

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ:
PRIMER MERCATORJA**

Mihaela Sambol

Ljubljana, junij 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ:
PRIMER MERCATORJA**

Kandidatka: Mihaela Sambol
Številka indeksa: 040 30233
Mentor: dr. Primož Pevcin

Ljubljana, junij 2009

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava tematiko družbene odgovornosti s poudarkom na študiji primera vodilnega slovenskega trgovskega podjetja, Mercator, d. d.. V uvodnem delu se bralec seznanja s samim pojmom družbene odgovornosti, s kritiko in poročanjem o njej ter s standardi na tem področju. Našteta so tudi področja njenega uvajanja. Sledi predstavitev vloge družbene odgovornosti v Sloveniji in vplivov trenutne gospodarske krize nanjo. Nato je predstavljena vloga družbene odgovornosti v Evropski uniji, kot primer pa je navedeno trgovsko podjetje Spar. Študija primera prikaže splošne podatke o podjetju in podrobno opiše vse njegove aktivnosti na področju družbene odgovornosti. Predstavljena sta tudi certifikat Družini prijazno podjetje in koncept pravične trgovine. Sledi kratka kvalitativna in kvantitativna raziskava pogleda zaposlenih na družbeno odgovorno ravnanje podjetja, ki omogoča tudi natančen vpogled v njihovo razumevanje pojma družbene odgovornosti. Na koncu je predstavljena primerjava podjetij Mercator in Spar na področju konkretnih družbeno odgovornih aktivnosti.

Ključne besede: družbena odgovornost, Mercator, standardi, recesija, Družini prijazno podjetje, pravična trgovina, Spar.

SUMMARY

The Diploma thesis deals with the topic of corporate social responsibility (CSR), focusing on a case study of a leading Slovenian trade company – Mercator, d.d. In the introduction, reader is introduced to the very notion of corporate social responsibility, its criticism and reporting, and with the standards in this field. The domains, in which corporate social responsibility is initiated, are also presented here. In later chapters the role of CSR in Slovenia and in the European Union is presented, and particularly how it is affected by the current economic crisis. Trading company Spar was used as an example in this case study. It shows general information about the company and describes in detail all its activities in the field of corporate social responsibility. The certificate »Family friendly company« and the concept of fair trade' is also presented. Later a brief qualitative and quantitative research on the view of employees on the socially responsible behaviour of its company is also presented. This gives a detailed insight into the understanding of the CSR concept by the employees and specifically how they see their company's social responsibility. At the end a comparison of two companies is made, based on the solid activities and achievements in the field of CSR. Comparison is made between Mercator, d.d. and Spar.

Keywords: social responsibility, Mercator, standards, recession, family-friendly company, fair trade, Spar.

KAZALO

POVZETEK.....	II
SUMMARY.....	III
1 UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV TEME IN CILJEV DIPLOMSKEGA DELA	1
1.2 HIPOTEZE.....	2
1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	2
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ.....	4
2.1 POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	4
2.2 TEORETIČNO OZADJE CSR.....	5
2.3 KRITIKA CSR.....	7
2.4 POROČANJE O CSR.....	8
2.5 PODROČJA UVAJANJA CSR.....	9
2.5.1 Področje kadrovanja	10
2.5.2 Okoljska odgovornost, sistemi ravnanja z okoljem	11
2.6 STANDARDI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	13
3 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI	18
3.1 NAJPOMEMBNEJŠI PRETEKLI DOGODKI.....	18
3.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST V KRIZNIH ČASIH	20
4 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI	23
4.1 PRIMER TRGOVSKEGA PODJETJA SPAR	25
4.1.1 Sponzorstva	26
4.1.2 Donatorstva	26
5 ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR	28
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, D. D.	28
5.1.1 Mejniki v razvoju	28
5.1.2 Pravična trgovina tudi v Sloveniji	31
5.1.3 Certifikat Družini prijazno podjetje	33
5.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA MERCATOR, D. D.	35
5.2.1 Osrednje humanitarne akcije	36
5.2.2 Osrednje humanitarne akcije prejšnjih let.....	36
5.2.3 Mercatorjeve humanitarne aktivnosti.....	39
5.2.4 Mercatorjeve humanitarne aktivnosti prejšnjih let	40
5.2.5 Sponzorstva in donacije	40
5.2.6 Vključenost v okolje.....	41
5.2.7 Zaposleni	42
5.2.8 Gospodarski načrt za leto 2009.....	43
5.2.9 Skrb za okolje.....	43

5.3 RAZISKAVA O CSR V MERCATORJU	44
5.3.1 Metode in potek raziskave	44
5.3.2 Hipoteze	45
5.3.3 Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika	46
5.3.4 Zaključek in preverjanje hipotez	52
5.4 PRIMERJAVA PODJETJA MERCATOR, D. D., IN PODJETJA SPAR NA PODROČJU KONKRETNIH AKTIVNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	53
5.4.1 Primerjava razpoložljivih podatkov o CSR	53
5.4.2 Sodelovanje s poslovnimi partnerji na področju CSR	53
5.4.3 Zaposleni in CSR v praksi	54
6 ZAKLJUČEK	55
LITERATURA	57
VIRI.....	59
SEZNAM SLIK IN TABEL.....	61
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV	62
PRILOGE.....	63
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	69

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV TEME IN CILJEV DIPLOMSKEGA DELA

Od podjetij se danes vse bolj pričakujeta odgovornost in transparentnost. Potrošniki, delničarji in finančna skupnost, zaposleni, pogodbeni partnerji, vlada, širša družbena skupnost, nevladne organizacije, skratka različni déležniki podjetij zahtevajo, da podjetja odgovarjajo za družbene in okoljske vplive in da o svojem ravnanju na tem področju tudi poročajo. Narašča število podjetij, ki individualno opredeljujejo svoj pristop k uresničevanju družbene odgovornosti v različnih izjavah ali kodeksih, poslovnih načelih, upravljanju in etiki (Electras Nova, 2006).

Tako grede mnoga podjetja dlje od zgolj skrbi za dobiček, zmanjševanje svojih negativnih družbenih in okoljskih vplivov in upoštevanje obveznih predpisov. Svojo korporativno blagovno znamko krepijo z lastno dodano vrednostjo za širše koristi družbene skupnosti. Pojem družbene odgovornosti se vse pogosteje uporablja tako v mednarodnem kot tudi slovenskem okolju. Z njim se ukvarjajo organizacije, kot sta Evropska unija in Združeni narodi. Obstaja pa tudi kritika družbene odgovornosti podjetij, saj bi za področja, ki jim podjetja namenjajo del svojih denarnih oziroma materialnih sredstev, morale poskrbeti vlade posameznih držav. Podjetja pa naj bi se ukvarjala zgolj z doseganjem gospodarskih in zanje pomembnih ciljev.

Mercator je eno izmed večjih slovenskih podjetij, zato je njegova uspešnost pomembna za slovensko gospodarstvo. Ker se, kot je ugotovljeno v nadaljevanju, svoje družbene odgovornosti najbolj zavedajo velika in uspešna podjetja, je tako tudi v Mercatorju. Podjetje deluje izrazito družbeno odgovorno, kar pomeni, da zadovoljuje potrebe potrošnikov, zaposlenih, dobaviteljev in skupnosti. Vendar pa se družbeno odgovorno podjetništvo, kot izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti, pri nas šele začenja uveljavljati (Karnečnik v BITC, 2009).

Ker sem tudi sama zaposlena v tem podjetju, sem želela raziskati, če podjetje deluje družbeno odgovorno. Zanimale so me pretekle in sedanje aktivnosti Mercatorja na področju družbene odgovornosti kot tudi sodelovanje podjetja z ostalimi déležniki. Želela sem ugotoviti, v kolikšni meri Mercator posveča pozornost okoljskim vprašanjem in ali sodeluje z lokalno skupnostjo. Zanimalo me je tudi, kako podjetje pomaga zaposlenim usklajevati poklicno in družinsko življenje ter kako se v praksi upošteva certifikat Družini prijazno podjetje. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali so postavljene hipoteze pravilne, ali so Mercatorjeve aktivnosti na področju družbene odgovornosti resnično odraz družbeno odgovornega podjetja.

