za sodelovanje v družbeno

odgovornih projektih, v organizacijah, ki delujejo v različnih okoljih, različni. V individualistični družbi (npr. Združene države Amerike) je posameznik postavljen pred družbo. Ljudje običajno rešujejo probleme po svoje in so odgovorni za lastno srečo ter srečo svojih najbližjih. V kolektivistični kulturi (npr. azijske države) pa je družba pred posameznikom. Ta se mora obnašati v dobrobit družbe (Živko in drugi v Simončič 2010, 117). Študijo primerov bomo izvedli na primeru Združenih držav Amerike (ZDA), kot izrazito individualistične družbe, in skandinavskih držav, ki so znane kot globalni vodje na področju družbene odgovornosti in trajnostnih politik.

Raziskovanje koncepta družbene odgovornosti v zgoraj navedenih okoljih, bo tudi podlaga za naše drugo raziskovalno vprašanje, ki ga bomo obravnavali v petem poglavju naloge.

## **2.2 Raziskovalno vprašanje**

S pomočjo spodaj navedenih raziskovalnih vprašanj bomo preverjali dosego zastavljenih ciljev magistrske naloge:

- *Zanimajo nas razlogi oz. motivi, ki vodijo podjetja do družbeno odgovornih praks.*  
Ali imajo družbeno odgovorne organizacije večji ugled, je s tem povečana njihova dobičkonosnost? Ali gre pri sprejemanju tovrstnih strategij organizacij le za trend, ki je nastal kot posledica procesov globalizacije?
- *Zanima nas tudi, kako se organizacije, ki delujejo v različnih okoljih, odzivajo na družbeno odgovorne prakse.* Ali so razlogi za sodelovanje v družbeno odgovornih projektih, v organizacijah in podjetjih, ki delujejo v različnih okoljih, različni?

## **2.3 Uporabljene metode preučevanja**

Odgovore na raziskovalna vprašanja bomo iskali predvsem z analizo in interpretacijo primarnih in sekundarnih virov oziroma s pregledom literature. Uporabljena bo dostopna domača ter predvsem tuja literatura, strokovni članki in poročila različnih svetovnih organizacij. Za opisovanje oziroma definiranje pojmov, ki jih raziskujemo, bo uporabljena deskriptivna oziroma opisna metoda.

V magistrski nalogi bomo izvedli tudi študijo primerov, ki bo temeljila na zbiranju podatkov o konkretnih objektih proučevanja, v našem primeru se to nanaša na države proučevanja.

## **2.4 Struktura magistrskega dela**

Magistrska naloga je zasnovana iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in analitičnega. V prvem delu je opredeljen predmet proučevanja, definirana so raziskovalna vprašanja, naveden je opis metodološkega pristopa in sama struktura naloge. Nadalje so v prvem delu definirani temeljni pojmi proučevanja, torej koncept družbene odgovornosti in njegov razvoj. Definirani so tudi procesi, ki so neposredno ali posredno vplivali na sam razvoj predmeta proučevanja.

Drugi del magistrske naloge je namenjen iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja, torej raziskovanju vprašanja sprejemanja družbeno odgovornih praks, smernic in strategij v podjetjih. V nadaljevanju pa raziskovanju koncepta družbene odgovornosti le v konkretnih državah, in sicer Združenih državah Amerike in skandinavskih državah.

V zadnjem delu naloge sledijo sklepne ugotovitve, do katerih bomo prišli s poznavanjem celotne vsebine magistrske naloge. Te nam bodo v pomoč pri oblikovanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja.

## 3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV PREUČEVANJA

### 3.1 Družbena odgovornost podjetij

Kot je bilo že omenjeno v uvodnem delu magistrskega dela, si številni koncept družbene odgovornosti podjetij, razlagajo različno. Enotna, globalno sprejeta definicija koncepta družbene odgovornosti podjetij ne obstaja, sam koncept je namreč še vedno tudi v neprestano razvijajočem se procesu. Področje družbene odgovornosti se pogostokrat zamenjuje z drugimi relevantnimi temami kot na primer trajnost/trajnostnost podjetij, družbene naložbe podjetij, družbeno upravljanje idr. Številni posamezniki in organizacije so sprejele in razvile svoje uradne definicije DOP, ki vključujejo zavezanost k trajnemu ekonomskemu razvoju, delu z zaposlenimi in družinami zaposlenih, lokalno skupnostjo in družbo kot celoto, vse z namenom izboljšanja kvalitete življenja vseh.

Družbena odgovornost podjetij sama po sebi je lahko strategija, preko katere se organizacije udeležujejo v širši družbeni sferi, z zavestno odgovornostjo do družbe, v kateri delujejo (Lopez-Vernandez 2015, 5). Oziroma kot navajata Crowther in Aras (2008, 10), gre za odnos med svetovnimi korporacijami, vladaми posameznih držav in posameznikom, oz. bolj lokalno, odnosom med korporacijo in lokalno družbo, v kateri ta deluje. Po Davisu (v Crowther in Aras 2008, 10–11) se družbena odgovornost začne tam, kjer se zakon konča. S tem torej označuje vsa pozitivna dejanja podjetja do družbe, v kateri ta deluje, in ki jih podjetje naredi preko svojih zakonsko določenih obveznosti. Evropska komisija navaja, da se družbena odgovornost nanaša na podjetja in njihovo odgovorno ravnanje, s katerim vplivajo na širšo družbo. Obenem tudi navaja, da je družbena odgovornost podjetja pomembna za trajnostnost, tekmovalnost in inovativnost tako podjetij kot gospodarstva. Prinašala naj bi korist obvladovanju tveganj, prihrankom stroškov, dostop do kapitala, odnosom s strankami in ravnanju s človeškimi viri (Evropska komisija 2017a). Odgovorno podjetje je tisto, ki je poslušno do svojih vlagateljev in se nepristransko odziva na zadevajočo problematiko (Starbucks, CSR Report, 2004). Družbena odgovornost podjetij je tudi zaveza podjetij, da prispevajo k trajnostnemu ekonomskemu razvoju, delu svojih zaposlenih in njihovim družinam, lokalni skupnosti in družbi v splošnem, da s tem pripomorejo k izboljšanju kakovosti življenja, in sicer na način, da bo to pozitivno vplivalo na njihovo poslovanje in razvoj (World Bank) (oba v Crowther in Aras 2008).

Opredelitve DOP se navadno oddaljujejo od dobičkonosnosti kot bistva poslovanja, ker profit nekako ni povezan z družbenim področjem in blaginjo. Drucker (v Lopez-Fernandez 2015, 14) pa predpostavlja, da morajo podjetja na prvo mesto postaviti odgovornost do zagotavljanja dobička, saj v nasprotnem primeru ostale odgovornosti ne bodo dosegljive. Holme in Watts (v Lopez-Fernandez 2015, 15) trdita, da je družbena odgovornost podjetja vidna kot konstantna predanost podjetja k etičnemu ravnanju, vendar pa obenem zagotavlja ekonomski razvoj podjetja in družbeno kakovost življenja.

Akademiki večinoma zagovarjajo idejo, da je družbena odgovornost podjetij družbeno vprašanje, ki svojo pozornost usmerja na deležnike. Pogosto je DOP opredeljena tudi kot nov deležniški pristop, ki se nanaša na razvoj deležniškega upravljanja. Po Freemanu so deležniki vse določljive skupine ali posamezniki, na katerih sloni organizacija. V širšem pomenu pa gre za vse skupine in posameznike, ki lahko vplivajo na učinkovitost podjetja, in obratno. Spet drugi pa koncept DOP ne označujejo le kot deležniško usmerjen, vendar ga opredeljujejo kot družbeno vprašanje, ki ga morajo podjetja spoštovati pri svojem poslovanju (Ebner in Baumgartner 2006, 7). Hopkins (v Ebner in Baumgartner 2006, 8) trdi, da je DOP povezana z etičnim in družbeno odgovornim ravnanjem podjetja z deležniki. Namen DOP je ustvarjati vedno višji standard življenja, obenem pa ohranjati dobičkonosnost podjetja. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer v svojem poročilu (2003) ugotavlja, da so podjetja družbeno odgovorna, ko se v družbeno odgovorne aktivnosti vključujejo prostovoljno. Obenem so interesi podjetij in družbe usklajeni, vzpostavljen pa je tudi trden odnos in zaupanje z deležniki. Podjetja morajo tako združevati DOP strategije s celostno strategijo podjetja, da lahko okrepijo rast in konkurenčnost podjetja (Lopez-Fernandez 2015, 13).

Jasno je torej, da ima vsako dejanje organizacije nek učinek oz. posredni vpliv ne samo nase, ampak tudi na zunanje okolje, v katerem organizacija deluje. Torej na poslovno okolje, lokalno, družbeno in širše globalno okolje. To pomeni, da organizacija s svojim delovanjem lahko tudi spreminja zunanje okolje, in sicer v pozitivnem ali negativnem smislu. Crowther in Aras (2008, 14–16) v svojem delu navajata tri temeljna načela, ki skupaj tvorijo aktivnosti družbene odgovornosti:

## – Trajnostnost

Dejanja, izvedena danes, vplivajo na možnosti, ki so na razpolago v prihodnosti. V kolikor so viri izkoriščeni danes, niso več na razpolago za uporabo v prihodnosti. Še posebno je to zaskrbljujoče, v kolikor so količine virov omejene in nepovratne. Trajnostnost tako nalaga družbi, da izkorišča vire le v količinah, ki se lahko sproti obnavljajo. (prav tam ). Pojem trajnostnosti nekateri uporabljajo vzporedno s pojmom družbene odgovornosti. Nedvomno gre za dva vsebinsko zelo podobna koncepta, zato je v nadaljevanju navedeno krajše pojasnilo glede opredelitve pojma trajnostnosti in njegove povezave z družbeno odgovornostjo podjetij.

Kot navaja Dee (v Lopez-Fernandez 2015, 7), trajnostnost podjetij vsebuje upravljanje ekonomskih, družbenih in okoljskih optimizacij. S strani podjetništva, biti družbeno odgovoren, pomeni zagotavljanje trajnostnosti. Trajnostnosti se tako ne bi smelo obravnavati ločeno od družbene odgovornosti, ampak jo lahko označimo kot prakso znotraj DOP. Trajnostnost je predmet obravnave že desetletja. Mednarodna skupnost je opozarjala in spodbujala države, institucije in organizacije k bolj trajnostno naravnanim procesom. Generalna skupščina Združenih narodov (ZN) je v svojem poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj zapisala, da trajnostni razvoj vključuje zagotavljanje potreb današnji generaciji, na način, da zagotavljanje teh istih potreb ni ogroženo v prihodnosti (United Nations 2017a). Nekateri zagovarjajo idejo, da je trajnostnost podjetij nekakšna etična osnova za koncept družbene odgovornosti oz. sta koncepta skoraj popolnoma enaka, vendar le z nekaterimi manjšimi razhajaji (Lopez-Fernandez 2015, 8–9).

Številni avtorji predpostavljajo, da sta koncepta DOP in trajnostno poslovanje del iste terminološke skupine, v katero spadajo trajnostni razvoj, družbeno odgovorno poslovanje, zeleno upravljanje in etično poslovanje. Nekateri trdijo, da gre za sinonima, spet drugi med njima vidijo razlike. Poslovna zveza za trajnostni razvoj iz Nove Zelandije na svoji spletni strani trajnostno poslovanje opiše kot »integracijo ekonomske rasti, socialne enakosti in okoljskega upravljanja; vse za dobrobit sedanjosti in prihodnosti« (Zorn in Collins 2007, 405). Britanska vladna spletna stran za družbeno odgovornost pa opisuje koncept DOP kot »prostovoljni ukrep podjetja, ki gre preko spoštovanja minimalnih zakonskih zahtev, in zadeva tako konkurenčne interese podjetja kot tudi interese širše družbe« (What is CSR? v prav tam). »Lahko rečemo, da se oba pojma nekako prepletata med sabo in z ostalimi termini.

/... / DOP lahko opredelimo v okviru trajnostnosti, obenem pa trajnostnost lahko opredelimo v okviru DOP« (prav tam, 406).

– Odgovornost

Organizacije se zavedajo svojega vpliva oziroma vpliva svojih dejanj na zunanje okolje ter s tem tudi prevzemanja odgovornosti za izvedena dejanja. Koncept nakazuje spremljanje in merljivost izvedenih dejanj tako interno znotraj organizacije kot tudi navzven in poročanje zunanjim deležnikom, ki jih ta dejanja zadevajo. To pomeni, da je organizacija del širše družbene mreže in ima odgovornosti do vseh vpletenih v to mrežo (Crowther in Aras 2008, 14–16).

– Transparentnost

Kot načelo pomeni, da so zunanji vplivi dejanj organizacij vidni v poročilu teh istih organizacij, obenem pa so ta zadevajoča dejanja in vplivi dejansko takšni, kot so navedeni v poročilu (prav tam).

Ne glede na to, da obstajajo številne, različne definicije družbene odgovornosti podjetij, pa je vsem skupno prepričanje, da imajo podjetja odgovornost do javnega dobrega, vendar pa se razlikujejo pri poudarjanju enega od elementov.

### ***3.1.1 Razvoj koncepta***

Veliko prej, preden je termin *družbena odgovornost* sploh obstajal, so obstajale ideje, kaj podjetju dejansko pomeni pozitiven doprinos k družbi, v kateri deluje. Že v 19. stoletju so nekateri izkoriščali sredstva podjetja, da so lahko izboljšali delovne pogoje svojih zaposlenih. Skozi 20. stoletje so podjetja v mestih, kjer so imela svoje proizvodne obrate, začela graditi šole, zdravstvene ustanove in druge javne objekte, ki so omogočali boljši socialni standard zaposlenih v teh podjetjih. Področje družbene odgovornosti podjetij se je najprej navezovalo le na vodilni kader podjetij, v petdesetih letih prejšnjega stoletja pa je bolj kot delovanje posameznikov, bilo pomembno delovanje podjetja kot celote. Začele so se oblikovati številne debate o tem, s kakšnim namenom in zakaj naj bodo podjetja družbeno odgovorna. Oblikovali so se številni termini, kot npr. *družbena odzivnost podjetij* (corporate social responsivness) in

*družbena učinkovitost podjetja* (corporate social performance), ki se je bolj kot s filozofskim vprašanjem samega koncepta, ukvarjala s tem, kako podjetje dejansko ravna odgovorno. Nadalje so se oblikovali še termini kot npr. *trajnostne politike podjetij* (corporate sustainability), ki je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja poudarjal okoljska vprašanja (Blowfield and Murray 2008, 12–15).