1.2 HIPOTEZE

Pred pisanjem sem postavila štiri hipoteze:

- 1 Poslovni uspeh podjetja temelji na ekonomski racionalnosti in uravnoveženem razvoju, pa tudi na vpetosti v naravno in družbeno okolje.
- 2 Podjetje je dolgoročno učinkovitejše, če v strategijo lastnega razvoja vključi tudi skrb za okolje, čiste tehnologije in ekološko sprejemljive izdelke.
- 3 Poleg uspešnega poslovanja podjetja so pomembni tudi urejeni odnosi vodilnih do zaposlenih in odnosi med zaposlenimi v podjetju. Prav tako je pomemben odnos podjetja do poslovnih partnerjev in navsezadnje do potrošnikov.
- 4 Družbena odgovornost podjetja v Sloveniji se ne razlikuje od družbene odgovornosti podjetja v tujini.

1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V uvodu sem predstavila pomen teme, opredelila problem in cilje. Postavila sem štiri hipoteze ter predstavila strukturo dela in metode raziskovanja. Osrednji del diplomskega dela je sestavljen iz štirih poglavij. V prvem sem s pomočjo analize virov in z opisno metodo opredelila pojem družbene odgovornosti in področja njenega uvajanja. Podrobno sem predstavila tudi področje kadrovanja in okoljsko odgovornost ter z njo povezane standarde. Zanimali pa so me tudi teoretična podlaga družbene odgovornosti, kritika in poročanje o njej.

V drugem poglavju sem večjo pozornost namenila družbeni odgovornosti v Sloveniji in prikazala družbeno odgovornost v trenutnih kriznih časih, v recesiji. Navedla sem tudi nekaj pomembnih preteklih dogodkov na temo družbene odgovornosti v Sloveniji. Tretje poglavje obravnava družbeno odgovornost v Evropski uniji in Sparu, kot primeru evropskega podjetja. Poglavje sem začela s predstavitvijo podjetja, posebej pa sem opredelila sponzorstva in donatorstva, ki jim Spar namenja največjo pozornost. Navedla sem tudi nekaj evropskih dokumentov s področja družbene odgovornosti.

Četrto poglavje predstavlja študijo primera Mercator, d. d.. V njem sem najprej predstavila podjetje, mejnike v njegovem razvoju in njegovo družbeno odgovornost. Nato sem podrobno opisala osrednje humanitarne akcije in aktivnosti podjetja ter kako je podjetje odgovorno do zaposlenih in do okolja. Predstavila sem njegova sponzorstva in donacije. Izpostaviti sem želela certifikat Družini prijazno podjetje, katerega ponosni lastnik je med drugimi tudi Mercator, in koncept pravične trgovine, katere partner je tudi to podjetje.

V 4. poglavju sem predstavila tudi raziskavo o tem, ali zaposleni vidijo Mercator kot družbeno odgovorno podjetje, kako nadrejeni sodelujejo s svojimi podrejenimi (delavci), kako je podjetje odgovorno do okolja, lokalne skupnosti itd.. Odgovore na zastavljena anketna vprašanja pa sem prikazala z devetimi grafi. Primerjala sem slovensko podjetje Mercator in evropsko podjetje Spar na področju konkretnih družbenih aktivnosti. Izpostavila sem tudi primere, kako se v Mercatorju družbena odgovornost v javnosti prikazuje drugače, kot se izvaja v praksi. V zaključku sem povzela ugotovitve, ovrednotila hipoteze, odgovorila na v uvodu postavljena vprašanja in podala svoja priporočila.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

2.1 POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Razprava o družbeni odgovornosti podjetij se vije že vse od prve polovice 20. stoletja. Začela pa se je z izdajo knjige »Social Responsibilities of the Businessman (Bowen, 1953), ki govori o družbeni odgovornosti poslovnežev, kasneje pa se je terminologija spremenila in obravnava družbeno odgovornost podjetij z različnimi izpeljankami (angl. Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oziroma Corporate Sustainability) (Rejc, 2004, str. 503).

Na spletni strani centra za družbeno odgovornost Nova je zapisano, da se pojem družbene odgovornosti podjetij razvija že več kot pol stoletja, vendar kljub temu še danes ni enotnega imenovalca. Predvsem zato, ker pokriva zelo široko področje: od okoljskega, ekonomskega do družbenega. Vsako podjetje si lahko po svoje razlaga družbeno odgovornost, skladi družbeno odgovornega investiranja imajo spet svoje kriterije za uvrščanje podjetij v svoj portfelj, kupci imajo svoj pogled itd. (Electras Nova, 2006).

Pojem družbene odgovornosti je zelo širok in nobeno podjetje se ne more posvetiti vsem področjem. To tudi ni smiselno. Vsako podjetje se mora opredeliti do zanj ključnih in pomembnih področij. Cooper in Vargas (2004) ter Brandon in Lombardi (2005) pravijo, da lahko družbeno odgovornost najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe.

Komisija evropskih skupnosti je korporativno družbeno odgovornost oziroma družbeno odgovornost podjetij (Corporate social responsibility – v nadaljevanju CSR) opredelila kot koncept, po katerem podjetja na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki (COM 347 final, Brussels, 2002, str. 5).

Definicija Svetovnega gospodarskega sveta za trajnostni razvoj (World Business Council on Sustainable Development) pa pravi, da je družbeno odgovornost podjetij njihova stalna zavezanost, da se bodo obnašala etično in prispevala h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševala kakovost življenja delavcev in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe (Electras Nova, 2006).

CSR je povezana tudi s t. i. pristopom »trojnega izida« (Triple Bottom Line Approach). Po njem naj bo trajnostna organizacija podjetja finančno zanesljiva, zmanjševati oziroma minimizirati mora negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji. Friedl (Glas gospodarstva, 2004) pravi, da je korporativna družbeno odgovornost eden od ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja.

Jaklič poudarja, da je družbeno odgovorno podjetje tisto, ki je odgovorno do vseh subjektov sovpivanja, ki so kakorkoli vpleteni v njegovo delovanje. To pa pomeni biti odgovoren do vseh, do primarnih in sekundarnih interesnih skupin podjetja oziroma deležnikov. Družbena odgovornost menedžerjev, podjetij itd., torej odgovornost do vseh interesnih skupin, postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja (Jaklič, 1999, str. 276).

Na splošno lahko rečemo, da mora podjetje razumeti svoje poslovno okolje in se vesti odgovorno do vseh svojih deležnikov oziroma interesnih skupin, ne zgolj lastnikov, kot je to veljalo v preteklosti. Bistveno pomembnejše vprašanje pa je, ali podjetju pomeni družbena odgovornost zgolj eno od sredstev promocije ali se resnično zaveda, da je vpeto v družbeno in naravno okolje, od katerega ne more samo jemati.

Družbena odgovornost je dinamičen proces. Podjetje izbere področja, ki so zanj aktualna, ustvari temeljno vizijo, na osnovi katere nenehno spremlja delovanje v smeri večje družbene odgovornosti, in o tem poroča. Ta proces mora biti vključen v poslovno strategijo podjetja (Electras Nova, 2006).

2.2 TEORETIČNO OZADJE CSR

Danes poznamo že vrsto teorij o družbeni odgovornosti. Razdelimo jih lahko v štiri skupine (Garriga in Melé, 2004): inštrumentalne teorije, politične teorije, integrativne teorije in etične teorije. Med naštetimi imajo inštrumentalne teorije najdaljšo tradicijo in so tudi v praksi najbolj uveljavljene.

Povečevanje pomena, ki ga v zadnjih letih podjetja pripisujejo družbeno odgovornemu ravnanju, izhaja iz spoznanja, da zaradi nepravilnosti oziroma nepopolne učinkovitosti tržnih mehanizmov (nepopolna konkurenca, omejen pretok informacij, eksternalije, neenakosti, nasprotja interesov) tržne cene niso odraz stroškov oziroma koristi vseh deležnikov, ki kakorkoli vplivajo na poslovanje podjetij oziroma so predmet vpliva delovanja podjetij. Zaradi nasprotja interesov med različnimi deležniškimi skupinami in nepopolnega delovanja trgov tržna ravnotežja ne zagotavljajo sočasne maksimizacije koristi vseh, ki kakorkoli prispevajo k dolgoročnemu obstoju podjetij.

Osnovno vprašanje torej je, kako uskladiti interese različnih deležnikov za dolgoročno uspešnost in trajnostni razvoj podjetij, to je, kako slediti maksimizaciji dobička in sočasno zagotoviti odgovorno ravnanje podjetij do ekonomskega, družbenega in socialnega okolja. Pri tem uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti v podjetjih poteka postopno, od osveščenosti o pomenu razvijanja odgovornih odnosov do deležnikov podjetja in okolja prek poročanja o teh odnosih v letnih poročilih do vključevanja razvoja odnosov do deležnikov v okvir strategij in ciljev podjetij. Popolna integracija družbene odgovornosti v poslovanje podjetij pripelje do oblikovanja sistema vrednot (angl. value-based management) ali meril uspešnosti (angl. rules-

based management), upravljanja deležniških odnosov in do vzpostavitve ustreznih sistemov nagrajevanja v odvisnosti do uspešnosti doseganja teh »razširjenih« ciljev podjetja.

Pri uveljavljanju družbeno odgovornega ravnanja se podjetja srečujejo s številnimi dvomi in vprašanji: Kateremu od različnih deležniških interesov pripisati večji pomen? Kako zadovoljiti interese določene skupine deležnikov (na primer delničarjev) brez sočasnega zmanjšanja koristi drugih deležnikov? Kako in katere interese vključiti v funkcijo ciljev podjetja? Kolikšni bodo stroški finančne uspešnosti (koristi delničarjev) zaradi povečanja družbeno odgovornega ravnanja podjetja? Dejstvo je, da je zaradi političnih, informacijskih in etičnih ovir v praksi pogosto težko oblikovati enoten kazalec koristnosti različnih deležnikov (Mygind, 2004, str. 463-466).

V povezavi z družbeno odgovornostjo lahko govorimo o njenih različnih stopnjah, ki jih dosegajo posamezna podjetja. Za razvrščanje podjetij na različne ravni doseganja družbene odgovornosti je uporaben Jakličev model, imenovan piramida družbene odgovornosti podjetja (Jaklič, 1999, str. 277).

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja

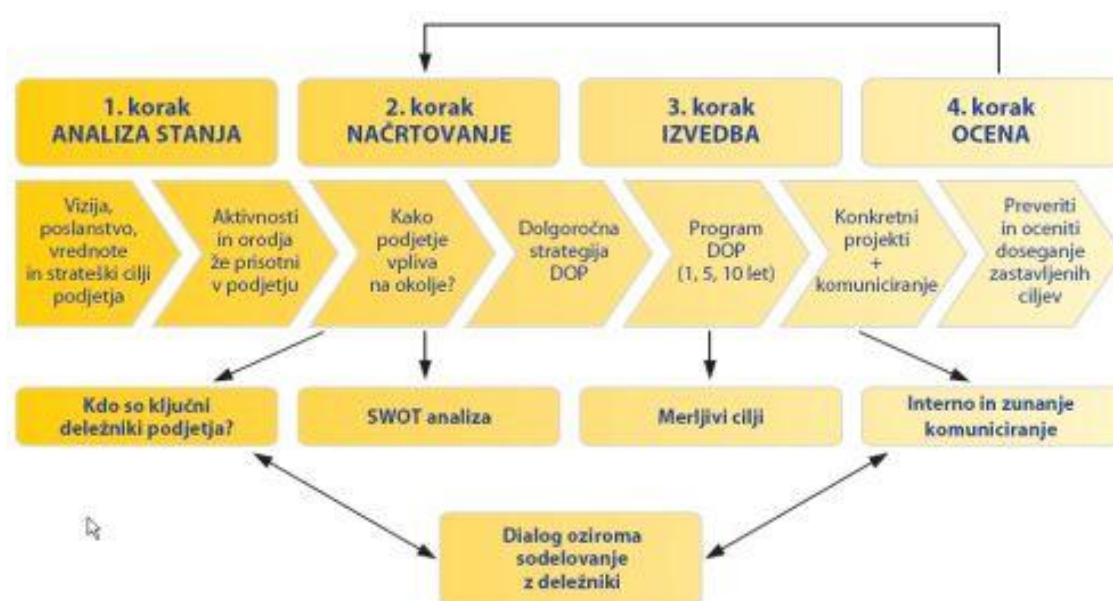


Vir: Jaklič (1999, str. 277)

Ekonomska odgovornost je prva in predstavlja temelj za izvajanje vseh ostalih stopenj odgovornosti. Ekonomsko neodgovorno je tisto podjetje, ki posluje z izgubo. Zakonska odgovornost zahteva od podjetij, da upoštevajo zakone. Zakonsko neodgovorno je tisto podjetje, ki ne spoštuje zakonov in predpisov. Etična odgovornost predstavlja dopolnilo zakonski odgovornosti. Pokriva vse tiste aktivnosti, ki jih od podjetja pričakuje družba, vendar niso predpisane z zakoni. Etično neodgovorno je tisto podjetje, ki se obnaša neetično. Najvišjo raven družbene odgovornosti predstavlja filantropska odgovornost, ki jo sestavljajo aktivnosti fakultativne narave, npr. razne donacije, sponzorstva in podobno. Če podjetje ne sodeluje pri teh aktivnostih, še ne pomeni, da je neodgovorno (Jaklič, 1999, str. 277-280).

Da družbena odgovornost postane več, kot so le besede na papirju, jo mora podjetje vključiti v svoja osnovna poslovna izhodišča: vizijo, poslanstvo, vrednote in filozofijo podjetja, ključne cilje in strategije. Prvi korak je analiza stanja družbene odgovornosti v podjetju, opredelitev ključnih deležnikov in vzpostavitev dialoga, ki naj bi prerasel v sodelovanje. To je osnova za prepoznavanje ključnih priložnosti in tveganj, povezanih z vplivom, ki ga ima podjetje na okolje in družbo. Sledita opredelitev dolgoročne strategije družbene odgovornosti in izdelava programa za njen razvoj. To so temelji za konkretne aktivnosti oz. projekte in komuniciranje s ključnimi deležniki. Ko preverimo in ocenimo uspešnost zastavljenih ciljev, se ponovno vrnemo k prvemu ali drugemu koraku (Electras Nova, 2006).

Slika 2: Kako postati družbeno odgovorno podjetje?



Vir: Electras Nova (2006)

2.3 KRITIKA CSR

Koncept družbene odgovornosti podjetja od vsega začetka napadajo predvsem liberalni ekonomisti, ki zagovarjajo slavno tezo ameriškega ekonomista Milтона Friedmana »the business of business is business« in pravijo, da bi morale družbena odgovornost in družbene zadeve ostati v rokah vlad in ne podjetij. Kritiki družbene odgovornosti trdijo, da je glavni prispevek podjetja pri reševanju družbene problematike v tem, da zagotavlja zaposlenost in ustvarja bogastvo, in da imajo podjetja že sama dovolj problemov, zato naj se ukvarjajo z izboljševanjem oziroma ohranjanjem lastnega konkurenčnega položaja, namesto da se osredotočajo na družbene dejavnosti, za reševanje katerih niso usposobljena. Kritiki tudi menijo, da lahko družbeni stroški slabijo konkurenčno moč podjetja in da z vlaganjem denarja v družbeno odgovorne projekte mečejo stran denar svojih delničarjev. Nekoliko manj črnogledi kritiki dopuščajo filantropske dejavnosti podjetja, vendar dodajajo, da je

dobrodelnost podjetja upravičena le, če prinaša direktne koristi delničarjem in investitorjem (Knez-Riedl, 2002, str. 94).