Stohl in drugi (2007) razvoj družbene odgovornosti podjetij povezujejo z razvojem človekovih pravic, in sicer opredeljujejo tri generacije v razvoju človekovih pravic. Prva generacija je bila oblikovana, da bi zaščitila posameznika pred močjo države in vključuje svobodo pred samovoljno usmrtnostjo, neupravičeno zadržanje, prepoved mučenja in nehumanega ravnanja ter pravico do svobodnega izražanja in javnega nastopanja. Druga generacija človekovih pravic se je razvila v 19. stoletju z razvojem kapitalizma in industrializacije. Z razvojem velikih industrijskih obratov v zahodnih demokracijah so delavci zahtevali bolj humane pogoje dela, pravično plačilo, pravico do počitka in plačanega dopusta idr. Medtem ko je prva generacija pravic zahtevala omejevanje vpletanja države, je druga generacija zahtevala poseg države v imenu proslincev. Tretjo generacijo človekovih pravic lahko časovno postavimo v nedavno zgodovinsko okolje, čeprav so njeni filozofski nastavki vidni že veliko prej v zgodovini. Tretja generacija se osredotoča na pravice človeštva. V 28. členu *Deklaracije o človekovih pravicah* je navedeno, da je vsak posameznik upravičen do družbenega in mednarodnega reda, v katerem se lahko v polni meri uresničujejo pravice in svoboščine, določene v tej Deklaraciji (Deklaracija o človekovih pravicah 1948, 28. čl.). Te pravice se močno razlikujejo od tistih, navedenih v prvih dveh generacijah človekovih pravic, saj so usmerjene na skupne interese družbe in ne toliko na posameznika in so lahko uresničene le z globalno udeležbo, s sodelovanjem in sporazumom. Kot že omenjeno, Stohl in drugi (2007) zagovarjajo idejo, da se je družbena odgovornost podjetij razvijala vzporedno z razvojem človekovih pravic. V obeh primerih lahko zaznamo premik od pravic posameznika do skupnih, kolektivnih pravic. Če je bila nekoč dobičkonosnost ključna za sprejemanje DOP praks, pa danes akademiki in poslovne skupnosti sprejemajo drugačen pristop in razširjajo svoje zavedanje o družbeni odgovornosti preko podpore okolja, v katerem delujejo, na globalno raven.

Razvijajoča se generacija družbene odgovornosti vključuje prepoznanje, da je svetovno okolje še kako pomembno za vse organizacije, tako majhne kot velike. Koncept DOP na globalni ravni se odziva na številne kulturne, vrednotne in komunikacijske prakse različnih narodov ter



se zaveda, da (inter)organizacijski konteksti niso več omejeni z nacionalno državo (Stohl in drugi 2007, 34).

### ***3.1.2 Razumevanje koncepta***

V nadaljevanju je na kratko predstavljen pogled na koncept družbene odgovornosti oz. razumevanje koncepta, kot bi ga morala prepoznati podjetja in organizacije. V povezavi z DOP je omenjeno tudi etično poslovanje, kot temeljno načelo poslovanja podjetij, ki nam bo pomagalo pri oblikovanju odgovorov na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Poslovanje je osnovna človeška aktivnost, vendar pa ne vedno v smislu povečevanja svojega dobička. Ideja, da je poslovanje sinonim za dobiček, je precej kulturološko pogojeno. Na planotah Papue na primer, je namen trgovanja širjenje mreže osebnih poznanstev. Dobiček je pri tem sekundarnega pomena. Nasprotno pa v kapitalistični družbi največji pomen pripisujemo ravno kopičenju bogastva, in pri tem ne čutimo nikakršne odgovornosti do partnerja, s katerim poslujemo. Razlog, zakaj so mednarodna podjetja, ki so na Papui začela z lesno industrijo, rudarstvom in s pridobivanjem nafte, naletela na odpor lokalnega okolja, je ravno nerazumevanje pričakovanja okolice (Blowfield in Murray 2008, 51). Na trgovinsko dejavnost in poslovanje nedvomno vpliva okolje, v katerem ta deluje. V moderni kapitalistični družbi je navada, da na družbo gledamo skozi oči ekonomije, ekonomska blaginja pa igra eno glavnih vlog v naših življenjih. Vendar pa, ali je smiselno, da razmišljamo o družbi kot sinonimu za gospodarstvo? Ali lahko zaupamo gospodarstvu, da bo zagotavljalo pravično, trajnostno družbo, ali morajo biti trgi nadzirani s strani tretjih akterjev? Ali lahko verjamemo, da gospodarska razsodnost lahko vzpostavlja odgovornost podjetij (prav tam, 52).

Glede na zgoraj navedeno je za delovanje podjetja v nekem določenem okolju pomembno poznavanje in razumevanje tega istega okolja. Podjetništvo se je (naj bi se) vedno ravnalo po določenih pravilih, standardih in normah, ki pa so se nekako spreminjali glede na družbeno in kulturno okolje, v katerem podjetje deluje. V tem kontekstu lahko govorimo tudi o etičnem ravnanju, ki podjetja usmerja k primernemu poslovanju. Etika v poslovnem svetu predstavlja poštenost, zaupanje, spoštovanje in pravično ravnanje v vseh situacijah. Etiko lahko razumemo tudi kot splošno temeljno načelo za izboljšanje blaginje človeštva. Podjetje, ki ne spoštuje etičnih načel, bo slej ko prej zmanjšalo svojo integriteto in enotnost, zmanjšalo zmožnost doseganja svojih ciljev, ter povečalo možnost za notranje in zunanje konflikte.

Podjetniško ravnanje je pomembno za finančni uspeh podjetja in tudi za ohranjanje pozitivnega odnosa med podjetjem in ostalimi deležniki. Podjetniško ravnanje zato nekako vsebuje zakonska pravila, etične kodekse in družbeno odgovorna načela oz. povedano drugače, podjetniško ravnanje temelji na vseh treh navedenih komponentah in vključuje pravo, etiko in družbeno odgovornost (Crowther in Aras, 54–59).

### **3.1.3 Področja delovanja**

V naslednjem poglavju so navedena področja, na katerih podjetja izvajajo družbeno odgovorne prakse. Področja so danes precej široko razširjena, zato bodo na tem mestu navedena in opredeljena le nekatera najbolj izstopajoča:

- *Etika poslovanja* se nanaša na vedenje in ravnanje posameznikov kot pripadnikov podjetja in širše družbe. Še bolj pa se nanaša na vrednote poslovanja kot takega in s tem povezanim vprašanjem, kako podjetja vrednote, kot so: odkritost, zaupanje, poštenost, spoštovanje in pravičnost do politik, praks in procesov, vključujejo v procese odločanja v podjetju. Etika vključuje tudi zagotovilo, da zaposleni spoštujejo predpisane zakone in kodekse poslovanja, in niso nikoli postavljeni v položaj, v katerem za doseg svojih ciljev, prekršijo zastavljena pravila (Blowfield in Murray 2008, 18–19).
- *Poslovanje v skladu z zakonodajo* je najosnovnejša odgovornost, ki jo ima podjetje do družbe. Osnovno načelo podjetja je, da pri svojem poslovanju in pridobivanju dobička ostaja znotraj zakonodajnih okvirov. Lokalno, nacionalno in mednarodno pravo postavljajo pravila, po katerih se morajo podjetja ravnati. Sčasoma je bilo določeno tudi, kaj lahko in česa podjetja ne smejo početi na področjih zaposlovanja, varstva okolja, korupcije, človekovih pravic in zagotavljanja varnosti proizvodov (prav tam).
- *Dobrodelnost in podpora skupnosti* je dodana vrednost odgovornosti, preko katere podjetja »vračajo« skupnosti z donacijami in drugimi oblikami finančne podpore (prav tam).
- *Odgovornost do okolja* je področje, ki je v poslovnem svetu prisotno že precej dolgo časa. Kmetijska industrija je npr. vedno prepoznala pomembnost ravnanja z okoljem pri doseganju tržnih ciljev. Vendar pa se je okolje vedno smatralo kot predmet izkoriščanja

poslovnih dejavnosti. Onesnaževanje, kontaminacija in izčrpavanje virov so bili cena za ekonomsko blaginjo. V 1960. letih je družba (predvsem v razvitih industrijskih gospodarstvih) pričela dvomiti v rast prihodkov, ki so nastali na račun izkoriščanja okolja. Skozi 70. leta so se zato oblikovale številne regulacije »vodenja in nadzora«, ki so omejile poseganja v okolje. Kmalu pa je takšen način nadzora prišel pod vprašaj. Obe strani, tako podjetja kot regulativni organi, sta bili enotni, da je preventivni sistem učinkovitejši. V 90. letih so bili tako oblikovani prvi standardi upravljanja okolja, kot npr. BS 7750<sup>2</sup>, EU Eco-Management and Audit System (EMAS)<sup>3</sup> in serija ISO 14000<sup>4</sup>, ki so podjetjem narekovali novo razumevanje in upravljanje okoljskih vplivov. Podjetja so začela spoznavati, da v nekaterih situacijah dobra okoljska politika celo pozitivno vpliva na finančno stanje podjetja. Tako imenovana *zelena revolucija* (the greening revolution) je označevala odnos poslovanje-okolje, v katerem je ta bolj predstavljal strateško prihodnost kot pa finančni problem (prav tam).

– *Trajnostnost* pomeni sposobnost zagotavljanja visoko kvalitetnega življenja za trenutne in prihodnje generacije in od podjetij zahteva, da premislijo kakšne produkte proizvajajo in na kakšen način. Enako zahteva tudi od družbe, da premisli, kaj si želi od podjetij. Vprašanje je postalo precej aktualno, ko so se v javnosti začele izpostavljati potencialne posledice globalnega segrevanja (prav tam).

– *Pravice živali* so na pomenu začele pridobivati šele v 1980. letih. Pred tem so področje obravnavali na bolj tradicionalen način. Leta 1964 je Ruth Harrison izdala knjigo z naslovom *Živalski stroji*<sup>5</sup> (AnimalMachines) na temo »industrijskega kmetijstva«, kot ga je poimenovala sama. Leto kasneje je britanska vlada kot odziv na njen poziv sklicala Brambellov odbor, ki je osnoval vplivna priporočila za oblikovanje zavezujočih standardov in zakonskih predpisov za področje živinoreje. Standardi biološke živinoreje vključujejo stroge zahteve glede dobrobiti živali in oblikujejo temelj novih tržnih odzivov, ne samo na zahtevo javnosti, pač pa

---

<sup>2</sup>BS7750 (British Standard 7750) je oznaka za sistem upravljanja okolja. Uporablja se za opis sistema upravljanja okolja podjetij, oceno njihove učinkovitosti in določitev politik, praks in ciljev. Standard BS7750 je bil oblikovan kot odgovor zaradi vse večjih skrbi o okoljskih tveganjih in škodah (Quality Network 2017).

<sup>3</sup> EMAS je upravljavsko sredstvo, vzpostavljeno s strani Evropske komisije in je namenjeno podjetjem in drugim organizacijam, ki s pomočjo tega sistema ocenjujejo, poročajo in izboljšujejo svojo okoljsko učinkovitost (Evropska komisija 2017b).

<sup>4</sup> ISO 14000 je serija standardov okoljskega upravljanja, ki jih je pripravil ISO tehnični odbor. Standardi družine ISO 14000 so v nasprotju z drugimi okoljskimi standardi, osredotočeni na upravljanje podjetja. Podjetju pomagajo razviti svojo okoljsko politiko ter jo sistematično izvajati v zveznem procesu (Praznik in Novak 2000, 36).

<sup>5</sup>V knjigi je opisala in izpostavila problematiko industrijskih kmetijskih obratov, zgoščenost živine in mehansko hranjenje (Blowfield in Murray 2008, 29).

tudi zaradi zdravstvenih skrbi, ki so povezane z intenzivnim kmetijstvom, kot npr. E.coli in BSE (bolezen norih krav) (Blowfield in Murray 2008, 24–32).

– *Človekove pravice* so bile leta 1948 prvič zapisane v *Splošni deklaraciji o človekovih pravicah*<sup>6</sup>, ki je danes najbolj široko uporabljen in temeljni dokument iz področja človekovih pravic. V zadnjih letih je bilo izpostavljeno predvsem poslovanje kot bistvena družbena institucija, ki nosi odgovornost preko svojih tradicionalnih fiduciarnih obveznosti. Predstava o podjetju, kot sestavnem delu družbe, je bila precej nejasna, ne pa tudi vloga podjetij kot subjektov, ki jih še kako zadeva mednarodno pravo človekovih pravic. S področjem so se soočili tudi Združeni narodi, ki so leta 2002 oblikovali osnutek norm in odgovornosti za transnacionalna in druga podjetja. Stališča teh norm in pravic so nato postala del številnih kodeksov ravnanja, OECD Smernic za večnacionalna podjetja, izrecno pa so tudi omenjene v standardih delavskih praks, kot npr. SA8000<sup>7</sup> in ETI Base Code<sup>8</sup>. Z razvojem družbene odgovornosti so se nekatere industrijske panoge, kot sta tekstilna in elektronska industrija ter maloprodaja osredotočile bolj na ekonomske, družbene in kulturne pravice; rudarstvo, naftna in plinska industrija pa se bolj vključujejo v vprašanja državljskih in političnih pravic (prav tam).

– *Pravice in dobrobit zaposlenih* so bile že od samega začetka del mednarodnih pravic in so bile v okviru družbene odgovornosti manj spodbujane kot druga področja. Delno je temu tako, ker so bile v industrijskih gospodarstvih zakonske zahteve glede zaščite delavcev že tako precej močne. Nove neodvisne države pa so že v ustavah obvezovale k strogemu zagotavljanju pravic in zaščiti delavcev. Danes mnoga podjetja pri svojem poslovanju upoštevajo t.i. »kodekse ravnanja«, ki pokrivajo številna področja pravic delavcev. Obstajajo različni kodeksi ravnanja, vendar pa tisti najbolj spoštovani povzemajo področja po *Deklaraciji o temeljnih načelih in pravicah*, Mednarodne organizacije dela zaposlenih (delo otrok, diskriminacija, varstvo pri delu, delovni čas, ...) (prav tam).

---

<sup>6</sup>Splošna deklaracija človekovih pravic je ključen dokument, saj pred tem pravice in svoboščine posameznika še nikoli niso bile tako podrobno opredeljene. Prvič v zgodovini je bilo mednarodno dogovorjeno in priznано, da se človekove pravice in temeljne svoboščine nanašajo na vsakogar in so prisotne vsepovsod. Še danes deklaracija vpliva na življenja ljudi, je zgled za številne mednarodne pogodbe in deklaracije, njena določila pa so vključena v ustave in zakonodajo številnih držav. Deklaracija je najbolj znan in najpogosteje citiran dokument o človekovih pravicah na svetu (Ministrstvo za notranje zadeve 2017).

<sup>7</sup>SA8000 je vodilni standard za podjetja in obsega razvoj in presojanje sistemov vodenja, ki podpirajo družbeno sprejemljive delovne prakse in prinašajo korist celotni nabavni verigi (Bureau Veritas Slovenija 2017).

<sup>8</sup>Etični kodeks (ETI Base Code) je bil oblikovan na podlagi konvencij Mednarodne organizacije dela in je mednarodno sprejet kodeks delavskih praks (Ethical Trading Initiative 2017).

## 3.2 Globalizacija in družbena odgovornost podjetij

Odnos gospodarstvo-družba se je skozi različna zgodovinska obdobja spreminjal. Nekaj besed na to temo je bilo že zapisanih v predhodnih poglavjih. Zadnja stopnja razvoja pa je nedvomno proces globalizacije, ki ga marsikdo označuje kot novo obdobje, ki prinaša spremembe takšnih razsežnosti, kot jih je nekoč prinesla industrijska revolucija. Nedvomno gre za obdobje, v katerem se je položaj gospodarstva v družbi popolnoma spremenil. Razumevanje fenomena globalizacije je pomembno za nadaljnje razumevanje in raziskovanje področja družbene odgovornosti oz. kot pravi Scholte (2005, 49): »Definicija ni vse, ampak vse ima svojo definicijo. Znanje o globalizaciji je bistveno za razumevanje sveta. Tako naj vsaka študija globalizacije vključuje tudi natančen in kritičen pregled samega pojma«.