Zagovorniki družbene odgovornosti na vse omenjeno odgovarjajo, da se kritiki bojijo večje transparentnosti poslovanja in računovodstva, ki ju predvideva koncept družbene odgovornosti. Obstaja namreč verjetnost, da bi se zaradi večje transparentnosti poslovanja in deležniškega upravljanja nekatera podjetja morala soočiti s finančnimi in zakonskimi težavami, s tem pa bi trpel tudi njihov ugled. Gledanje na DO kot na nepotreben strošek, ki negativno vpliva na konkurenčnost podjetja, pa dokazuje, da kritiki ocenjujejo poslovno uspešnost podjetja zgolj s tradicionalnimi finančnimi kazalci in se osredotočajo izključno na zadovoljevanje interesov delničarjev. Družbeno odgovorna usmerjenost prinaša podjetju mnoge poslovne koristi, ki so v večini primerov kvantitativno težko dokazljive (Prašnikar, 2004).

Nekateri kritiki koncepta družbene odgovornosti menijo, da je družbena odgovornost zgolj modna muha, in opozarjajo na dvoličnost uporabe koncepta, saj ga večina podjetij razume kot orodje, s katerim promovirajo in izboljšujejo svoj ugled v družbi, malo pa je takih, ki jim družbena odgovornost predstavlja ključni kriterij uspešnosti poslovanja (Prašnikar, 2004).

Epstein (2003) je v zgodovinski študiji razvoja družbeno odgovornega poslovanja podjetij – upošteval je akademske prispevke in prakso podjetij – našel zelo malo dokazov v prid integracije okoljevarstvenih in širših družbenih vplivov v menedžersko poslovno odločanje. Število podjetij, ki izdajajo tako imenovana družbena in okoljska poročila, je v zadnjih letih sicer močno poraslo, kar delno priča o večji družbeni osveščenosti in odgovornosti podjetij, učinke družbeno odgovornih aktivnosti pa podjetja pri vrednotenju investicij upoštevajo zgolj pomanjkljivo ali pa jih enostavno spregledajo. Zdi se torej, da podjetja družbeno odgovornost potrebujejo predvsem v komunikaciji z javnostmi in za gradnjo boljše javne podobe.

Podjetja, ki družbeno odgovorno ravnanje razumejo zgolj v duhu zunanjega družbenega poročanja, ne morejo pričakovati večjih in trajno ugodnih finančnih posledic. V številnih akademskih in strokovnih prispevkih avtorji izražajo skrb zaradi prevlade družbenega poročanja, medtem ko ostajajo družbene, okoljske in ekonomske vsebine povsem nepovezane (Zadek, 2000 in Epstein, 2003).

2.4 POROČANJE O CSR

Privrženost trajnostnemu razvoju, povzeta v lizbonski strategiji, pritiski različnih družbenih skupin, naj zasebni sektor prevzame aktivno vlogo pri družbenemu napredku, vedno strožja okoljevarstvena zakonodaja in spodkopano zaupanje v računovodsko poročanje so prispevali k vzponu poročanja o družbeni odgovornosti podjetij. Kako presojati ta poročila? Zavedati se je treba, da podjetja niso dobrodelne ustanove, ki bi jih vodila želja po delovanju v družbeno dobro in da z moralnimi

zavezami ni mogoče pridobiti podpore za kakršno koli delovanje podjetij (Morsing in Thyssen, 2003).

Družbeno odgovorno delovanje javnosti ni samo po sebi očitno. Če hočejo imeti podjetja koristi od odgovornega delovanja, je ključno, da o tem poročajo. Žal pa empirične študije le redko potrjujejo, da poročanje o družbeno odgovornem vedenju resnično odraža družbeno odgovorno ravnanje. Podjetja so nagnjena k samopromociji in težijo k razkrivanju pozitivnih prispevkov ter k prikrievanju ali manj natančnemu poročanju o negativnih učinkih svojega delovanja (Wiseman, 1982; Guthrie in Parker, 1990).

Gre za pojav pozitivne pristranskosti poročil. Druga značilnost je, da je družbeno poročanje odvisno od dejavnosti podjetja: podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje pripravljajo najobsežnejša in pozitivna poročila. Kljub naraščajočemu številu podjetij, ki poročajo o družbenih učinkih svojega delovanja, pa kakovost teh poročil po mnenju nekaterih avtorjev v zadnjih 30. letih ni veliko napredovala (Epstein, 2003 in Joseph, 2002).

V svetu so računovodske in svetovalne družbe pričele intenzivno ponujati storitve na področju poročanja o družbeni odgovornosti in revidiranja poročil. Cilj njihovih storitev je minimizirati negativne družbene vplive delovanja podjetja, izboljšati ugled in ugotavljati donose naložb v družbeno odgovorne aktivnosti. To potrjuje, da bi lahko bilo družbeno odgovorno poročanje bližje prefinjeni trženjski strategiji s ciljem povečati dobičkonosnost podjetja kot pa posledica resnične skrbi za družbo in okolje (Epstein, 2003).

2.5 PODROČJA UVAJANJA CSR

Družbena odgovornost podjetij zajema odnose z deležniki na različnih področjih. Nesmiselno je pričakovati, da bo vsako podjetje pokrilo vse vidike družbene odgovornosti. Pri pripravi njene strategije je zato treba najprej identificirati ključne zunanje in notranje deležnike podjetja ter ugotoviti, na kakšen način so povezani z dejavnostjo podjetja oz. kako prispevajo k njegovi (ne)učinkovitosti. Za vsako skupino deležnikov je nato potreben strateški pristop (Electras Nova, 2006).

V nadaljevanju so naštetja področja:

- **trg:** zadovoljstvo potrošnikov, etično oglaševanje, kakovost in varnost izdelkov, skrb za posebne skupine potrošnikov, plačilna disciplina, sodelovanje z dobavitelji, pravična trgovina (Fair Trade), družbeno odgovorno investiranje, odnos s konkurenti;
- **naravno okolje:** preprečevanje onesnaževanja okolja z odpadki, plini, izdelki, embalažo, učinkovita in varčna raba energetskih virov, upoštevanje naravovarstvenih zakonov, uporaba recikliranega materiala, recikliranje materiala,

raba trajnostno naravnanih postopkov in opreme, izobraževanje zaposlenih na področju varstva okolja;

- **notranje okolje podjetja:** ustvarjanje dobrega delovnega okolja, skrb za socialno varnost zaposlenih, zagotavljanje zdravega in varnega delovnega okolja, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, štipendije, enake delovne razmere za vse zaposlene, etično delovanje zaposlenih, preprečevanje korupcije, absentizem, fluktuacija, preprečevanje diskriminacije;
- **lokalna skupnost:** razvoj družbene skupnosti; širitev podjetja na obstoječi lokaciji; odnosi z oblastmi; sodelovanje pri načrtih in programih vlade ter gospodarstva; seznanjanje okolja z notranjimi razmerji in odnosi v podjetju samem, sodelovanje s šolami in univerzami;
- **država, v kateri podjetje posluje:** redno plačevanje davkov, etičnost pri prenosu mednarodnih dobičkov;
- **dobrodelnost in sponzorstvo:** denarne in nedenarne donacije, sponzoriranje in druge oblike aktivnosti (na primer prostovoljno delo zaposlenih v lokalni skupnosti, povezovanje oz. sodelovanje z nevladnimi organizacijami, lokalnimi skupnostmi in organi lokalne oblasti pri različnih projektih, samostojna organizacija projektov);
- **človekove pravice:** skladnost z nacionalno zakonodajo, sodelovanje s partnerji in dobavitelji, ki spoštujejo človekove pravice.

2.5.1 Področje kadrovanja

Družbena odgovornost na področju kadrovanja v širšem pomenu besede zajema vse vidike upravljanja kadrov. Obsega številne komponente – od enakih možnosti kandidatov, da so izbrani za pristoječe delovno mesto, torej nediskriminatornih postopkov, do odgovornega ravnanja z zaposlenimi, nudenja enakih možnosti zaposlenim (pri izobraževanju, napredovanju, osebostnem razvoju), do tega, da skrbimo za zdravje in zadovoljstvo zaposlenih, za lažje usklajevanje njihovega delovnega in družinskega življenja in podobno (ŠGZ, 2008).

Veliko tega, kar bi nekoč lahko opisali kot družbeno odgovorno ravnanje, je danes že urejenega z zakonodajo; npr. uredbe glede dolžine delovnega časa in nadurnega dela, prepoved diskriminacije, možnost koriščenja materinskega in starševskega dopusta ipd.. Zato bi kot proaktivno ravnanje na področju družbene odgovornosti lahko določili to, kar presega zakonsko določene standarde in zagotavlja delavcu prijaznejše delovne pogoje.

Zakon o delovnih razmerjih v 6. členu izrecno prepoveduje diskriminacijo kandidatov za zaposlitev na podlagi spola, rase, narodnosti, zdravstvenega stanja oz. invalidnosti, starosti, zakonskega stanu, spolne usmerjenosti, osebnih okoliščin in

podobno. To je norma, ki je določena z zakonom. Korak v smeri družbeno odgovornega ravnanja v tem primeru bi bil, da poleg nediskriminacije zagotovimo tudi zastopanost ciljnih skupin, ki so v izbirnih postopkih pogosto v depriviligiranem položaju.

V ZDA si nekatera podjetja prizadevajo za raznolikost oz. enakomerno zastopanost različnih skupin prebivalstva med zaposlenimi; npr. Špancev, temnopoltih, homoseksualcev, mladih mamic in očetov. Sprejeli so ukrep, da bodo kader izbirali tako, da bodo vse skupine enakomerno zastopane. Ta praksa je prisotna tudi v Veliki Britaniji, kjer na primer podjetje Centrica zaposluje takšen odstotek oviranih oseb oz. invalidov, kot jih je prisotnih med prebivalstvom, torej 7 %. Čeprav so slednjemu ukrepu sprva določeni vodje nasprotovali, so se sčasoma pokazali rezultati, ki so presenetili celo vodstvo podjetja. Produktivnost se je povečala, absentizem in fluktuacija kadra sta se zmanjšala. Seveda brez različnih programov usposabljanja, skozi katere so se zaposleni bolje seznanili z invalidnostjo in izboljšali komunikacijske veščine, ter prilagoditve delovnih mest ne bi šlo. V družbah, kjer so ženske v delovni sili slabo zastopane, bi podjetje predanost družbeni odgovornosti pokazalo tako, da bi si prizadevalo za zaposlovanje žensk.

Družbeno odgovorno ravnanje zajema tudi zagotavljanje enakih možnosti delavcem pri napredovanju, izobraževanju in osebnostnem razvoju. V sociologiji je znan fenomen steklenega stolpa, kar pomeni, da lahko ženske napredujejo samo do določenega delovnega mesta, medtem ko najvišje položaje zaradi predsodkov le stežka zasedejo. Sestavni del družbeno odgovornega ravnanja je tudi dobra komunikacija z zaposlenimi, posvetovanje z njimi glede varnosti in zdravja pri delu ter nagrajevanja in usposabljanja, spremljanje njihovega zadovoljstva (s pomočjo anket) in zastopništvo delavcev. Pomembno je torej, do katere mere se upoštevajo pogledi zaposlenih oz. notranjih deležnikov, kako so delavci zadovoljni z delovnimi pogoji in kako se v podjetju počutijo.

Raziskave vse bolj potrjujejo, da družbeno odgovorno ravnanje ni le stvar »prijaznosti« delodajalca, ampak dolgoročno vpliva na poslovanje in sposobnost delodajalca, da pridobi in zadrži usposobljen kader. Družbeno odgovorno ravnanje s kadri prispeva k večji motiviranosti, pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih, s tem pa vpliva tudi na produktivnost in dobičkonosnost podjetja. V luči bližnjega pomanjkanja kadrov in »vojne za talente« bo postala sposobnost privabiti in zadržati talentirane posameznike vse pomembnejša in celo odločilna za preživetje podjetja. Le z inovativnimi, motiviranimi in usposobljenimi sodelavci bodo podjetja uspešna (Fras Heslinger po Hoskins, 2005).

2.5.2 Okoljska odgovornost, sistemi ravnanja z okoljem

Skrb za okolje je vrednota, ki se je morajo zavedati tako država kot podjetja. Če država dobro skrbi za okolje in to skrb tudi spodbuja, je bolj verjetno, da bodo tudi njena podjetja ravnala družbeno odgovorno in varovala okolje, v katerem delujejo (Ploštajner, 2005, str. 28-31). V zadnjih letih se vedno večja pozornost posveča vlogi

standardov pri varovanju okolja. Vse več predpisov nas usmerja k izpolnjevanju zahtev, ki izhajajo iz določenih standardov, s čimer postaja meja med vlogo standardov in vlogo zakonodaje nekoliko nejasna.

Standardizacija in zakonodaja sta dve različni orodji, ki se dopolnjujeta pri reševanju okoljskih vprašanj, pri čemer je uporaba standardov primernejša pri reševanju zapletenih tehničnih vprašanj. Poudariti velja, da je skladnost s standardi, ki jih navajajo predpisi, prostovoljna. Podjetja lahko svobodno izbirajo med različnimi tehničnimi rešitvami, ki jim omogočajo skladnost z osnovnimi zahtevami zakonodaje. Prednost standardov je, da ponujajo tehnično oporo in smernice, ki so podjetju v pomoč pri doseganju skladnosti z zakonodajo. Preverjena skladnost s harmoniziranimi standardi namreč služi kot vnaprejšnje zagotovilo samemu podjetju kot tudi zainteresiranim javnostim, da so izpolnjena pričakovanja, ki izhajajo iz posameznih predpisov.

Med najbolj znanimi standardi na področju okolja je gotovo ISO standard 14001, ki govori o sistemih vodenja okolja. Kot pove že naslov standarda, ta ponuja podjetjem shemo vodenja, ki jim omogoča sistematični pristop k obvladovanju okoljskih vidikov poslovanja tako s stališča skladnosti z zakonodajo kot dodatnih zahtev kupcev, sosedov itd..

V Sloveniji je od leta 1997 naprej 351 podjetij pridobilo certifikat o skladnosti z zahtevami standarda ISO 14001. V letu 2004 je bila prva verzija standarda ISO 14001 iz leta 1996 nekoliko dopolnjena. Podjetja, ki so že pred tem pristopila k potrjevanju svojega sistema s postopki rednega certificiranja, so imela rok za prilagoditev obstoječega sistema z zahtevami posodobljene verzije standarda do sredine maja 2005. V Sloveniji ima ta trenutek 305 podjetij veljavni certifikat, ki potrjuje, da je njihov sistem vodenja okolja skladen z zahtevami standarda ISO 14001:2004.

V času, ko se je oblikoval standard ISO 14001, je tudi Evropska komisija razmišljala o uvedbi bolj ali manj obveznih sistemov vodenja okolja v industriji. V končni odločitvi je obveljala shema prostovoljnega sodelovanja, ki je bila formalno predpisana z uredbo št. 1836/93. Čeprav je sodelovanje v shemi za podjetja prostovoljno, so določila uredbe za samo državo članico obvezna in veljajo neposredno ter enako na celotnem območju EU. Kot standard ISO 14001 je tudi evropska uredba doživljala spremembe in posodobitve. Sedaj veljavna uredba (EC) št. 761/2001 ima 18 členov in 8 aneksov. V nasprotju z drugimi sistemskimi standardi, kjer so aneksi bolj informativne narave, so aneksi uredbe obvezujoči.

Marsikdo ocenjuje, da sta sistema EMAS in EN ISO 14001 konkurenčna, vendar je priljubljenost ISO 14001 gotovo koristila tudi uveljavitvi EMAS-a. Oba sistema se dopolnjujeta. Komisija je to oznanila tudi uradno s februarja 2006 sprejeto uredbo št. 196/2006, ki prepoznava ISO 14001:2004. V splošnem velja prepričanje, da je sistem EMAS na določenih področjih strožji in v marsikateri državi članici tudi uživa večji ugled. Slovenska podjetja, ki se odločijo za prostovoljno sodelovanje v shemi za

okoljsko vodenje in presojo EMAS, za vključitev v shemo z ustrežno vlogo zaprosijo Ministrstvo za okolje in prostor. Slednje organizaciji odobri vključitev v shemo z odločbo o registraciji. Od slovenskih podjetij v shemi EMAS zaenkrat sodeluje le eno podjetje, in sicer Gorenje, d. d. (Božič Cerar v ŠGZ, 2008).