Globalizacija je sodoben proces, ki predstavlja spremembe v družbi, politiki in ekonomskem sistemu. Je nek stalen proces, v katerem so regionalna gospodarstva, družbe in kulture postale vpete v mednarodne sisteme. Pojmi globalizacije so v zadnjih dvajsetih letih pritegnili veliko pozornost v akademskih in drugih krogih. Koncept globalizacije nam namreč lahko služi kot analitično orodje za razumevanje sodobne družbe. Sam pojem »globe« v angleškem jeziku zasledimo že v 15. stoletju, kot sodoben pojem pa je bil oblikovan v drugi polovici 20. stoletja. Pojem »globalno«, kot analitično orodje, se je sočasno in neodvisno oblikoval v posameznih akademskih krogih v zgodnjih osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Kasneje, od devetdesetih let prejšnjega stoletja, je globalizacija že postala glavna akademska razvojna smer. Sam proces je danes obravnavan na različnih ravneh, vedah, je geografsko razširjen, raziskovan z različnimi teoretskimi pristopi ter političnimi stališči (Scholte 2005, 50–1).

Held in Mcgrew (2000, 54) pojasnjujeta, da se globalizacija v osnovi nanaša na širjenje in poglobljanje svetovnih/globalnih medsebojnih povezav. Bistvo globalizacije je v tem, da imajo vsi družbeni, ekonomski in politični procesi, ki se dogajajo na enem koncu, pomemben vpliv na posameznike, družbe in regije na drugem koncu sveta (prav tam). *Globalno* v pojmu globalizacije pomeni ravno to, da vse, kar se zgodi na našem planetu, ni samo nek lokalno omejen dogodek, pojav; vsi izumi, uspehi, katastrofe ipd. vplivajo na cel svet (Beck 2000). Bolj natančno naj bi globalizacija predstavljala sklop sprememb, ki vključujejo pomenljive reorganizacije organizacijskih načel družbenega življenja in svetovnega reda (Held in Mcgrew 2000, 33). Globalizacijo lahko razumemo kot *internacionalizacijo*, kar se nanaša na povečano število poslov in medsebojno odvisnost med državami. Za »globalni svet« je

značilnih več sporočil, idej, denarja, investicij, trgovanja, onesnaževanja ter ljudi, ki vsakodnevno prečkajo meje nacionalno državnih enot. Hkrati globalizacija označuje tudi proces odpravljanja uradno postavljenih omejitev pretoka sredstev med državami, in tako postavlja odprt in »brezmejen« svet poslovanja. Lahko jo razumemo tudi kot *univerzalizacijo*, saj je za sodoben svet značilna vse večja razpršenost različnih objektov in izkušenj vsem ljudem po svetu. Globalno, v tem smislu torej, pomeni razširjeno povesod po svetu. Pogosto globalizacija kot univerzalizacija vsebuje tudi *standardizacijo* in *homogenizacijo* različnih kultur, ekonomij, politik idr. Poseben tip univerzalizacije, v kateri so družbene strukture modernosti razširjene povesod po svetu, se imenuje *vesternizacija* (westernization). Gre za uničevanje obstoječih kultur in lokalnih avtonomij, in sicer v preteklosti s kolonizacijo, kasneje pa z amerikanizacijo. (Scholte 2005, 54–8). Blowfield in Murray (2008, 73) navajata, da globalizacijo lahko razumemo tudi kot družbeno stanje, in ne nujno le kot proces. Gospodarstvo je le en del družbenega stanja, ki skupaj s politiko, kulturo, etiko, ekologijo in drugimi vidiki vplivajo na življenje posameznika. Kar pa loči globalizacijo od predhodnih zgodovinskih obdobj, pa je kombinacija tehnoloških inovacij, političnih sprememb, razmerja oblasti in vrednot, za katere sta fizični prostor in čas postala veliko manj pomembni determinanti pri gospodarskih in družbenih dejavnostih. Precej provokativno pa globalizacijo označuje Fukuyama (v Blowfield in Murray 2008, 73), ki pravi, da ta označuje konec zgodovine, Virilio (prav tam) pa, da predstavlja konec geografije.

Zagovorniki globalizacije poudarjajo njene prednosti za gospodarski razvoj in splošni človeški napredek. Je proces nenehnega soočanja in povezovanja ljudi, podjetij, skupnosti in držav celega sveta. Prispevala je k izjemnemu povečanju povezanosti v svetu, ki se nanaša tako na ljudi, kulturo, tehnologijo idr. Svet se počasi spreminja v t.i. »globalno vas«, v kateri so se razdalje bistveno zmanjšale in čas skrajšal. Pregled pojma globalizacije bom zaključila z besedami Becka (2003, 37), ki pravi, da je globalizacija »/.../ prav gotovo najbolj uporabljena (zlorabljen) in najredkeje definirana, verjetno tudi najbolj napačno razumljena, najnebuloznejša in politično najučinkovitejša (udarna in sporna) beseda zadnjih in tudi prihodnjih let«.

S procesi globalizacije so stvari v globalnem svetu postale hitrejše, večje in vidnejše, kar pa je obenem povečalo tudi pritisk na podjetja, da začnejo ravnati odgovornejše. Za nekatere pomeni družbena odgovornost, da iz procesov globalizacije izvzamejo koristi, ki so dostopne

širši množici ljudi, in sicer z omejevanjem vključevanja vladnih služb ali z novimi viri, dostopnimi za človekov razvoj (Blowfield in Murray 2008, 87).

Spremenjeno okolje, ki so ga ustvarili procesi globalizacije, predstavlja podjetjem danes precejšen izziv, in sicer tako v pozitivnem kot tudi negativnem smislu. Na podjetjih samih pa je, kako se bodo spopadla s temi izzivi. Globalizacija je z možnostjo visokih dobičkov, kapitalizacijo trgov in povečevanjem števila materialnih dobrin omogočila razvoj in razmah velikih podjetij. To je sicer povzročilo nekonkurenčno tekmovanje med malimi in srednje velikimi podjetji ter velikimi korporacijami, obenem pa je vsem omogočilo dostop do širše množice ljudi, trgov, možnosti sodelovanja idr. Dobro nadzorovani trgi (govorimo predvsem o razvitih trgih) ne predstavljajo težave oz. grožnje. Bolj problematični so trgi v razvijajočih se državah, kjer ni urejenega nadzora in vlagatelji ne spoštujejo vrednot in etičnih načel. Vpeljava družbene odgovornosti v prakso je ena izmed najpomembnejših tem v globaliziranih ekonomijah in trgih. Ker pa družbena odgovornost zahteva določena pravila za zagotovitev odnosa med podjetjem in družbo, je v tem primeru DOP v določenih primerih še vedno precej kompleksen in težko dosegljiv koncept. Posledično DOP ni tako enostaven proces, temveč zahteva dolgoročen strateški pristop podjetij, ki se morajo naučiti družbeno odgovornega ravnanja (Crowther in Aras 2008, 86).

Globalizacija ima vsekakor *multidimenzionalni* učinek na družbeno odgovorno ravnanje. Dobro ali slabo ravnanje je hitro in enostavno vidno globalno. Pozitivno ravnanje lahko pozitivno vpliva na podjetje, medtem ko negativno, neetično ravnanje nedvomno vpliva na podjetje še bolj negativno. Podjetja se zavedajo, da je »primerno/ustrezno« ravnanje edino pravo in bodo le tako lahko preživela v poslovnem svetu in ustvarjala dobiček. Zahteve družbe oz. okolja se odražajo v ravnanju podjetij.

## **4 VKLJUČEVANJE PODJETIJ V KONCEPT DOP**

Naslednje poglavje je namenjeno raziskovanju koncepta družbene odgovornosti podjetij, v smislu iskanja razlogov in motivov, ki podjetja vodijo do DOP praks. Izhajajoč iz vsebine predhodnih poglavij, lahko trdimo, da podjetja danes ne morejo več delovati kot izolirani,

individualni subjekti, saj imajo določene odgovornosti do širšega okolja, v katerem delujejo. Situacijo dobro opiše Jančič (2004, 891):

*Korporacijski svet danes še naprej narašča v moči in postaja dejavnik, kakršnega doslej nismo poznali. Razvija in poseduje večino najsodobnejše tehnologije, inovacij in zaposluje milijone. Ta razsežnost in nedvomna moč pa mora biti uravnovežena z ustrežno odgovornostjo, / .../. Od tod tudi lahko razumemo Druckerjevo (1992) zgodnjo tezo o nastajanju »družbe organizacij«, v kateri bodo korporacije morale prevzeti tudi del obveznosti do obče družbene blaginje, ki je bila doslej v izključni domeni nacionalnih držav.*

Podjetja danes so za doseganje svojih ciljev in izmikljanju negativni podobi celo »prisiljena« k sprejemanju družbeno odgovornih strategij. »Korporacije so postale zaradi pritiskov javnosti zelo ranljive. Pod vprašaj se je postavilo temeljno zaupanje v sam poslovni svet, posamezne gospodarske subjekte in njihove tržne znamke, zato korporacije in podjetja nasploh vedno bolj resno razmišljajo o svojem ugledu in se v ta namen lotevajo različnih proaktivnih ukrepov« (Jančič 2004, 892). Uspešna, visoko učinkovita podjetja so namreč tista, ki se hitro prilagajajo spreminjajočemu se okolju in so obenem odzivna na zahteve in potrebe vseh deležnikov.

Zanimivi so naslednji podatki javnomnenjskih in znanstvenih raziskav, ki so pokazale, kako pomembno javnosti je tudi širše delovanje in ugled podjetij. In sicer so raziskave pokazale, da ključni deležniki, kot so potrošniki, zaposleni in vlagatelji, radi nagradijo in spodbujajo dobro upravljanje družb in kaznujejo slabe. Več podatkov iz javnomnenjskih raziskav je navedenih v poglavju 4.2.

Raziskava (2013) podjetja za tržne raziskave - Ipsos je pokazala, da kar 77 % potrošnikov meni, da bi podjetja morala več pozornosti namenjati okolju, v katerem delujejo. Po raziskavi Reputation Intelligence bi 73 % potrošnikov petnajstih večjih trgovcev (gledano globalno) priporočalo podjetje, ki izvaja družbeno odgovorne prakse, in ki ima z njim pozitivno izkušnjo, drugi osebi (Kang in drugi 2016, 59). Družbeno odgovorne strategije podjetij so povezane tudi z rastjo podjetij, in sicer je raziskava, izvedena s strani podjetja IBM, ki je vključevala več kot 250 vodilnih zaposlenih iz celega sveta, pokazala, da 68 % vključenih v raziskavo, uporablja DOP za promocijo rasti podjetja.



Poleg odgovornosti javnosti pa so se v zadnjih letih oblikovali in vzpostavili tudi številni sistemi standardov in certifikatov, za katere si prizadevajo podjetja. Na globalnih in nacionalnih ravneh se podeljujejo številne nagrade za »uspešnost« družbene odgovornosti podjetij. V Sloveniji se npr. na letni ravni podeljuje t.i. nagrada HORUS, slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Že v opredelitvah koncepta družbene odgovornosti je bilo navedeno, da družbena odgovornost predstavlja tisto »nekaj več« kot zgolj izpolnjevanje obveznosti, ki jih podjetjem nalaga zakonodaja. Vendar so nekatere države že sprejele tudi zakonodajo, ki od podjetij zahteva letno poročanje iz področja družbene odgovornosti. Evropska Unija (v nadaljevanju EU) npr. je izdala t.i. *Zeleni dokument*, s katerim je želela podati temeljne usmeritve poenotenja in vsesplošne uporabe družbene odgovornosti podjetij v EU.

Več o samih standardih in usmeritvah, ki so se pričeli oblikovati na področju družbene odgovornosti, je navedeno v zadnjem delu tega poglavja (4.3), najprej pa so opredeljeni »višji«, zakonsko nezavezujoči motivi, zaradi katerih se podjetja udeležujejo v družbeno odgovornih praksah.

#### **4.1 Motivi in razlogi**

Lopez-Fernandez (2015) je v svoji raziskavi, ki jo je izvedla med 25 velikimi mednarodnimi korporacijami (eno izmed podjetij bi lahko uvrstili med srednje velika podjetja), raziskovala vključenost podjetij v koncept družbene odgovornosti. Njena raziskava je temeljila na analizi družbeno odgovornih poročil proučevanih podjetij.

Na glede na to, da so vsa v raziskavo vključena podjetja izvajala DOP prakse, je bila njihova stopnja transparentnosti zelo nizka. Avtorica je analizirala »skladnost« podjetij s konceptom DOP, ugotovila pa je, da ima le 20 % podjetij stopnjo »skladnosti« precej visoko (70–90). Največji delež podjetij, 34 % ima stopnjo skladnosti med 30-49 (Tabela 4.1.1). Podjetja z nizko stopnjo skladnosti pa naj te ne bi dosegla zaradi slabega vključevanja ali izvajanja DOP praks, temveč predvsem zaradi pomanjkanja transparentnosti v svojih poročilih.

Tabela 4.1: Skladnost podjetij s konceptom družbene odgovornosti

Skladnost	Število podjetij	%
70-90	5	20
50-69	4	16
30-49	9	36
< 29	16	28
<b>Skupaj</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Vir: Lopez-Fernandez (2015, 119).

Avtorica je z raziskavo potrdila tudi odvisnost oz. povezavo med stopnjo angažiranosti podjetja k družbeni odgovornosti in poslovno rastjo podjetja (prodaja, dobiček in položaj blagovne znamke). Po rezultatih raziskave naj bi povečana angažiranost in predanost podjetja k DOP pomenila tudi večjo poslovno rast podjetja. In sicer konkretno: 12,07 % naj bi znašala poslovna rast zelo dinamičnega podjetja na področju DOP, 1,49 % pa poslovna rast podjetja, ki je sicer družbeno odgovorno, vendar malo manj dinamično. Rezultati raziskave so pokazali tudi povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja v družbenem okolju, v katerem deluje, in njegove deležniške vrednosti. In sicer, dejanska družbena odgovornost visoko dinamičnega podjetja naj bi povečala vrednost deležnikov za 2,76 % ter manj dinamičnega podjetja za 0,76 %.

Nadalje je raziskava pokazala, da podjetja, ki učinkovito izvajajo DOP prakse, pridobivajo konkurenčno prednost, povečujejo družbeno in poslovno rast ter pridobivajo na samem razvoju. Z dinamiko družbene odgovornosti podjetja sta po raziskavi Lopez-Fernandez (2015, 130) povezana tako ekonomski kot družbeni dejavnik. To pomeni, da je DOP v podjetju viden, ko podjetje proaktivno izvaja družbene aktivnosti, ki so povezane z deležniško vrednostjo; obenem pa mora podjetje razpolagati s finančnimi viri, s katerimi lahko podpira DOP prakse. Konkurenčna prednost podjetja je tako dosežena, ko podjetje doseže trajnostnost, preko družbenih aktivnosti, deležniško vrednost in zvestobo. Rezultati so pokazali, da družbeno odgovorne aktivnosti podjetja pozitivno vplivajo na področja izobraževanja in zdravstva, revščine in lakote, okolja ter pravičnega poslovanja. Nadalje, družbene aktivnosti celo spodbujajo sodelovanje deležnikov pri izvajanju DOP praks.

Zavedanje deležnikov, da podjetja namenjajo pozornost družbenim vprašanjem, je ključno za povečano zaupanje podjetjem, legitimnost, pozitivno splošno širjenje besede o podjetju ter lojalnost podjetju oz. trgovski znamki. Navedeno ima seveda pozitiven vpliv na prodajo, posledično ustvarjeni dobiček prinaša tudi trajnostno rast in razvoj (prav tam, 132).