2.6 STANDARDI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V nadaljevanju so naštetni vsi standardi, ki trenutno urejajo CSR v svetu in pri nas (Electras Nova, 2006):

- **AA1000 - AccountAbility 1000:** standard odgovornost 1000 je lansiralo združenje AccountAbility. Izdan je bil z namenom, da zagotovi ustrežno kvaliteto pri računovodstvu, reviziji in poročanju o družbeni odgovornosti. Gre za procesni standard, ki določa procese (korake) pri poročanju o CSR (planiranje, računovodstvo, revidiranje in poročanje, integracija, vključevanje deležnikov). Za vsakega od teh korakov obstajajo v okviru AA1000 posebni procesni standardi.
- **DJSI - Dow Jones Sustainability Indexes:** prvi globalni indeksi (ustanovljeni l. 1999), ki sledijo finančne učinke vodilnih svetovnih podjetij, ki upoštevajo trajnostni razvoj.
- **Certifikat Družini prijazno podjetje:** certifikat Družini prijazno podjetje je namenjen podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam in združenjem z 10-3000 zaposlenimi (če je zaposlenih več, se certifikat podeljuje posameznim oddelkom znotraj podjetja), ki so registrirana in imajo sedež v Republiki Sloveniji.
- **EMAS - Eco-Management and Audit Scheme:** sistem okoljskega ravnanja in presojanja je namenjen ocenjevanju in izboljševanju učinkov ravnanja z okoljem v organizacijah ter informiranju javnosti o teh učinkih (podjetje objavi okoljsko izjavo).
- **EU Eco-label:** certifikacijska shema za okoljsko prijaznejše izdelke in storitve (ne vključuje hrane in zdravil).
- **FTSE4Good:** FTSE4Good Index Series je bil ustanovljen z namenom, da meri učinke podjetij, ki izpolnjujejo globalno priznane standarde družbene odgovornosti podjetij in pospešujejo investiranje v ta podjetja.
- **GRI - Guidelines of the Global Reporting Initiative:** GRI (Global Reporting Initiative) je neprofitna organizacija s sedežem v Amsterdamu. Oktobra 2006 je objavila nove smernice (GRI3), ki pomagajo podjetjem, nevladnim organizacijam, javnim agencijam in drugim določiti, o čem bodo poročala in kako.

Gre za sklop dokumentov, katerih osnova je 11 načel poročanja:

- preglednost (Transparency),
- vključenost (Inclusiveness),
- celovitost (Completeness),
- relevantnost (Relevance),
- trajnostni okvir (Sustainability Context),
- natančnost (Accuracy),
- nevtralnost (Neutrality),
- primerljivost (Comparability),
- jasnost (Clarity),
- pravočasnost (Timeliness) in
- primernost za revizijo (Auditability).

Vizija GRI je, da poročanje o ekonomskih, okoljskih in družbenih učinkih – poročanje o trajnosti – postane rutinsko in primerljivo, tako kot finančno poročanje.

- **ISO 14001:** sistem ravnanja z okoljem - zajema celovito obvladovanje okoljskih vidikov proizvodne ali storitvene dejavnosti. Obsega tako izpolnjevanje zakonskih zahtev kot tudi uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaževanja ter odzivanje na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev organizacije, njenih lastnikov oz. ustanoviteljev in ostalih deležnikov.
- **ISO 9000:** sistem vodenja kakovosti.
- **OHSAS 18001:** sistem ocenjevanja poklicnega zdravja in varnosti zaposlenih - podjetje, ki implementira ta standard, zmanjša tveganje za nastanek delovnih nezgod in poklicnih bolezni v svojih obratih. Posledično se podjetju zmanjšajo tudi stroški s tem povezanih tožb in odškodnin.
- **SA8000 (Social Accountability 8000):** je prvi standard za presojanje družbene odgovornosti na področju delovnih pogojev v proizvodnji dejavnosti. Temelji na ISO9001/ISO14001, konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otroka.
- **United Nations Global Compact:** svetovna mreža za družbeno odgovornost pod okriljem Združenih narodov, ki je leta 2000 lansirala načela poročanja o družbeni odgovornosti.
- **Standard ISO 26000:** Prihodnje leto bo inštitut za kakovost in meroslovje predstavil nov standard ISO 26000, ki bo usmerjen v trajnostni razvoj organizacije. Podjetju bo omogočil celoten pregled nad poslovanjem in njegovimi vplivi. Seražin (Finance, 2009), vodja produkta sistemov vodenja varnosti in zdravja pri delu na Slovenskem inštitutu za

kakovost in meroslovje, je povedal, da bodo zahteve standarda usmerjene v trajnostni razvoj organizacij, njihovo odgovornost do kupcev blaga in storitev, odgovornost do zaposlenih, lokalne in širše skupnosti ter naravnega okolja.

Kakšno odgovornost prevzemajo različne skupine deležnikov (od potrošnikov, delničarjev, finančne skupnosti, zaposlenih, do pogodbenih partnerjev, vlade, nevladnih organizacij in širše družbene skupnosti) za družbene in okoljske vplive, ki jih povzročajo, je ključno vprašanje, ki je povzročilo nastajanje standarda ISO 26000. Ta naj bi bil po nekaterih napovedih objavljen že konec leta 2008, po drugih v začetku leta 2009. Na spletni strani organizacije ISO pa je navedeno, da bo standard ISO 26000 objavljen v letu 2010. Organizacije se zavedajo, da je njihova uspešnost odvisna tudi od zaupanja deležnikov in ugleda v družbi, zato mnoge že zanima, kaj ta standard prinaša (Hrast v ŠGZ, 2008).

Potrošniki, delničarji in finančna skupnost, zaposleni, pogodbeni partnerji, vlada, širša družbena skupnost, nevladne organizacije, skratka različni déležniki, zahtevajo, da organizacije odgovarjajo za družbene in okoljske vplive in da o svojem ravnanju na tem področju tudi poročajo. Organizacije pa se zavedajo, da je njihova uspešnost odvisna tudi od zaupanja deležnikov in ugleda v družbi (Kaker, 2007).

V prid standardiziranju družbene odgovornosti govori več prednosti: pomoč podjetjem z manj znanja glede družbene odgovornosti in manj specializiranega kadra (npr. mnogim MSP), večja transparentnost, primerljivost, možnost selekcioniranja poslovnih partnerjev in projektov (npr. naložbenih), boljše komuniciranje (zlasti z dvigom ravni poročanja) itd.. Verodostojnejše je lahko tudi razvrščanje podjetij po kriteriju družbene odgovornosti, saj je z opiranjem na standarde takšno ocenjevanje objektivnejše (Knez Riedl, 2007).

ISO (International Organization for Standardization, Mednarodna organizacija za standardizacijo) se je odločila razviti mednarodni standard s smernicami za družbeno odgovornost (social responsibility - SR). Standard čimbolj podpira spoštovanje in odgovornost, ki temeljita na že znanih dokumentih ter ne ovirata ustvarjalnosti in razvoja. Spodbuja prostovoljno zavezanost družbeni odgovornosti in ne bo namenjen certificiranju. V njem bodo navodila, smernice, koncepti, definicije in metode preverjanja (Kaker, 2007).

Standard naj bi bil uporaben za organizacije vseh velikosti in v različno razvitih državah. Pripravlja ga 6 skupin deležnikov, razvrščenih v naslednje kategorije: industrija, vlada, zaposleni, potrošniki, nevladne organizacije in drugi, v smislu geografskega ravnotežja in enakopravnosti obeh spolov (ISO SR, 2007).

ISO 26000 naj bi uporabljale organizacije vseh vrst, v javnem in zasebnem sektorju. ISO 26000 bo vseboval navodila, ne pa tudi zahtev. Ne bo standard upravljanja sistemov in ne bo v uporabi kot standard certificiranja, kot sta npr. ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004.

Navodila standarda ISO 26000 bodo vsebovala dobre prakse, ki so jih razvile obstoječe javne in zasebne družbeno odgovorne iniciative. Združljiv in dopolnjujoč bo z deklaracijami in konvencijami Združenih narodov in njihovih članic ter Mednarodno organizacijo dela - ILO (CSRWIRE, 2007).

V skupini, ki pripravlja standard ISO 26000, je dogovorjena struktura standarda, in sicer (Kaker, 2007): uvod, predmet standarda, zveza z drugimi standardi, izrazi in definicije, kontekst družbene odgovornosti, v katerem delujejo organizacije, načela družbene odgovornosti, ki so pomembna za organizacije, smernice za ključna področja družbene odgovornosti, smernice za njeno implementaciji, dodatki smernicam, bibliografija.

Prav tako so dogovorjena štiri ključna področja družbene odgovornosti: okolje, človekove pravice in zaposlovanje, vodenje organizacije in etična načela ravnanja, ter vprašanja, povezana s kupci/potrošniki, in vključenost v razvoj skupnosti/družbe (Kaker, 2007).

Zahteve standarda bodo usmerjene v trajnostni razvoj organizacij, njihovo odgovornost do kupcev blaga in storitev, odgovornost do zaposlenih, lokalne in širše skupnosti ter naravnega okolja. Omenjene zahteve so deloma že izpolnjene s sistemi vodenja, kot je na primer sistem ravnanja z okoljem, vendar bo organizacija z novim standardom dobila celosten vpogled v svoje delovanje in njegove vplive (Seražin v: Hafner, 2007).

Standard uveljavlja vzajemno, skupno odgovornost ter partnerstvo družbenih sektorjev. Prispeval naj bi tudi k izrazoslovju na področju družbene odgovornosti. Organizacija ISO si je zadala, da se bo uskladila z obstoječimi standardi družbene odgovornosti in se izogibala konfliktom. Rezultat tega so že usklajevanja npr. z GRI (Knez Riedl, 2007).

Tako bo novi standard ISO 26000 zagotovil celosten pregled nad delovanjem organizacije, saj so v njem zajeti zaposleni, ožja in širša skupnost ter naravno okolje in s tem prepoznavanje možnih pasti v prihodnjem delovanju podjetja. Z vpeljavo standarda si bo podjetje zagotovilo stabilnejše poslovanje, saj zadovoljni zaposleni ob podpori lokalne in širše skupnosti ter ob upoštevanju naravnih virov omogočajo organizaciji lažje delovanje in dolgoročno stabilen dohodek. Z uvedbo standarda se bo namreč v podjetju zmanjšala verjetnost motenj v poslovanju, saj bo podjetje poznalo in obvladovalo svoje vplive (Seražin v: Hafner 2007).

- **Drugi:** Amnesty International (Human Rights Guidelines for Companies), Ethical Trading Initiative Base Code (ETI), OECD (Codes of Corporate Conduct), ICFTU Basic Code of Labour Practice Investors in People, ICC Business Charter for Sustainable Development, Public Environmental Reporting Initiative, Sunshine Corporate Reporting, Caux Round Table Principles for Business, CERES Principles, Humane Cosmetics Standard (Against Animal Testing), Global Sullivan Principles

of Social responsibility, WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes, ECCRIICCR, FSC.

3 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI

Pred nekaj leti se v Sloveniji o družbeni odgovornosti še ni toliko govorilo. Pravzaprav je bil marsikomu ta pojem še povsem neznan, le redka pa so bila podjetja, ki bi družbeno odgovornost vključevala tudi v svojo poslovno prakso. Evropska unija je s svojo Zeleno knjigo leta 2001 vzpodbudila vse večje prizadevanje držav za razvoj družbene odgovornosti. Tako se je tudi v Sloveniji v preteklih letih zvrstilo kar nekaj dogodkov, dobili pa smo celo prvo doktorico na tem področju, Urško Golob. Vlada RS je l. 2005 ustanovila medresorsko delovno skupino za to področje, konec leta 2005 pa pripravila Nacionalno poročilo o javni politiki na področju DOP v Sloveniji.

3.1 NAJPOMEMBNEJŠI PRETEKLI DOGODKI

V Sloveniji danes tako obstaja vse več podjetij, ki v svojo prakso vključujejo družbeno odgovornost, vse več je tudi informacij na spletnih straneh. Tokrat omenjamo nekaj pomembnejših preteklih dogodkov na področju razvoja družbene odgovornosti v Sloveniji:

- prva konferenca na to temo je bila novembra 2004 v Ljubljani, z naslovom Družbena odgovornost podjetij (organizatorji: Evropska komisija, GZS in OZS);
- novembra 2004 je v Portorožu potekala Poslovna konferenca, katere osrednje teme so bile konkurenčnost, družbena odgovornost in gospodarska rast (organizatorji: Raziskovalni center Ekonomske fakultete - znotraj njega Inštitut za JV Evropo, Zveza ekonomistov Slovenije ter Časnik Finance);
- marca 2005 je v Portorožu potekal Slovenski oglaševalski festival na temo Oglaševanje in odgovornost;
- prav tako marca 2005 so v Velenju organizirali 6. konferenco kakovosti z naslovom Družbena odgovornost - danes, jutri ...? (organizatorja: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem Velenje in GZS Savinjsko-šaleška območna zbornica, Velenje);
- junija 2006 je v Mariboru potekala 1. konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2006 (organizatorji: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Združenje podjetnikov Slovenije, GZS Območna zbornica Maribor);
- junija 2006 je na Brdu pri Kranju potekalo 7. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Družbena odgovornost in etika v organizacijah (organizatorji: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije);

- oktobra 2006 je SKOJ - Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi - na svoji letni konferenci v tematskem sklopu z naslovom Prevzemimo odgovornost! – Corporate social responsibility - predstavila družbeno odgovornost kot element upravljanja in komunikacij (organizator: Slovensko društvo za odnose z javnostmi);
- novembra 2006 je potekala v Ljubljani konferenca v okviru programa EQUAL z naslovom Aktualni trendi na področju družbene odgovornosti 2006 (organizatorji: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje) (Hrast v: ŠGZ, 2008).

Friedl (2004) je ugotovil, da se tako v svetu kot pri nas pomena CSR najbolj zavedajo ugledna večja podjetja s slovečimi blagovnimi in storitvenimi znamkami ter tista, ki dajejo pečat svojemu ožjemu geografskemu okolju. Korporativno družbeno odgovornost vgrajujejo v svojo poslovno vizijo. O dosežkih obveščajo javnost s poslovnimi poročili in po spletu. Vedno pomembnejše pa so na tem področju tudi aktivnosti srednjih in malih podjetij.

Knez Riedlova (2002) povzema ugotovitve iz raziskave o korporativni odgovornosti malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Raziskava ni zajela notranjih deležnikov, ampak le odnos podjetij do zunanjega družbenega okolja. Od 1153 podjetij v vzorcu jih je v razne oblike družbene odgovornosti vključenih 66.7 %, kar presega evropsko povprečje (49 %). Med aktivnostmi prednjači podpora športu, sledi kultura, za njo pa izobraževanje in usposabljanje.

Glavni načini angažiranja so denarne in nedenarne donacije, sponzoriranje ter aktivnosti, povezane s trženjsko kampanjo. Družbeno odgovorne aktivnosti so tako kot pri tujih primerljivih podjetjih pretežno občasne in nepovezane s strategijo. Pri družbenem angažmaju tako v slovenskih kot evropskih podjetjih prednjačijo etični, človekoljubni motivi.

Največje koristi CSR vidijo slovenska podjetja v lojalnosti kupcev ter izboljšanju odnosov s poslovnimi partnerji in investitorji. Med ovirami za družbeno odgovornost so slovenska podjetja izpostavila pomanjkanje denarja, evropska pa, da o tem sploh niso razmišljala (povzeto iz Slovenskega podjetniškega observatorija 2002- 2. del, str. 111).