Podjetja danes so se precej spremenila. Za doseganje večjih uspehov ne uporabljajo več t.i. »zelenega zavajanja«<sup>9</sup>, pretveze za iskreno izvajanje družbene odgovornosti, temveč resno pristopajo h konceptu DOP. K temu pa jih ne spodbujata le poslovni uspeh in strateška prednost, temveč tudi zaposleni v podjetju. Crowther (2008, 20–21) pravi, da bi bilo razumno trditi, da k povečani vlogi DOP v največji meri doprinesejo posamezniki, ki jim ni vseeno, kako podjetja delujejo. Med posameznike pa šteje tako potrošnike, zaposlene, menedžerje, lastnike in tudi vlagatelje. Podjetja tako pri oblikovanju strategij družbene odgovornosti reagirajo tudi na zunanje vplive in pritiske.

Kang in drugi (2016) so izvedli analizo literature, na podlagi katere so oblikovali štiri mehanizme, glede povezave med družbeno odgovornostjo in uspešnostjo podjetja:

1. Razpoložljivost virov: podjetja se udeležujejo v DOP praksah, ker so finančno stabilna in imajo razpoložljive finančne vire.
2. Dobro upravljanje in vodenje: DOP je del dobrega upravljanja in vodenja podjetja, s čimer izboljšujejo finančno uspešnost podjetja.
3. Mehanizem kompenzacije: podjetja se udeležujejo v DOP zaradi preteklega družbeno neodgovornega dejanja.
  1. Mehanizem zavarovanja: podjetja uporabljajo DOP kot vir dobrega imena, da lahko oslabijo negativne odzive na prihodnja negativna dejanja podjetja, v kolikor bi do tega prišlo. DOP tako predstavlja nekakšno zavarovanje proti družbeno neodgovornim dejanjem.

Rezultati analize literature, ki so jo izvedli Kang in drugi (2016) so pokazali, da so razlogi podjetij za vključevanje v DOP prakse predvsem (2) *dobro upravljanje in vodenje* ter (3) *mehanizem kompenzacije*. Empirične ugotovitve nakazujejo, da imajo podjetja finančne koristi od DOP praks, saj udeleževanje v tovrstnih praksah vodi do finančne uspešnosti. Podjetja z udeleževanjem v DOP praksah sledijo družbeno neodgovornemu dejanju. Tovrstne DOP prakse se izvajajo strateško in trajajo le omejen čas. Rezultati analize so sicer pokazali, da tovrstno izvajanje DOP praks podjetjem ne prinese nič pozitivnega, in ne izpolnjuje svojega namena.

---

<sup>9</sup>Termin je na prepoznavnosti in uveljavitvi pridobival vse od sredine 80. let prejšnjega stoletja in označuje vse neupravičene in napihnjene izjave, ki pozitivno argumentirajo »prijazno do okolja« z namenom pridobivanja večjega dobička (Dahl 2013).

Načelo »delati dobro, vodi do delati boljše« naj bi bilo vodilo vodstvenim delavcem, ki naj bi jih spodbudilo k bolj vestnemu izvajanju družbeno odgovornih praks. Raziskava je pokazala, da ima družbeno neodgovorno dejanje izjemno negativen vpliv na uspešnost podjetja. Izvajanje DOP praks pa ima nasprotno, brez upoštevanja družbene neodgovornosti, kar štirikrat večji vpliv na uspešnost podjetja. Kang in drugi (prav tam) predvidevajo, da aktualni trendi potrošništva - potrošniki od podjetij zahtevajo, da ta delujejo bolj družbeno koristno -, znatno prispevajo k povečani soodvisnosti med *družbeno odgovornostjo* in *družbeno neodgovornostjo* podjetij. Potrošniki tudi bolj kritično dojemajo negativne kot pa pozitivne družbeno odgovorne prakse. In sicer potrošniki negativno reagirajo na negativne DOP informacije, medtem ko le tisti, ki zelo podpirajo družbeno odgovorne prakse, pozitivno reagirajo na pozitivne informacije v zvezi z družbeno odgovornostjo. Podjetja se morajo torej dobro zavedati, kaj jim lahko povzroči negativna zunanja podoba oz. negativno obravnavana dejanja podjetja (Sen in Bhattacharya 2001, 238).

Bolje kot slediti družbeni neodgovornosti z družbeno odgovornostjo, je izvajati mehanizem zavarovanja. Tudi Flammer pravi, da so negativne vrednosti na borzi, ki so posledica ekološkega škodnega dogodka, manjše za podjetja z visoko stopnjo predhodnih okoljskih DOP praks. Podobno trdijo tudi Godfrey in drugi (vsi v Kang in drugi, 73), za katere DOP vodi do pozitivnega doprinosa deležnikov, ki v primeru družbeno neodgovornega ravnanja podjetja blažijo svoje negativno mnenje in sankcije do podjetja, ki je v preteklosti že doseglo ugled.

Dobre DOP prakse lahko povečajo dobičkonosnost, vendar pa se morajo obenem tudi izogibati negativnim praksam, ki jih mediji navadno še bolj poudarijo in prikažejo kot večje škandale, kot pa v resnici so. Primera sta npr. obtožbe, da Nike uporablja izkoriščevalska podjetja za proizvodnjo svojih produktov, in izkušnja podjetja Shell v Nigeriji, ki so ga povezovali s skorumpirano vlado Nigerije. Raziskava, izvedena v ZDA, je pokazala, da se 82 % izvršnih vodij strinja, da odgovorno poslovanje pozitivno vpliva na končni rezultat podjetja, 79 % direktorjev podjetij se strinja, da je trajnostnost bistvenega pomena za dobičkonosnost katerega koli podjetja (Zorn in Collins 2007, 407). Tudi Steiner in Steiner (prav tam, 408) trdita, da družbeno odgovorna podjetja ne poslujejo nič slabše in mogoče malo boljše od družbeno neodgovornih podjetij.

Podjetja lahko od izvajanj koncepta družbene odgovornosti pričakujejo precejšnje koristi. S tem ko so sama v vlogi dobrega »korporativnega državljana«, predvsem s strani kupcev pridobijo naklonjenost in zaupanje ter kupce obenem spremenijo tudi v nekakšne ambasadorje podjetja/blagovne znamke. Seveda pa so nagrade poslovanju redko omejene le na stran potrošnika/kupca. Z vidika deležniškega pristopa posamezniki na DOP prakse podjetja reagirajo na različne načine, ne samo, da kupujejo izdelke podjetja, temveč tudi sprejemajo druge oblike vedenja, kot npr. iščejo zaposlitev v podjetju in investirajo v podjetje. Tovrstna, zaželeno, večstranska povračila poslovanju podjetju izvirajo iz edinstvene zmožnosti DOP, da gradi in krepi odnose z deležniki (Du in drugi 2010, 9).

Ne glede na že dosežen napredek na področju družbene odgovornosti in trajnostnosti, sta danes koncepta še vedno del politik in strategij le nekaterih podjetij. Nekatera sledijo tovrstnim načelom že desetletja, od ustanovitve podjetja, druga so prisiljena v sprejem tovrstnih strategij zaradi zagotovitve nadaljnjega obstoja podjetja, spet tretja, (ki so sicer v manjšini) pa, ker so v konceptu prepoznala dolgoročno dodano vrednost. So pa tudi podjetja, ki so družbeno odgovorne strategije sprejele enostavno zato, ker to počnejo tudi drugi, ali pa v tem vidijo določene marketinške prednosti (Gupta 2012, 156–57). Nekatera podjetja tovrstnih praks ne izvajajo predvsem zato, ker ocenjujejo, da zahtevajo visok finančni vložek, ki si ga lahko privoščijo le velika podjetja. Družbeno odgovorne prakse tako za manjša in srednje velika podjetja ne predstavljajo tako zelo velike pomembnosti. Kako se družbena odgovornost podjetij razlikuje glede na velikost podjetja, starost in finančno zmogljivost, je vidno v tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Pristop podjetij k DOP glede na starost, velikost in finančno stabilnost podjetja

<b>Velika podjetja</b>	Na razpolago imajo več virov in možnosti za uresničevanje DOP obenem pa si tudi bolj prizadevajo, da javno prikazujejo svoja prizadevanja.	<b>Manjša podjetja</b>	Sodelavci so redko seznanjeni s konceptom DOP. Podjetja nimajo zadostnih virov za učinkovito izvajanje DOP, odnos, ki ga vzdržujejo z deležniki pa navadno temelji na intuiciji.
<b>Starejša podjetja</b>	Izkušnje, povezave in številna sredstva ter zmogljivosti jim omogočajo kvalitetno DOP.	<b>Nova podjetja</b>	Strategije in izvajanje poslovanja usmerjajo k doseganju primarnih poslovnih ciljev.
<b>Finančno stabilna podjetja</b>	Finančna stabilnost nakazuje, da se bolj nagibajo k vključevanju v DOP. DOP jim predstavlja naložbo.	<b>Finančno nestabilna podjetja</b>	Primarni cilj je zagotoviti finančno stabilnost podjetja. Zvestno se odločijo, da ne bodo izvajali DOP praks, saj jim to predstavlja strošek.

Vir: Lopez-Fernandez (2015, 28).

Uspešne zgodbe »odgovornih« podjetij potrjujejo, da izjemna finančna uspešnost ni nezdružljiva z dobrim trajnostnim poslovanjem. Motivacija podjetjem pa naj bi bila različna, in sicer tako finančna kot tudi etična. Raziskava s področja družbene odgovornosti iz leta 2005 je izpostavila številne razloge, motive, zaradi katerih podjetja sprejemajo DOP strategije, in sicer naj bi bilo 74 % razlogov ekonomske narave, in 53 % etične: (1) ugled in dobra blagovna znamka, (2) top zaposlovalec (*top employer* ali *employer of a choice*), (3) močan tržni položaj, (4) zaupanje v finančne trge in povečana vrednost deležnikov, (5) inovativnost in razvoj novih produktov, storitev ter ustvarjanje novih trgov (prav tam).

Pri raziskovanju dejanskih DOP aktivnosti številnih podjetij je Gupta (2012, 157) ugotovila, da podjetjem in njihovim zaposlenim ni popolnoma jasno, kaj konkretno naj bi DOP prakse predstavljale, kje so meje in kako tovrstne prakse vključiti v dnevno poslovanje podjetja. Tradicionalne aktivnosti, kot so donacije, sponzorstva, dobrodelnosti, bi morale biti razširjene na bolj razvite, napredne oblike odgovornega ravnanja s področja razvoja potenciala zaposlenih, prispevka k družbeni dobrobiti, okoljske ozaveščenosti idr., ki dnevno vplivajo na odločitve podjetja, naloge in procese.

Raziskave ravnanja deležnikov, tako zunanjih (kupci) in notranjih (zaposleni), so sicer pokazale nizko zavedanje/poznavanje družbeno odgovornih aktivnosti podjetja. To pa predstavlja tudi glavno oviro podjetja pri doseganju strateških prednosti, ki jih podjetje lahko pridobi zaradi izvajanja družbeno odgovornih praks. Ker sta vzpostavitev zavedanja deležnikov in upravljanje njihovega doprinosa ključna predpogoja za doseganje strateških prednosti, je zelo pomembno, da glavni upravjalci dobro razumejo ključna vprašanja glede komuniciranja družbene odgovornosti. To vključuje vprašanja o tem, kaj dejansko komunicirati, kje komunicirati, kot tudi razumevanje specifičnih dejavnikov podjetja in deležnikov, ki vplivajo na učinkovitost komunikacije družbene odgovornosti (Du in drugi 2010, 9). Gupta (2012, 158) izpostavi, da mora biti komuniciranje DOP aktivnosti z drugimi deležniki umirjeno in jasno opredeljeno. V nasprotnem primeru lahko izjave in obljube, ki ne zagovarjajo dejanskega stanja, ampak tega le napihujejo, pri deležnikih vzpostavijo nezaupanje. Kot pravita Golob in Kline (2010,53):

*je s komunikacijskega vidika potrebna pazljivost zlasti na komunikacijski ravni - družbena odgovornost namreč ne sme postati le orodje, ki ga podjetje uporabi zato, da bi vplivalo na boljši ugled v očeh različnih deležnikov (Golob, 2004). Če splošna javnost ali potrošniki oz. katera izmed drugih skupin deležnikov postane skeptična do*

*resničnega motiva, ki se skriva za družbeno odgovornimi dejanji, bodo ta dejanja neučinkovita oz. bodo imela celo nasprotni učinek (Yoon, Gurhan-Canli in Schwarz, 2006).*

Družbeno odgovorne prakse podjetja so lahko vidne in razumljene kot »zeleno zavajanje« ali kot pristna in resnična predpostavka družbene odgovornosti podjetja. Zato je pomembno, da je komunikacija družbeno odgovornih aktivnosti z javnostjo usklajena z dejanskimi aktivnostmi (Popoli 2011, 426). Tudi Herbert in Shantz (prav tam) trdita, da le komunikacija z javnostjo sama ne bo opravila svojega dela. Le besede, brez njihovega udejanjanja, se lahko hitro prepoznajo za lažno oglaševanje. To pomeni, da je utrjevanje zunanje podobe blagovne znamke preko družbeno odgovornih aktivnosti precej občutljiva praksa, saj javnost, še posebno preko sodobnih medijev, kaj hitro prepozna pristno obnašanje podjetja in prazno promocijo.

Zorn in Collins (2007, 405) se sprašujeta, ali družbena odgovornost podjetja in trajnostno poslovanje ustrezata kriterijem *management fashion*<sup>10</sup> teoriji. Zastavlja se predvsem vprašanje, ali so prakse, ki imajo potencial ustvariti učinkovitejše organizacije in pozitivno vplivajo na širšo družbo, nekaj enkratnega in trenutnega, ali predstavljajo dolgoročne in trajnostne prakse.

Postavlja se tudi vprašanje, zakaj sta družbena odgovornost podjetij kot koncept in trajnostno poslovanje postala tako privlačen predmet zanimanja in raziskovanja akademikov in poslovnega sveta. Večina analitikov predvideva, da so se predvsem spremenila pričakovanja družbe do poslovnih praks, in sicer se od podjetij nekako pričakuje, da naredijo več, kot pa le izpolnjujejo osnove etičnih načel. Podjetja so se danes torej nedvomno pragmatično odzvala na spremembe glede pričakovanj družbe. Delno je temu tako zato, ker podjetja s sprejemanjem družbeno odgovornih in trajnostnih usmeritev pričakujejo tudi povratne koristi. Korist pa za podjetja predstavlja predvsem dobiček.

---

<sup>10</sup>Nove netode, modne muhe, trendi in novosti v najbolj neobičajni obliki pogosto revolucionarno vplivajo na številne vidike kulturnega življenja. *Fashion teorije* so tiste, ki se osredotočajo predvsem na trende v estetskih oblikah iz področja mode, prehrane, idr., ki zadovoljujejo naše potrebe in zagotavljajo dobro emocionalno počutje. *Fashion teorije* pa lahko uporabimo tudi za pojasnjevanje trendov v tehničnih oblikah, kot npr. management tehnike. *Management fashion* teorije predpostavljajo, da vrzeli v uspešnosti organizacij, ki nastanejo zaradi tehničnih in ekonomskih sprememb, ne oblikujejo zahtev po management fashion tehnikah, vendar je razlog prej socio-psihološke narave. Management fashion tehnike so predvsem rezultat estetskega okusa menedžerjev (Abrahamson 1996, 254–55).

V zadnjem času so družbeno odgovorne in trajnostne prakse postale precej popularna tema razprav. Zanimivo je, da so se oblikovali tudi številni akademski programi, ki se ukvarjajo s tozadevno tematiko. Tudi Slovenija na tem mestu ni nobena izjema. Leta 2009 so na Fakulteti za management, članici Univerze na Primorskem začeli izvajati prvi tovrsten program s področja trajnostnega razvoja.

Raziskave, ki izhajajo iz institucionalne teorije, so empirično dokumentirale, kako so prakse nastale kot posledica pritiskov s strani različnih legitimnih virov. To vključuje tudi potrebo po »posnemanju« praks drugih organizacij. Podobno tudi management fashion teorija in guru teorija prepoznavata nagibanje podjetij in organizacij, da prevzamejo zadnji trendovski management program in ga nato hitro zavržejo na račun novih trendov. Ta pogled poudarja, da na trenutne management prakse ne gledamo kot na znanje, ki je nastalo kot rezultat konstantnega razvoja, temveč kot na prehodna prepričanja, na katera so vplivali družbeni pritiski, tako top menedžerjev, množičnih medijev, svetovalnih podjetij kot tudi poslovnih šol. Pojem management fashion je bil oblikovan, da poudari določeno dimenzijo management trendov (Zorn in Collins 2007, 408). Spell (v Zorn in Collins 2007, 409) opredeljuje management fashion kot prehodno prepričanje o določenih metodah upravljanja in praksah, katerim sledi podjetje in verjame, da bo z njimi izboljšalo svoje poslovanje.

Družbena odgovornost/trajnostnost podjetij naj bi vsebovala večino karakteristik, značilnih za management fashion teorijo. V zadnjih letih se je stopnja sprejemanja konceptov družbene odgovornosti/trajnostnosti v podjetjih precej povečala, enako velja tudi za raziskave iz tega področja.

Kot velja tudi za druge management fashions, podjetja po sprejemu DOP prakse svoje poslovanje lahko spremeni ali pa tudi ne. Vendar pa podjetje vsekakor pridobi na svojem statusu in legitimnosti, ko je možno trditi, da izvaja trenutne vodilne trend prakse (Zorn in Collins 2007, 412). Tudi Zbaracki (prav tam, 412) ugotavlja, da ima družbena odgovornost/trajnostnost podjetij številne lastnosti management fashion. Nekako se nam lahko zdi, da podjetja sprejemajo tovrstne prakse enostavno zato, ker so modne, trendovske. Kot pa velja tudi za druge trende, nekateri pač trajajo dalj časa in lahko celo postanejo nekakšna stalnica. Predvsem to velja za trende, ki so osnovani na praktičnosti in koristnosti.



Prakse družbene odgovornosti/trajnostnosti podjetij so za podjetja priložnost, v katerih bi nedvomno morala sodelovati. Tovrstne prakse, ki so na začetku sprejete zaradi trenutnih trendov in potreb po preživetju podjetja, lahko kmalu postanejo stalen del poslovanja podjetja. Klimatske spremembe, omejeni viri, večanje neenake porazdelitve dohodkov in spreminjanje demografske strukture bodo v prihodnosti zelo verjetno vplivale na položaj trajnostnosti, in sicer bo ta bolj kot kratkotrajen trend postala nesporna nujnost (prav tam, 213).

Raziskava o vplivu družbene odgovornosti na ugled podjetja, ki sta jo izvedli Tetrault Sirsly in Lvina (2016, 20–23), je pokazala močan pozitiven odnos med obema spremenljivkama. Podjetja, ki izvajajo učinkovite prakse družbene odgovornosti, pridobijo tudi višjo stopnjo ugleda. Velja tudi, da lahko pozitivna sprememba že izvajanih družbeno odgovornih aktivnosti spodbudi k pozitivni spremembi ugleda podjetja. Podobno ugotavljata tudi Brammer in Millington (v Golob in Kline 2010, 53) »... /, ki sta pod drobnogled vzela ugledna britanska podjetja. Proučevala sta sicer le filantropsko komponento družbene odgovornosti in ugotovila, da imajo podjetja, ki veliko sredstev namenjajo v dobrodelne namene, višji ugled. To se statistično kaže za podjetja v vseh panogah, ki sta jih omenjena avtorja analizirala«. Tudi Hillenbrand in Money (prav tam) sta ugotavljala: »... / v kolikšni meri se družbena odgovornost povezuje z ugledom in na kakšen način. Iz njunih dognanj izhaja, da družbene odgovornosti ne bi smeli razumeti le kot dejavnik, ki določa ugled in je s tem ločen od ugleda; temveč bi morali družbeno odgovornost in ugled razumeti kot dva koncepta, ki sta močno preletena«. Podobno trdi Deigendesch (v Popoli 2011, 425), ki pravi, da so blagovne znamke in družbena odgovornost podjetja dve strani kovanca poslovnega uspeha. In sicer, strateško vključen koncept družbene odgovornosti v poslovanje podjetja ima močan vpliv na ugled blagovne znamke. Na drugi strani pa je blagovna znamka rezultat vseh aktivnosti podjetja, tudi tistih, povezanih s širšo družbo. Močna družbeno odgovorna komponenta naj bi podjetjem pomagala pri utrjevanju ugleda med različnimi skupinami deležnikov. Na tem mestu pa se ne da ugotoviti ali gre pri dimenziji družbene odgovornosti za nekaj, kar je sestavni del ugleda ali celo njegov predpogoj. Na podlagi analiz pa se lahko potrdi, da se med konceptoma nakazuje povezanost (Golob in Kline 2010, 60).

Podjetja so danes precej izpostavljena pritiskom zaradi »neustreznega« ravnanja podjetij. Številna podjetja se zato čutijo dolžna, da upravičujejo svoje družbeno odgovorne aktivnosti in izdajajo poročila. Povečevanje dobička podjetjem ne bi smelo več predstavljati edinega upravičenega cilja. Družbena odgovornost podjetij je pravzaprav ideologija. Vendar pa tudi

ideologije, kot je že zagovarjal Marx, vsebujejo razumski element. Družbena odgovornost podjetij odraža torej željo, da dobiček podjetja povežemo s skupnim dobrim oz. da ta postane nekako bolj družben. Razumevanje samega koncepta in način, kako podjetja danes izvajajo prakse družbene odgovornosti, pa ne izpolnjuje prej omenjenega namena (Sandoval 2015).

## 4.2 Anketne raziskave

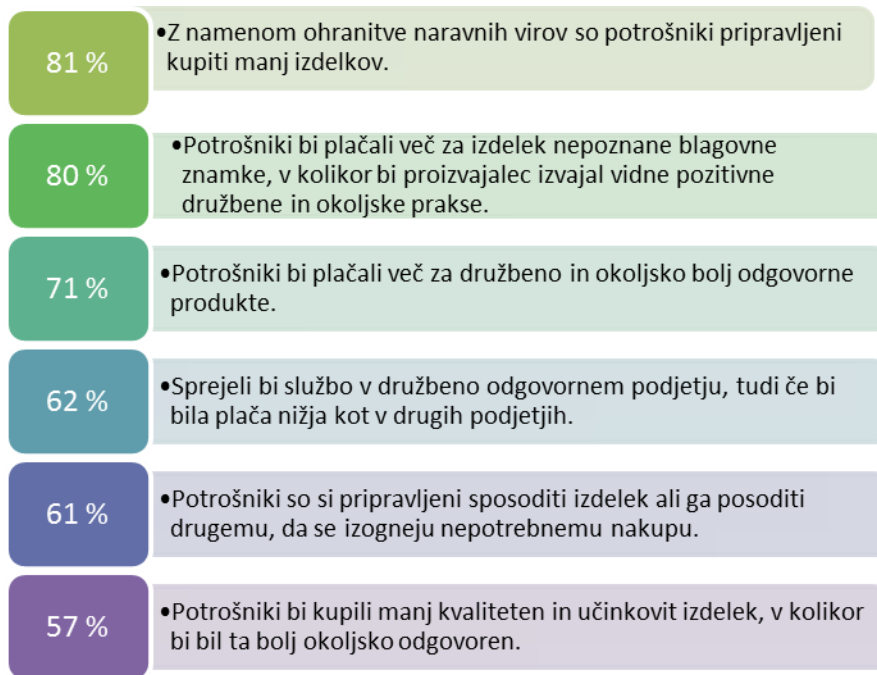
V naslednjem poglavju so navedeni rezultati nekaterih javnomnenjskih anketnih raziskav s področja družbene odgovornosti, ki nam bodo pomagali pri razumevanju javnega mnenja s tega področja. Javno mnenje pa seveda narekuje in oblikuje tudi vedenje podjetij.

Leta 2015 je bila s strani Cone Communications izvedena anketna raziskava s področja potrošnikovega odnosa, zavedanja in vedenja v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetij. Gre za internetno anketo, ki je bila izvedena v 9 državah z najvišjim bruto domačim proizvodom na prebivalca (Združenih državah Amerike, Kanadi, Braziliji, Združenem kraljestvu, Nemčiji, Franciji, na Kitajskem, Indiji in na Japonskem), in v kateri je sodelovalo 9.709 anketirancev (potrošnikov) (Cone Communications 2015).

Rezultati ankete so pokazali, da potrošniki vidijo družbeno odgovornost kot osebno odgovornost, ki mora biti del procesov podjetja in mora biti zato tudi ustrezno nagrajena. Potrošniki so glede na anketo precej nezaupljivi in previdni do vedenja podjetij in ne verjamejo vsega, kar vidijo in slišijo v zvezi z določenim podjetjem. Potrošniki pričakujejo od podjetij, da ravnajo odgovorno; 52 % potrošnikov želi videti dokaz, da podjetje deluje družbeno odgovorno, kajti le izjave o pozitivnih praksah jim ne zadostujejo. 90 % potrošnikov bi zamenjalo blagovno znamko, v kolikor ta ne bi podpirala odgovorne prakse, in 84 % bi jih tudi kupilo družbeno odgovorne izdelke. 71 % anketirancev bi plačalo več za družbeno odgovorne izdelke in storitve (prav tam).

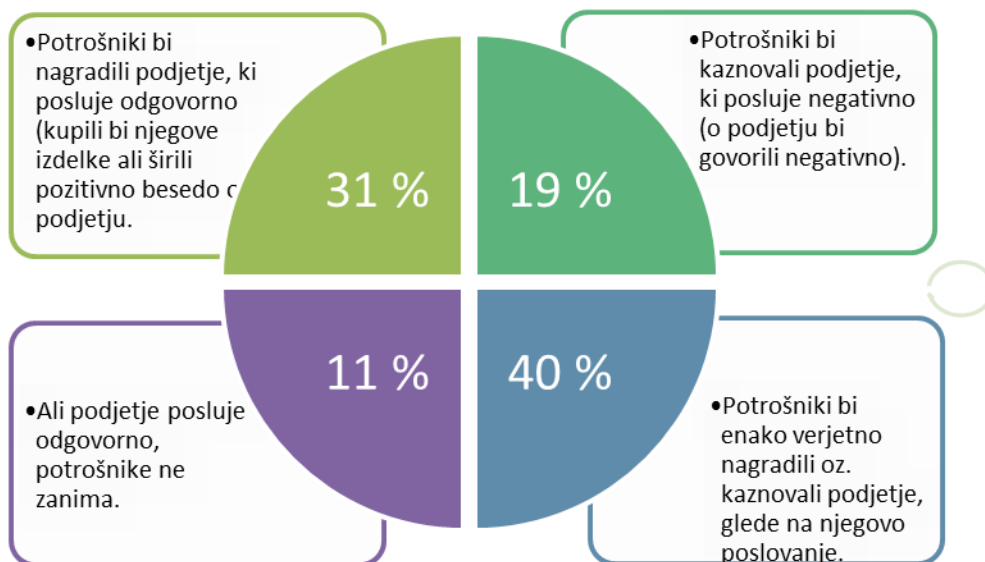
V nadaljevanju je navedenih nekaj rezultatov anketne raziskave Cone Communications iz leta 2015:

Slika 4.1: Obnašanje potrošnikov glede družbeno odgovornih produktov in storitev



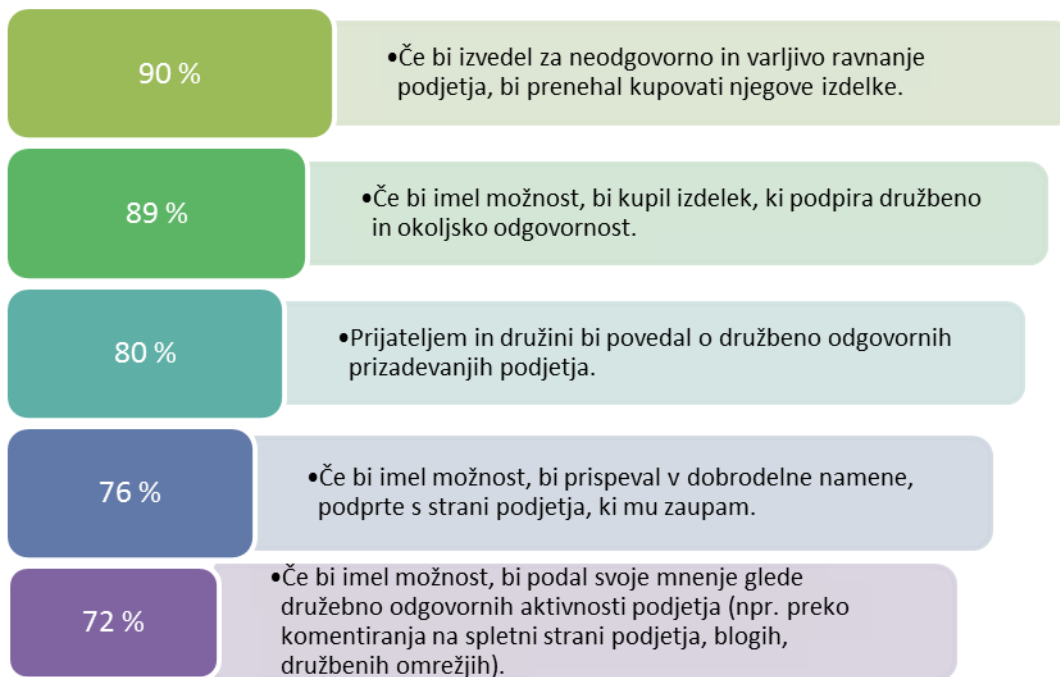
Vir: prirejeno po 2015 Cone Communications Global CSR Study (2015, 19).

Slika 4.2: Nagrajevanje in kaznovanje podjetij s strani potrošnikov glede izvajanja DOP praks



Vir: prirejeno po 2015 Cone Communications Global CSR Study (2015, 15).

Slika 4.3: Vključevanje potrošnikov v družbeno odgovorne aktivnosti



Vir: prirejeno po 2015 Cone Communications Global CSR Study (2015, 20).

Glede na raziskavo predstavlja družbeno odgovornost podjetjem priložnost, da potrošnike bolj aktivno vključijo v nove DOP rešitve, da skupaj pripomorejo k bolj odgovorni potrošnji. Potrošniki danes podatke o družbeni odgovornosti podjetja prejema preko širših medijev, kot so oglaševanje, spletne strani in družbene platforme. Podjetja morajo zato izrabiti sodobne medije in z njihovo pomočjo tudi aktivno komunicirati s potrošniki. Raziskava je potrdila tudi že številne navedbe analitikov glede ugleda podjetij, in sicer potrošniki veliko bolj zaupajo podjetju, ki izvaja družbeno odgovorne prakse: 93 % vprašanih gleda na podjetje bolj pozitivno, 90 % jih podjetju bolj zaupa in 88 % vprašanih tudi bolj podpira takšno podjetje (CyberGrants in Cone Communications, 2017).

Anketna raziskava na temo družbene odgovornosti podjetij je bila izvedena tudi s strani podjetja Nielsen Global Survey, ki izvaja raziskave potrošniških trendov. Raziskava se je izvedla v mesecih februarju in marcu leta 2014 in je zajemala več kot 30.000 potrošnikov v 60 državah sveta. Tudi ta anketa je bila izvedena preko spleta. Anketna raziskava je podala naslednje rezultate: 55 % vprašanih bi plačalo več za izdelek ali storitev, ki ga proizvede/izvaja družbeno odgovorno podjetje. 52 % anketiranih se je za nakup določenega izdelka odločilo na podlagi embalaže - preverili so, ali je na embalaži kakorkoli navedeno, da

je podjetje predano pozitivnim družbenim in okoljskim praksam. Podjetje Nielsen je izvedlo tudi analizo prodaje izdelkov, ki (n)imajo na embalaži navedenega podatka o družbeni odgovornosti podjetja, ki jih proizvajajo. Analiza je bila izvedena na 20 blagovnih znamkah, v devetih državah. Rezultati so pokazali 2 % rast prodaje izdelkov z navedenimi podatki na embalaži, in 5 % rast izdelkov, s katerimi so družbeno odgovorne in trajnostne prakse promovirali preko oglaševalskih kanalov. Rast prodaje izdelkov, ki na embalaži niso imeli navedenih podatkov o družbeni odgovornosti, je znašala 1 % (Nielsen 2014).

Na družbeno odgovorne prakse se najbolj odzivajo anketirani v starostni skupini 21-34 let. Ta starostna skupina je najbolj izpostavljena v regijah v razvoju (Azija, Bližnji vzhod), kjer se navedena starostna skupina trikrat bolj strinja z družbeno odgovornimi in trajnostnimi praksami glede na starostno skupino 35-49 let in dvanajstkrat bolj glede na starostno skupino 50-64 let (prav tam).

Rezultati raziskave agencije Penn Schoen Berland iz leta 2010 pa so pokazali naslednje podatke: 55 % potrošnikov bi v primeru dveh enakih izdelkov raje kupili tistega, s katerim bi posredno podprli dober namen. 75 % vprašanih, ki so brali o družbeni odgovornosti podjetja na njegovi spletni strani, bi zaradi tega bolj verjetno kupili izdelek tega podjetja. Vendar pa je le 13 % vprašanih to dejansko tudi naredilo (Penn Schoen Berland 2010).

## **4.3 Okolje za družbeno odgovornost**

### ***4.3.1 Standardi in certifikati***

Podjetja in organizacije uporabljajo številna orodja za spodbujanje razvoja družbene odgovornosti. Predvsem imamo v mislih številne standarde in certifikate, za katere si prizadevajo podjetja, kot so npr. ISO standardi, GRI smernice za poročanje o trajnostnih učinkih in uspešnosti, DJSI indeks, FTSE4Good idr. Podeljujejo se nagrade CSR Europe za sodelovanje podjetij z nevladnimi organizacijami. CSR Europe je vodilna evropska poslovna mreža za DOP, ki združuje preko 10.000 podjetij na področju trajnostne rasti in spodbuja njihov pozitiven doprinos k družbi (CSR Europe).

Tudi shema EMAS (*ECO - Management and Audit Scheme* - sistem EU za okoljevarstveno vodenje organizacij) (Republika Slovenija, Ministrstvo za okolje in prostor):

*/ .../ je namenjena spodbujanju primernejšega ravnanja z okoljem in obveščanju javnosti o vplivih njihovih dejavnosti na okolje. Gre za nadgradnjo ISO 14001 oziroma za zagotavljanje večje odprtosti, odkritosti in periodičnega objavljanja preverjenih okoljskih informacij. Okoljska izjava predstavlja glavni način seznanjanja javnosti z rezultati nenehnega izboljševanja učinkov ravnanja z okoljem in je hkrati priložnost za promocijo pozitivne podobe organizacije pri kupcih, dobaviteljih, okolici, pogodbenikih in zaposlenih.*

V prvem obdobju svojega obstoja je koncept DOP veljal predvsem za prostovoljno smernico, po kateri naj se podjetja ravna, danes pa je koncept vse višje na prioritetnih listah številnih vlad in nadnacionalnih institucij. Vloga vlad in javnih politik družbene odgovornosti je predvsem povezana s sistemi, ki vključujejo »mehke intervencijske« politike ali »mehke ureditve«, s poudarkom na vlogi vlade kot uporabnika mehkih orodij (Joseph 2003 v Hrast 2016, 11). »Večina avtorjev sklepa, da morajo javne politike DOP uporabljati mehke oblike državne intervencije za oblikovanje prostovoljnega vedenja podjetij« (Hrast 2016, 11). V naslednjem poglavju so opredeljene nekatere od javnih politik iz evropskega in globalnega področja in primeri dobrih praks, ki se nanašajo predvsem na skandinavske države

#### **4.3.2 Javne politike**

Koncept družbene odgovornosti podjetij že od devetdesetih let prejšnjega stoletja postaja vse pomembnejša tema na evropskih agendah. Na EU ravni zakonodaje na tem področju ne poznamo, obstajajo pa številne EU in nacionalne normativne ureditve, ki zajemajo širok obseg področij DOP. Koncept družbene odgovornosti je bil v Evropski uniji uradno vpeljan z zeleno knjigo leta 2001, kjer je opredeljen kot koncept, s katerim podjetja prostovoljno vključujejo družbena in okoljska vprašanja v svoje dnevno poslovanje. Ker DOP temelji na prostovoljnem ravnanju podjetij, bi pristop z dodatnimi obvezami in zahtevami deloval protiproduktivno. Ta pristop zagovarja tudi Lizbonska strategija iz leta 2000 (in 2005), katere cilj je razviti EU v najbolj tekmovalno-dinamično, na znanju temelječo gospodarstvo na svetu, z modelom vzdržne gospodarske rasti, ki ustvarja nova in boljša delovna mesta ter omogoča boljšo socialno kohezijo. Pogled na DOP s perspektive EU je tako nek kompromis med pritiski trga za povečanje konkurenčnosti in inovacij ter evropskim socialnim modelom.

Poudarja se predvsem izmenjava dobrih praks, spodbujanje (in ne zahteva) podjetij v proaktivnost, izdajanje letnih poročil, vse z namenom ustvariti Evropo *par excellence* na področju DOP (Delbard 2006). Ta pogled je vključen v strategijo EU, Evropa 2020, s katero si je Evropska unija zastavila pet ambicioznih ciljev na področju zaposlovanja, inovacij, izobraževanja, socialne vključenosti in podnebja/energije, ki naj bi jih dosegla do leta 2020. Tudi vsaka država članica je za vsako posamezno področje določila svoje cilje. Strategija tako temelji na konkretnih ukrepih na ravni EU in vsake posamezne države članice (Evropska komisija). »Svet se spreminja, zato potrebujemo pametno, trajnostno in vključujoče gospodarstvo EU. Ti trije medsebojno povezani gospodarski vidiki bi morali EU in državam članicam omogočiti visoko zaposlenost, produktivnost in socialno kohezijo« (prav tam). S prilagodljivim stališčem, ki podpira prostovoljne iniciative in proaktivne trajnostne strategije, je evropski DOP pristop zelo podoben mednarodnim praksam.

Leta 2015 je vseh 193 članic Združenih narodov sprejelo načrt za boljšo prihodnost - *Agenda 2030*, katerega cilj je v naslednjih 15 letih končati skrajno revščino, boj proti neenakosti in nepravilnosti ter zaščita našega planeta. Agenda 2030 za trajnostni razvoj na uravnotežen način povezuje tri dimenzije trajnostnega razvoja - ekonomsko, socialno in okoljsko - in jih prepleta skozi 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki jih bo potrebno uresničiti do leta 2030. Pomembna značilnost nove agende je univerzalnost: ob upoštevanju nacionalnih okoliščin bodo njene cilje uresničevale vse države sveta, tako države v razvoju kot tudi razvite države. Trajnostno-razvojni cilji ZN pa seveda niso pravno zavezujoči, vendar se od posameznih vlad pričakuje, da prevzamejo odgovornost in vzpostavijo nacionalna telesa za doseg zastavljenih ciljev (Ministrstvo za notranje zadeve; United Nations 2017b; United Nations 2017c)

### ***4.3.3 Nacionalne strategije in politike***

V zadnjem obdobju so številne evropske vlade vpeljale samostojne nacionalne DOP strategije, ali jih vključile v trajnostno-razvojne načrte. Očitno pa je, da je odziv držav na tovrstne načrte precej različen, in sicer je veliko odvisno od gospodarskega, kulturnega in političnega okolja, v katerega se DOP prakse vpelje. Raziskava, ki je bila leta 2007 izvedena v 13 državah, je pokazala, da nekatere evropske države, kot npr. Združeno kraljestvo in Švedsko, lahko označimo kot »neposredne DOP države«, kar pomeni, da imata državi številne pobude in instrumente, s katerimi učinkovito spodbujata DOP. Države, kot npr. Francija in Nemčija, veljajo za »stabilne DOP države«, ki imajo dolgo zgodovino razvoja DOP,

spoštujejo mednarodne standarde in se zanašajo predvsem na instrumente »mehkega prava« (nezavezujoče politike). V novih članicah EU in državah kandidatkah iz Vzhodne Evrope pa je neposredna vpletenost politike v DOP zelo različna. Vendar pa je v večini držav vidno pomanjkanje sistematičnih pristopov za spodbude in iniciative DOP (Line in Braun v Maanavilja 2010, 34–35).

## **5 VPLIV OKOLJA**

Naslednje poglavje je namenjeno iskanju odgovorov na drugo raziskovalno vprašanje, vezano na okolje, v katerem se koncept družbene odgovornosti razvija.

### **5.1 Združene države Amerike**

V Združenih državah Amerike se je koncept družbene odgovornosti podjetij začel razvijati v prvi polovici 20. stoletja, predvsem po zaslugi nekaterih vizionarskih podjetnikov, kot npr. Rockefeller, Carnegie, Ford in Hewlett and Packard (Jones 2010). Ideja se je pojavila kot odgovor na nagel razvoj in rast kapitalizma. Na začetku 20. stoletja so se pojavile velike korporacije in obdobje podjetnikov, ki so si nezakonito pridobili velike količine bogastva; to je vodilo v razvoj in oblikovanje družbenih pogodbenih doktrin v podjetjih, ki pa so nato vplivala na podjetja, da so vse bolj začela poudarjati dobrodelne akcije in nekatere oblike družbene odgovornosti. To je bil predvsem način, da so podjetja odvrnila vlado, da s svojim nadzorom in predpisi poseže na to področje (Mullerat 2013). Po besedah Jones (2010) se je razvoj DOP, kot nekakšne poslovne obveze v ZDA, razvijal predvsem zaradi določene zakonske regulacije. V poznih 60. in zgodnjih 70. letih prejšnjega stoletja je vlada ZDA ustanovila nadzorne agencije, ki so oblikovale številna družbeno odgovorna izhodiščna merila za poslovanje podjetij. Ameriška podjetja so imela to ugodnost, da so si odgovorno poslovanje opredelila in interpretirala po svoje, v okviru svojih podjetij. Posledično so tudi družbeno odgovorne aktivnosti ocenjevale in oglaševale bolj svobodno kot podjetja drugod po svetu (TriplePundit 2011).

Zakonodaja, ki so jo sprejeli v tistem obdobju, se je nanašala na onesnaženost in nadzor nad nevarnimi odpadki (Federal Water Pollution Control Act, The Clean Air Act Amendments of



1977), ureditev ustreznih delovnih pogojev (Occupational Safety and Health Act of 1970) in zaščito potrošnikov (Consumer Product Safety Act, The Federal Hazardous Substances Act). Medtem ko so podjetja morala sprejeti zahteve, določene s strani države in zveznih vlad, pa na drugi strani ni bilo neke obveze, da bi podjetja svoje aktivnosti in ravnanja poročala javnosti. Poročanje je postalo popularno v 90. letih, ko so podjetja to izkoristila za izboljšanje svojega ugleda po negativnih situacijah, v katerih so se znašla. Exxon-Mobil je uporabil družbeno odgovorno poročanje po razlitju nafte iz naftnega tankerja ExxonValdez, Nike pa po obtožbah o izkoriščanju otrok za delovno silo v svojih proizvodnih obratih v Jugovzhodni Aziji (Tschopp 2005, 57).

Ameriška podjetja niso tako močno regulirana kot podjetja v drugih razvitih državah; tudi koncept družbene odgovornosti ne predstavlja obveznega spoštovanja skladnosti, temveč gre bolj za družbeno in moralno izbiro. Koncept trojnega izida<sup>11</sup> je bil v ZDA vedno nezavezujoč. Medtem ko so pričakovanja deležnikov do podjetij glede sprejemanja trajnostnih praks, ki ugodno vplivajo na posameznika in družbo vse večja, pa podjetja na drugi strani niso dolžna sodelovati pri tovrstnih praksah (TriplePundit 2011).

Povečane družbeno odgovorne investicije v ZDA so pripravile finančne trge in upravljavce skladov, da so se vse bolj začeli zanašati na zanesljive standarde poročanja. Ameriška podjetja so bila sicer precej počasna v sprejemanju mednarodno sprejetih standardov. Od 226 področjih/zadev, ki so urejene s standardom SA8000 (glej opredelitev na strani 19), le 2 (1 %) izvirata iz ZDA. Za primerjavo, iz Evropske unije jih izhaja 53 (23 %). Od 164 podjetij, ki pripravljajo poročila trajnostnega poročanja po smernicah GRI (Global Reporting Initiative), jih je le 33 (20 %) iz ZDA, 91 podjetij pa iz EU (55 %). Tudi glede sprejemanja standarda ISO 14001 je stanje podobno; standard ima 46.836 podjetij, od tega jih je 2.400 (5 %) ameriških in 19.998 (43 %) evropskih. Na tem mestu je pomembno omeniti, da je bruto domači proizvod na prebivalca (BDP) v ZDA 30 % večji od BDP vseh držav Evropske unije. Glede na navedeno lahko sklepamo, da evropska podjetja okoljsko in družbeno odgovornost jemljejo precej bolj resno od svojih ameriških kolegov (Tschopp 2005, 57).

---

<sup>11</sup>Koncept trojnega izida se uporablja za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja s pomočjo ekonomskih, okoljskih in družbenih kazalcev. Na podlagi teh treh kriterijev je mogoče na ravni podjetij zagotoviti dolgoročen trajnostni razvoj in dobičkonosnost (Mihalič 2009, 6–7). Definicija koncepta izvira iz temeljev trajnostnega razvoja, saj oba opisujeta ljudi, okolje in dobiček kot vodilo za uspešno in učinkovito družbo (Kaučič 2009, 8).

Razvoj in vizija koncepta družbene odgovornosti v ZDA in Evropi sta precej različna zaradi raznolikosti pogojev, v katerih se je koncept razvijal in dojemanja odgovornosti do družbenih in okoljskih vprašanj ter drugih posebnosti. Koncept se je v EU razvil in vzpostavil v veliko močnejši in regulirani obliki kot v ZDA, ne glede na to, da je sama ideja DOP nastala na ameriškem kontinentu. Medtem ko si EU prizadeva k večji standardizaciji družbene odgovornosti podjetij preko zakonske regulacije, pa politika DOP v ZDA ostaja precej bolj na ravni prostovoljnih akcij in strategij. Ameriška podjetja razumejo DOP bolj kot prostovoljna dejanja na neurejenem/nenadziranem trgu, medtem ko evropska podjetja razumejo, da jih k izvajanju zavezujejo tudi določeni zakoni. Na tem mestu je relevantno omeniti, da je ameriška kultura bolj individualno usmerjena, pragmatična in zaznava pravice kot svoboščine. Evropska kontinentalna kultura pa ima večji občutek za skupnost in zaznava pravice kot svobodno sodelovanje za družbeno dobrobit (Argandona in Hoivik v Ozerim in Altuntas 2014, 11).

Raziskava EchoResearchInc. je izpostavila pomembne ugotovitve glede razlik med ameriškimi in evropskimi družbeno odgovornimi praksami podjetij. In sicer je raziskava pokazala, da ameriške investicijske družbe dajejo manj poudarka na družbeno odgovorne investicije, kot npr. njim podobne družbe v Avstraliji, Evropi in Južni Afriki. Kar 88% ameriških finančnih institucij ne smatra DOP aktivnosti kot element analize učinkovitosti in vrednosti podjetja. Obenem tudi le ena tretjina teh podjetij meni, da DOP prispeva h krepitvi upravljanja tveganj (Businessfor Social Responsibility v Ozerim in Altuntas 2014, 11). Za razliko od ameriških podjetij pa 68% evropskih investicijskih družb meni, da DOP krepi dejavnosti za obvladovanje tveganj.

V zadnjih dvajsetih letih so v ameriškem konceptu družbene odgovornosti podjetij vidne spremembe, in sicer gre za odmik od spoštovanja skladnosti, do uporabe družbeno odgovornih praks za doseganje boljšega ugleda, prispevka k javnim politikam in poslovnim praksam. Tovrstni razvoj DOP pa še dodatno spodbujajo številni pritiski na poslovanje podjetij, s strani »novih« deležnikov, kot npr. institucionalni investitorji, ki ustanavljajo družbeno odgovorne investicijske sklade, s katerimi podpirajo odgovorna podjetja na področjih okoljevarstva in družbenega upravljanja (Jones 2010, 437).

## 5.2 Skandinavske države

Skandinavske države imajo dolgo zgodovinsko tradicijo vključevanja etičnih in družbeno odgovornih tem v strategije podjetij. Skandinavska podjetja so od 80. let izpostavljena zahtevnim okoljskim regulacijam, zato so bile tovrstne zahteve primorane vključiti tudi v politike podjetij. Obenem pa skandinavski podjetniki trdijo, da so bile etične in družbene odgovornosti vedno neločljivo povezane s poslovanjem. Podjetja so vedno gledala tudi na vpliv svojih dejanj, ki ga imajo na lokalno skupnost in druge deležnike. Podjetja so tudi vključena v lokalne družbe in izkazujejo interes za dobrobit družb, v katerih delujejo. Pogosto so se družbene iniciative, kot odgovor na trenutna pričakovanja okolja, izvajale neformalno in celo posredno. Danes pa se s pojavom in vplivom globalizacije, koncept družbene odgovornosti v skandinavskih podjetjih, tudi zaradi novejših mednarodnih področij, ki vzbujajo skrbi, oblikuje v bolj sistemsko in opazno obvezo podjetij (Morsing in drugi 2007, 87–98).

Skandinavske države imajo skupno zgodovinsko dediščino, govorijo podobne jezike, povsod prevladuje ista veroizpoved - luteranstvo, države pa si delijo tudi politično ideologijo, ki temelji na socialno-demokratskih idejah, ki so postale znane kot *skandinavski model*. Model na splošno temelji na trdnih odnosih med delavci in delodajalci, reformah delovnega življenja in dobrega upravljanja vlad (navadno socialno-demokratskih), ki so v močni povezavi s sindikati. Raziskave tudi dokazujejo, da za skandinavske države v grobem velja tip vodenja, ki temelji na kolektivizmu, delitvi oblasti in sodelujočem načinu pri sprejemanju odločitev. Skandinavske države navadno označujemo za relativno stabilne, homogene nacije, ki imajo dolgo tradicijo participativne demokracije. Na splošno so za skandinavski socialni model države značilne socialne pravice do državljanov v širšem obsegu. Velik poudarek je na osebnih socialnih storitvah, ki so ustanovljene in financirane s strani lokalnih in državnih oblasti. Lokalne oblasti so po tradiciji zelo močne in relativno neodvisne. V skandinavskih državah so izdatki za socialno podporo zelo visoki. Da pa država lahko zagotovi tako visok standard socialne države, morajo državljani in podjetja plačevati enega najvišjih davkov na svetu (prav tam).

Vključitev družbeno odgovornih praks v napredne javne politike socialnih držav vključuje usklajevanje dveh različnih tradicij. Nordijska socialna tradicija poudarja splošne pravice in dolžnosti, širše vključevanje države v gospodarstvo ter sporazume, ki urejajo odnose med

delavci in delodajalci. Za družbeno odgovorne prakse, ki so se razvijale v anglo-ameriškem okolju, pa veljajo prostovoljnost, avtonomna presoja podjetij in tržno usmerjene strategije (Midttun in drugi 2015, 467)

Skandinavske države so tradicionalno kombinirale ekonomsko rast z močno družbeno in okoljsko odgovornostjo. To kombinacijo so dosegle na precej egalitaren način, ki je temeljil na kolektivnih ukrepih, ki jih je podprla država, močnem demokratičnem nadzoru trga in visokih obdavčitvah. Obenem pa je država izvajala nadzor nad strateškim sektorjem in podjetji (Joly in Olsen 2011 v Midttun in drugi, prav tam). Na ta način je gospodarstvo imelo pogoje, da je večalo svoj dobiček, vendar v okviru omejitev in regulacij, ki so od podjetij zahtevale, da delavcem izplačajo dostojne plače, omogočijo ljudem zaposlitev, »demokracijo« na delovnem mestu in visok okoljski standard.

Skandinavskim podjetjem pripisujemo velik ugled na področju namenjanja pozornosti deležnikom, družbi na splošno in izvajanju naprednih družbeno odgovornih praks. Težko je sicer dokazati tovrstni ugled, vendar pa glede na nedavne raziskave, ki so primerjale EU15<sup>12</sup> države in ameriška gospodarstva, skandinavska industrija zaseda najvišja mesta po naslednjih dveh, družbeno odgovornih indeksih: Dow Jones trajnostni svetovni indeks<sup>13</sup> (DJSI – *Dow Jones Sustainability IndexWorld*) in FTSE4Good<sup>14</sup>. Po DJSI indeksu so skandinavske države umeščene na najvišja mesta; najvišjo vrednost ima npr. Finska. Po FTSEGood indeksu je Švedska po izvajanju DOP praks na prvem mestu med skandinavskimi državami, med tem ko so ostale države nekje na povprečju držav EU, vendar še vedno zasedajo znatno višja mesta kot ameriška podjetja (prav tam). Svetovni ekonomski forum je leta 2013 objavil Trajnostno orientiran indeks sposobnosti rasti, GCI (*Sustainability-Adjusted Global Competitiveness Index*), ki ocenjuje osnovne pogoje, institucije, politike in dejavnike, ki omogočajo državam, da ostanejo produktivne ter obenem zagotavljajo družbeno in okoljsko odgovornost. Od 121 držav, ki so bile v letih 2013–14 vključene v raziskavo, so skandinavska podjetja zasedla najvišja mesta: 2. Finska, 5. Norveška, 6. Švedska in 9. Danska. Svetovni trajnostni indeks

---

<sup>12</sup>EU15 označuje 15 držav v Evropski uniji, preden se je 1. maja 2004 pridružilo še 10 držav. Države EU15 so: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska, Velika Britanija.

<sup>13</sup>DJSI indeks (*Dow Jones Sustainability Indices*) temelji na analizi ekonomske, okoljske in družbene uspešnosti podjetij in obravnava vprašanja, vezana na upravljanje podjetij, obvladovanje tveganj, trženje blagovnih znamk, zmanjšanje okoljskih tveganj, standarde znotraj dobavnih verig in ravnanja na delovnem mestu (RobecoSAM 2017).

<sup>14</sup>Serijski indeks FTSE4Good je namenjena za merjenje uspešnosti podjetij, s katerimi dokazujejo pozitivne okoljske, družbene prakse in prakse upravljanja podjetij (FTSE Russell 2017).

(GSCI – Global Sustainability Competitiveness Index) združuje široko skupino trajnostno povezanih meril, od zanesljivih organizacij, vključno s Svetovno banko, do številnih agencij Združenih narodov. V analizo iz leta 2013 je bilo vključenih 176 držav, najvišja mesta pa so ponovno zasedle skandinavske države: 1. Švedska, 2. Finska, 3. Norveška. Za primerjavo: ZDA so zasedle 27. mesto (Strand in drugi 2015, 4 in Eco-Business) (Morsing in drugi 2007, 87–98).

Ihlen in von Weltzien Hoivik sta raziskovala vpletenost deležnikov skozi zgodovino v norveških podjetjih in to primerjala z ameriškim poslovnim modelom. Poudarila sta, da je vpletenost deležnikov, na katere vplivajo družbena pričakovanja in zgodovinska vloga vlad, že dolgo časa del norveške poslovne zavesti. Izpostavila sta ključno razliko glede na ameriški poslovni model, in sicer je poslovanje na Norveškem »eno izmed mnogih institucij, ki delujejo v družbi, ki pa nima vedno najpomembnejše vloge«. In ravno ta koncept *poslovanje v družbi* in ne *poslovanje in družba*, je ključna odlika norveškega modela, v katerem se poslovni in družbeni interesi promovirajo vzporedno (Strand in drugi 2015, 6).

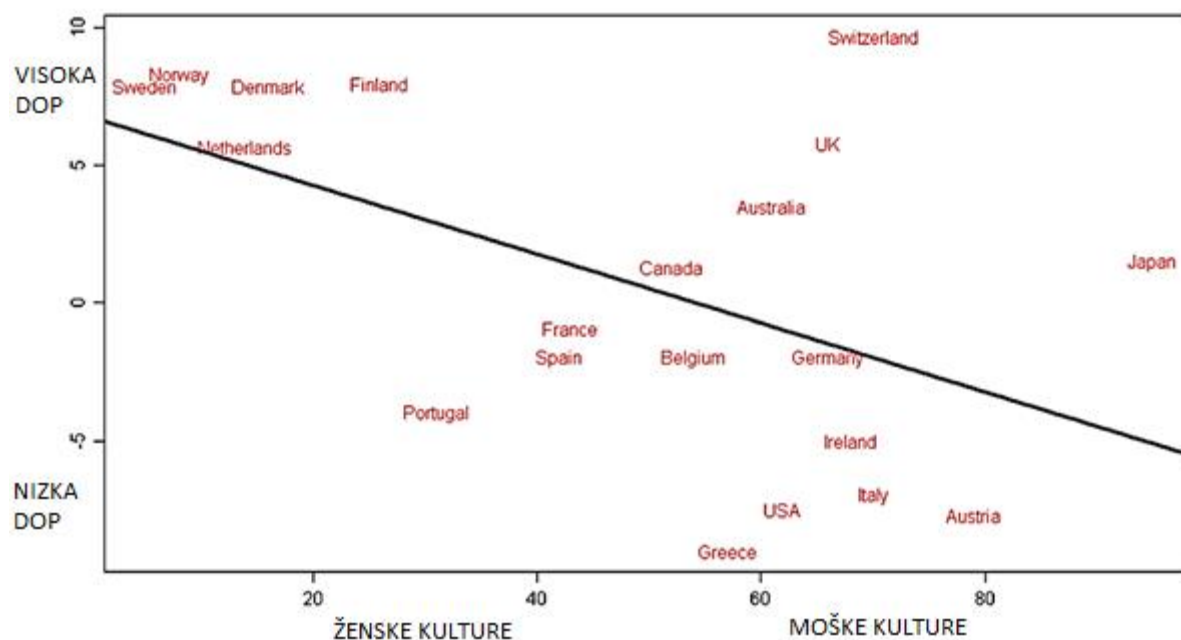
Zanimivo razlikovanje glede značilnosti posameznih kultur nam predstavi Hofstede, ki razdeli kulture na tiste z moško in žensko dimenzijo (Slika 5.1).

Moške kulture naj bi imele precej ločeni vlogi spolov, kar pomeni, da imajo moški bolj oblastno, močno vlogo, ki je usmerjena na materialni uspeh; ženska vloga pa je skromna, nežna in se zavzema predvsem za kvaliteto življenja. Najboljši način za reševanje konfliktov v moški družbi/kulturi je uporaba sile (naj zmaga najboljši, najmočnejši). Tekmovanje in agresija sta vidna kot zelo pozitivna elementa. Izrazito moška družba je npr. Japonska (vrednost 95), za moški družbi veljata tudi Italija in ZDA (vrednost 70 in 62).

V ženski kulturi pa se vloge spolov prepletata. Tako moški kot ženske imajo lahko zmernejšo, nedominantno vlogo in vsi si prizadevajo za boljšo kvaliteto življenja. Konflikti se rešujejo s pogajanjem in kompromisi, sodelovanje je pozitivno, zaupanje med deležniki pa je zelo cenjeno. Države s prevladujočo žensko kulturo so skandinavske države.

Ko analizo moške/ženske kulturne dimenzije navežemo na učinkovitost družbene odgovornosti, vidimo, da ženske kulture na splošno veliko bolj podpirajo družbeno odgovorne prakse podjetij (Strand in drugi 2015, 12–13).

Slika 5.1: Družbeno odgovorne aktivnosti glede na moško/žensko kulturo



Vir: prirejeno po Strand in drugi (2015, 13).

Morsing in drugi (2007) pa izpostavijo, da za skandinavska podjetja le ne veljajo takšne odlike DOP, kot se jim jih navadno pripisuje. Raziskava 50 največjih norveških podjetij je pokazala, da 60 % od njih slabo izvaja DOP prakse, v primerjavi z mednarodnimi vodilnimi podjetji na tem področju. Vendar pa se je potrebno zavedati, da bi primerjava »najboljših«, s podjetji iz drugih držav, pokazala še znatno slabše rezultate. Ugotavljajo tudi, da razlog za uresničevanje DOP praks v skandinavskih podjetjih v zadnjem času postaja prej poslovne kot pa normativne narave. Medtem ko je »družbena obveza« primeren politični argument za DOP pobude v socialno-demokratskih državah, pa analize nakazujejo, da ta pristop v podjetjih na Danskem, Norveškem in Švedskem v zadnjem času izgublja svoj pomen.

Ključ uspeha družbene odgovornosti na Švedskem je pripravljenost podjetij v financiranje družbeno odgovornih iniciativ. Tudi v tekmovalnem gospodarskem okolju, kjer so pogoji za delo zelo oteženi, švedska podjetja ugotavljajo, da lahko družbeno odgovorne prakse povežejo z dolgoročno dobičkonosnostjo (Mullerat 2013).

Vsaka od zgoraj navedenih raziskav je sicer uporabila drugačno metodologijo, vendar pa so rezultati več ali manj vedno enaki. Glede na raziskave lahko torej trdimo, da skandinavske države, gledano globalno, vodijo na področju izvajanja močnih družbeno odgovornih in trajnostnih praks. Glede na navedene primerjave se zdi, da so skandinavska podjetja v primerjavi z EU15 in ameriškimi podjetji bolj družbeno odgovorna.

## 6 ZAKLJUČEK

Cilj magistrskega dela je bilo raziskovanje koncepta družbene odgovornosti, v smislu iskanja razlogov in motivov, zaradi katerih podjetja sprejemajo tovrstne prakse in se vključujejo v raznovrstne projekte s to tematiko. Izpostavljeno je bilo, da podjetja danes ne morejo več delovati kot individualni, neodvisni in izolirani subjekti, saj imajo odgovornost do širših deležnikov in okolja, družbe, v kateri delujejo. Vsako dejanje podjetja ima nek neposreden ali posreden učinek/vpliv na zunanje okolje, kar pomeni, da podjetja s svojim delovanjem vsekakor vplivajo na zunanje okolje in ga tudi spreminjajo. Prikazano je bilo, kako pomemben del širše družbe so podjetja in kako se bo v prihodnosti njihov položaj še krepil, kar pomeni, da bodo podjetja primorana prevzeti del odgovornosti do obče blaginje. Koncept družbene odgovornosti ni nek sodoben pojem in trend, ampak so ideje o družbeni odgovornosti obstajale že v 19. stoletju. Se pa je pojem skozi zgodovino razvijal na različnih ravneh in danes vse bolj pridobiva na pomenu. To pomeni, da se javnost vse bolj zaveda dolžnosti in odgovornosti posameznih subjektov družbe, kar podjetja zaradi vse večjih pritiskov javnosti postavlja v precej neprijeten in javnosti izpostavljen položaj. Ne gre torej le za neko pristno občo odgovornost, ki bi jo od podjetij pričakovali, ampak so motivi, ki vodijo podjetja do družbeno odgovornih praks tudi drugi.

Z opisno analizo virov smo prišli do naslednjih odgovorov na zastavljeno raziskovalno vprašanje o *razlogih in motivih, ki vodijo podjetja do družbeno odgovornih praks*.

Ugotovljeno je bilo, da podjetja, ki učinkovito izvajajo družbeno odgovorne prakse, pridobivajo konkurenčno prednost, povečujejo družbeno in poslovno rast ter pridobivajo na samem razvoju. Zavedanje deležnikov, da podjetja namenjajo pozornost družbenim vprašanjem, je ključno za povečano zaupanje podjetjem, pozitivno širjenje besed o podjetju ter lojalnost podjetju ali trgovski znamki. Z izvajanjem družbeno odgovornih praks pa je povezan tudi ugled, saj so raziskave pokazale močan pozitiven odnos med učinkovitimi praksami družbene odgovornosti in ugledom podjetja. Družbena odgovornost je bila izpostavljena tudi v okviru *management fashion* teorije, in sicer je bilo ugotovljeno, da naj bi vsebovala večino karakteristik, značilnih za to teorijo. Dobre družbeno odgovorne prakse lahko precej povečajo dobičkonosnost podjetij, vendar pa se morajo podjetja izogibati negativnim praksam in z javnostjo komunicirati le pristne informacije. Zelo pomemben je tudi



način same komunikacije, saj se pri deležnikih kaj hitro lahko vzpostavi nezaupanje. Na drugi strani se družbeno neodgovorna dejanja podjetjem nikakor ne izplačajo, saj imajo tovrstna dejanja izjemno negativen vpliv na uspešnost podjetja. Podjetja lahko od izvajanja koncepta družbene odgovornosti pričakujejo precejšnje koristi. Ne gre le za finančno korist, temveč z vidika deležniškega pristopa, posamezniki izvajajo tudi druge oblike vedenja, kot npr. iščejo zaposlitev v podjetju in investirajo v podjetje.

Na tem mestu lahko sklenemo, da so odvisnosti oz. povezave med družbeno odgovornostjo in poslovno rastjo podjetja visoke. Podjetja s sprejemanjem družbeno odgovornih praks pričakujejo povratne koristi. Koristi pa za podjetja predstavlja predvsem dobiček. Koncept je danes še vedno del strategij le nekaterih podjetij, večini pa je razlog predvsem sledenje konkurenci in marketinška prednost. V manjšini so podjetja, ki v konceptu prepoznajo dolgoročno dodano vrednost.

V magistrski nalogi smo nadalje iskali tudi odgovor na zastavljeno vprašanje, ali *se organizacije, ki delujejo v različnih okoljih, različno odzivajo na družbeno odgovorne prakse, oz. ali so razlogi za sprejemanje družbeno odgovornih praks v različnih okoljih, različni?*

S primerjavo ZDA, kot izrazito individualistične družbe, in Skandinavskih držav, ki veljajo za globalnega vodjo na področju družbene odgovornosti in trajnostnih politik, je bilo ugotovljeno, da razlike nedvomno obstajajo, težko pa govorimo o konkretnih razlikah v razlogih. Predvsem se razlikovanje nanaša na samo dojetje koncepta.

Ideja o družbeni odgovornosti je sicer nastala na ameriškem kontinentu, vendar pa sama razsežnost koncepta ni presegla prvotno vzpostavljene zakonske regulacije. Ameriška podjetja niso tako močno regulirana kot podjetja v drugih razvitih državah, saj koncept družbene odgovornosti ne predstavlja obveznega spoštovanja skladnosti v takšni meri, temveč gre bolj za družbeno in moralno izbiro. Ameriška podjetja so tudi precej nenaklonjena sprejemanju mednarodno sprejetih standardov iz tega področja, saj številke kažejo mnogo bolj v prid evropskim podjetjem. So pa tudi v ZDA v zadnjem času vidne spremembe, saj se podjetja vse bolj odmikajo od zgolj spoštovanja skladnosti, in družbeno odgovorne prakse izrabljajo za povečevanje ugleda in prispevka k poslovnim praksam.

Skandinavske države pa imajo na drugi strani dolgo tradicijo vključevanja etičnih in družbeno odgovornih tem v poslovanje podjetij. Etične in družbene odgovornosti so bile vedno nekako neločljivo povezane s poslovanjem, kar je predvsem povezano z nordijsko socialno tradicijo. Drži tudi, da so skandinavska podjetja od leta 1980 izpostavljena zahtevnim okoljskim regulacijam, vendar pa jim tudi glede na nedavne raziskave pripisujemo velik ugled na področju namenjanja pozornosti deležnikom, družbi na splošno in izvajanju naprednih družbeno odgovornih praks. Vendar pa je tudi v skandinavskih državah v zadnjem času opaziti poslovne razloge za izvajanje družbeno odgovornih praks.

Za zaključek lahko sklenemo, da je družbena odgovornost podjetij vse pomembnejši koncept, ki pridobiva na vrednosti, predvsem pa svoji vidnosti. Podjetja to lahko izkoriščajo precej pozitivno sebi v prid, razlogi pa so na globalnem nivoju predvsem konkurenčna prednost in dobičkonosnost.

## 7 LITERATURA

1. Abrahamson, Eric. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review* 21 (1): 254-285.
2. Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina.
3. Blowfield, Michael in Alan Murray. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
4. Bureau Veritas Slovenija. 2017. SA8000. Dostopno prek: <http://www.bureauveritas.si/services+sheet/sa8000> (9. maj 2017).
5. Cone Communications. 2015. *Global CSR Study*. Dostopno prek: <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study> (1. maj 2017).
6. Crowther, David in Güler Aras. 2008. *Corporate social responsibility*. Ventus Publishing APS. Dostopno prek: EBSCOhost.
7. CSR Europe. *The European Business Network for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: <http://www.csreurope.org/about-us> (2. maj 2017).
8. CyberGrants. 2015. *6 Key Findings on the Rising Role of Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dostopno prek: <http://www.cybergrants.com/blog/corporate-social-responsibility-csr-201506.html> (1 maj 2017).
9. Dahl, Richard. 2013. Green Washing: Do you know What you're Buying? *Environmental Health Perspectives* 118 (6): 246–52.

10. Delbard, Olivier. 2008. CSR legislation in France and the European regulatory paradox: an analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance* 8 (4): 397–405.
11. Du, Shuli, C.B. Bhattacharya in Sankar Sen. 2010. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 8–19.
12. Ebner, Daniela in Ruper J. Baumgartner. 2008. *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. Dublin: Corporate responsibility research conference 2006, 4. in 5. september. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.485.5912&rep=rep1&type=pdf> (8. februar 2017).
13. Ethical Trading Initiative. 2017. *ETI Base Code*. Dostopno prek: <http://www.ethicaltrade.org/eti-base-code> (9. maj 2017).
14. Evropska komisija. 2017a. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_de](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_de) (3. maj 2017).
15. --- 2017b. *ENVIRONMENT, Eco-Management and Audit Scheme*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (2. maj 2017).
16. --- 2017c. *Evropa 2020*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sl.htm) (4. maj 2017).
17. FTSE Russell. 2017. *FTSE4Good Index Series*. Dostopno prek: <http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good> (9. maj 2017).
18. Giacalone, A. Robert, Carole L. Jurkiewicz in Craig Dunn. 2005. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. Greenwich: Information Age Publishing.
19. Golob, Urša in Mihael Kline. 2010. Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja. *Akademija MM* 10 (16): 49–61.

20. Gupta, Das Ananda. 2012. Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View. *Global Business Review* 13 (1): 153–165. Dostopno prek: SAGE Publications.
21. Held, David in Anthony McGrew. 2000. *The global transformations reader: an introduction to the globalization debate*. United Kingdom: Polity Press.
22. Hrast, Anita. 2016. *Model večdeležniškega dialoga za več družbene odgovornosti podjetij na nacionalni ravni*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Jančič, Zlatko. 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 890–901.
24. Jones, Audra. 2010. United States of America. V *The World guide to CSR: A Country by country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*, ur. Nick Tolhurst in Wayne Visser, 437–443. Sheffield: Greenleaf Publishing.
25. Kang, Charles, Frank Germann in Rajdeep Grewal. 2016. Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *American marketing association. Journal of marketing* 80 (2): 59–79. Dostopno prek: EBSCOhost.
26. Kaučič, Eva. 2009. *Pomen in problematika koncepta trojnega izida v mednarodnem poslovanju*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
27. Lopez-Fernandez, Andree-Marie. 2015. *Corporate Social Responsibility and Business Growth: Collateral Effects on Business and Society*. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers.
28. Maanavilja, Laura. 2010. Europe. V *The World guide to CSR: A Country by country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*, ur. Nick Tolhurst in Wayne Visser, 27–37. Sheffield: Greenleaf Publishing.

29. Midttun, Atle, Maria Gjolberg, Arno Kourula, Susanne Sweet in Steen Vallentin. 2015. Public policies for corporate social responsibility in four Nordic countries: Harmony of goals and conflict of means. V *Business and Society* 54 (4): 464–500.
30. Mihalič, Tanja. 2009. *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij*. Ljubljana: Raziskovalni center v sodelovanju z Institutom za turizem Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani.
31. Ministrstvo za notranje zadeve. 2017. *Človekove pravice in OZN*. Dostopno prek: <http://www.skupaj-mocnejsi.si/poglavje/clovekove-pravice-in-ozn/> (8. maj 2017).
32. Ministrstvo za okolje in prostor. Agencija Republike Slovenije za okolje. 2017. *Kaj pomeni EMAS?* Dostopno prek: <http://www.arso.gov.si/o%20agenciji/okoljski%20znaki/EMAS/EMAS.html> (2. maj 2017).
33. Ministrstvo za zunanje zadeve. 2017. *Cilji trajnostnega razvoja*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika\\_in\\_mednarodno\\_pravo/mednarodno\\_razvojn\\_o\\_sodelovanje\\_in\\_humanitarna\\_pomoc/politike\\_mrs/cilji\\_trajnostnega\\_razvoja/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/mednarodno_razvojn_o_sodelovanje_in_humanitarna_pomoc/politike_mrs/cilji_trajnostnega_razvoja/) (4. maj 2017).
34. Morsing, Mette, Atle Midttun in Karl Palmas. 2007. Corporate Social Responsibility in Scandinavia. A Turn toward the Business Case? V *The Debate over Corporate Social Responsibility*, ur. Juliet Roper, George Cheney in Steve May, 87–102. Oxford: Oxford University Press.
35. Mullerat, Ramon. 2013. *Corporate Social Responsibility: A European Perspective*. Miami-Florida: European Union Center of Excellence.
36. Nielsen. 2014. *Global consumers are willing to put their money where their heart is when it comes to goods and services from companies, committed to social responsibility*. Dostopno prek: <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html> (1. maj 2017).

37. Penn Schoen Berland. 2010. *Corporate Social Responsibility Branding Survey*. Dostopno prek: <https://www.slideshare.net/psbsrch123/csr-survey2010> (1. maj 2017).
38. Popoli, Paolo. 2011. Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory II* (4): 419–433.
39. Praznik, Miha in Peter Novak. 2000. ISO 14000 - Namen okoljskega standarda in njegove posledice. *Strojniški vestnik* št. 46 (1): 35–43.
40. Quality Network. 2017. *ISO14001*. Dostopno prek: <https://www.quality.co.uk/bs7750.htm> (2. maj 2017).
41. RobecoSAM. 2017. *Dow Jones Sustainability Indices*. Dostopno prek: <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp> (9. maj 2017).
42. Sandoval, Marisol. 2015. From CSR to RSC: A Contribution to the Critique of the Political Economy of Corporate Social Responsibility. *Review of Radical Political Economics* 47 (4): 608–624.
43. Scholte, Jan-Aart. 2005. *Globalization: A Critical Introduction*. 2nd Edition. Basingstoke: Macmillan.
44. Sen, Sankar in C. B. Bhattacharya. 2001. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing research* 38 (2): 225-243.
45. Simončič, Milan. 2015. Zakaj in kako bitidružbeno odgovoren? *Reviji za univerzalno odličnost* 4 (3): 110–129.
46. Stohl, Michael, Cynthia Stohl in Nikki C. Townsley. 2007. A New Generation of Global Corporate Social Responsibility. V *The Debate over Corporate Social Responsibility*, ur. Juliet Roper, George Cheney in Steve May, 405–17. Oxford: Oxford University Press.

47. Strand, Robert, R. Edward Freeman in Kai Hockerts. 2015. Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview. *Journal of Business Ethics* 127: 1–15.
48. Tetrault Sirsly Carol-Ann in Elena Lvina. 2016. From Doing Good to Looking Even Better: The Dynamics of CSR and Reputation. *Buisness & Society*: 1–33.
49. TriplePundit. 2011. *Case Study: Corporate Social Responsibility in the US*. Dostopno prek: <http://www.triplepundit.com/2011/03/case-study-corporate-social-responsibility/> (21. maj 2017).
50. Tschopp, J. Daniel. 2005. Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 12: 55–59.
51. United Nations. 2017a. *Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future*. Dostopno prek: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (18. april 2017).
52. --- 2017b. *Global goals for people and planet*. Dostopno prek: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about> (5. maj 2017).
53. --- 2017c. *Sustainable Development Goals*. Dostopno prek: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (5. maj 2017).
54. Yildiz, Ayselin in Ozerim Gokay. 2014. Corporate Social Responsibility in European Context. V *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*, ur. Duygu Turker, Huriye Toker in Ceren Altuntas, 43–55.
55. Združeni narodi. 1948. *Deklaracija o človekovih pravicah*. Dostopno prek: <http://www.unaslovenia.org/node/37> (8. februar 2017).
56. Zorn, E. Theodore in Eva Collins. 2007. Is Sustainability Sustainable? Corporate Social Responsibility, Sustainable Business, and Management Fashion. V *The Debate over*



*Corporate Social Responsibility*, ur. Juliet Roper, George Cheney in Steve May, 405–17. Oxford: Oxford University Press.