V Sloveniji pogrešamo enotne poglede javnosti, menedžmenta in družbenih institucij o družbeni odgovornosti podjetij, čeprav se o tej vedno več govori in piše. Težava je tudi v tem, da določeno odgovorno ravnanje podjetja ni nujno nagrajeno in je javnost občutljiva predvsem na nekatera sporna ravnanja podjetij. Ena od nejasnosti je morda že uvodoma omenjena premalo izpostavljena prostovoljnost kot temeljno načelo odločanja podjetij za odgovorno družbeno ravnanje, ki presega zgolj upoštevanje predpisov. To prostovoljnost poudarjajo številne mednarodne institucije. Mnogi izražajo nasprotovanje morebitnim poskusom uvedbe obveznega poročanja podjetij ali kakršnekoli druge prisile na tem področju.

3.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST V KRIZNIH ČASIH

Večina podjetij se še ni spopadala s krizo, kakršni smo priča zdaj. Eno prvih vprašanj, ki si ga postavijo, je: Ali si sploh še lahko privoščimo biti družbeno odgovorni? Strokovnjaki opozarjajo, da je prav nasprotno - vprašati bi se morali, ali si lahko privoščijo biti družbeno neodgovorna.

Kranjc Kušlan z zavoda Ekvilib pravi, da bo čas, ki prihaja, jasno pokazal, katera podjetja so družbeno odgovorna zaradi dobre zunanje podobe in ker je to zdaj seksi, in katera družbeno odgovornost jemljejo kot del strategije. Prav tako meni, da če si podjetje v teh kriznih časih omenjeno vprašanje dejansko postavi, to pomeni le, da ne razume temeljnih načel družbene odgovornosti (Finance, 2008).

Podjetja, ki razumejo družbeno odgovornost predvsem kot človekoljubno dejavnost in obliko sponzorstva, kar je običajna in, žal, napačna praksa pri večini podjetij, bodo verjetno v prihodnosti manj družbeno odgovorna. Če pa se družbeno odgovornost razume in prakticira kot del kakovostnega poslovanja podjetja, kot del poslovne strategije in načrtne graditve kakovostnih, etičnih in dolgoročno uspešnih odnosov z vsemi deležniki, se za družbeno odgovornost podjetij ni bati. Nasprotno (Finance, 2008).

Številna podjetja bodo izzvana. Preiti od besed k dejanjem in s tem k zgledu bo namreč še pomembnejše. Še koristnejši bodo dober zgled in nasvet, boljše poznavanje možnih oblik družbeno odgovornega delovanja, trdnejša moralna drža in zmernost. Običajen odziv v podjetjih v času, ko se zmanjšujejo in odpovedujejo naročila, pogoji kreditiranja pa se zastrujejo, je zniževanje stroškov. Prihodnost je danes še bolj negotova kot včeraj in podjetja v strahu iščejo rezerve. Prve tarče so navadno vlaganja v usposabljanje, trg in trženje ter ne nujne razvojne projekte, pojasnjuje Mladičeva, ki se ukvarja z uvajanjem koncepta družbene odgovornosti v prakso (Finance, 2008).

Če pogledamo z drugega zornega kota, bi lahko mirno rekli, da se v kriznih časih v podjetjih najprej odpovedo svoji prihodnosti. Tistemu, kar bodo potrebovali jutri, pojutrišnjem. Analitiki ne ponavljajo zastonj, da je kriza obenem priložnost, v kitajščini je to celo ista pismenka, poudarja sogovornica. Prav zato je na vprašanje, ali je treba nadaljevati prizadevanja za družbeno odgovornost tudi v finančni krizi in recesiji, nedvomno treba odgovoriti pritrdilno. A rešitev ni v krčenju izdatkov, ki niso vezani na ekonomski del poslovanja, v črtanju dobrodelnih akcij ter ignoriranju težav zaposlenih in drugih.

Tudi pri podjetjih, ki bodo vztrajala pri uresničevanju svojih programov družbene odgovornosti, teh se lotevajo tudi manjša podjetja, ne le velika, so verjetni kompromisi, racionalizacije, prednostni sezname in zastoji. A po svoje je prav to dobro. Finančna kriza in recesija sta namreč hkrati vzgib za premislek o odnosu do družbene odgovornosti, njenih pojavnih oblik in dosega. Podjetja bodo selektivnejša in lahko tudi bolj domiselna pri iskanju rešitev. Biti družbeno odgovoren ne pomeni

vselej biti drag, poudarja Knez Riedlova z mariborske ekonomsko-poslovne fakultete (Finance, 2008).

Tisti, ki so to doželi, so se že obrnili k svojim zaposlenim, ki so največji potencial podjetja, še posebno v kriznih časih, ko bo obdržati kakovosten kader pomenilo staviti na razvoj podjetja. Kot primer dobre prakse Kušlan poudarja podjetja, ki so se odločila pridobiti certifikat Družini prijazno podjetje oziroma si prizadevajo za to, da zaposlenim omogočijo lažje usklajevanje poklica in družine (Finance, 2008).

Aktualna kriza je lahko po mnenju Bakovnika iz Centra za participativni menedžment, predsednika sveta gorenjskih sindikatov, priložnost in izziv za krepitev sodobnega delavskega soupravljanja. Je pa hkrati tudi nevarnost za ogrožitev komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom, ki se lahko zateče k popolnoma avtoritativnemu načinu vodenja, kar pomeni, da postanejo zaposleni le izvajalci ukazov, s tem pa gola delovna sila brez vsakršne dodane vrednosti (Dnevnik, 2009).

Bakovnik (Dnevnik, 2009) pravi, da se bo današnja vesplošna finančna in gospodarska kriza, ki ji žal še zdaleč ni videti konca, dotaknila vseh podjetij, vendar pri vseh ne bo pustila enakih, morda celo usodnih posledic. Nekatera podjetja so namreč na krizne razmere veliko bolje pripravljena in mednje prav gotovo sodijo tista, ki verjamejo v zaposlene. V teh že zdaj dobiček ni bil izključni cilj, pač pa le posledica dela zaposlenih.

Čeprav je popolnoma samoumevno, da bodo tudi v teh podjetjih prisiljeni sprejemati različne varčevalne ukrepe, ti ne bodo usmerjeni zgolj v zniževanje stroškov dela, kar se največkrat pokaže predvsem z zniževanjem plač zaposlenim, skrajševanjem delovnega časa, odpuščanjem ipd..

Glede na dosedanji slog vodenja podjetij, ki v ospredje svojega delovanja postavljajo znanje, sposobnosti, ustvarjalnost, motivacijo in pripadnost zaposlenih, se pričakuje, da bo menedžment tudi v prihajajočih kriznih časih, predvsem z nenehnim dvostranskim komuniciranjem in vključevanjem zaposlenih v premagovanje težav, ohranil visoko kulturo medsebojnih odnosov in hkrati še utrdil spoznanja sodobnih poslovnih znanosti, ki v t. i. človeškem kapitalu odkrivajo ključno konkurenčno prednost (Bakovnik v: Dnevnik, 2009).

Knez Riedlova (Finance, 2008) pravi, da finančna kriza in recesija opozarjata še na nekaj drugega, in sicer da je premalo staviti le na podjetja in poudarjati njihovo družbeno odgovornost. Bolj kot do zdaj bo treba zahtevati družbeno odgovorno vedenje od drugih pridobitnih in nepridobitnih, vladnih in nevladnih organizacij ter stanovskih skupin, zaposlenih, pa tudi od izobraževalnih ustanov (učne vsebine) in raziskovalnih institucij (raziskovalne metodologije in vsebine projektov).

Podjetja, ki bodo razmišljala dolgoročno, torej ne samo, kako previhariti burne čase, ampak tudi, kako kar najhitreje iz krize priti kot zmagovalci, bodo (še vedno) vlagala v družbeno odgovorne aktivnosti, dodaja Mladičeva. K tovrstnim aktivnostim bodo pritegnila kar največ sodelavcev in prisluhnila njihovim pobudam. Jasno in pregledno

bodo komunicirala navznoter in navzven - tudi to je del družbene odgovornosti. Zaposleni imajo pravico vedeti, kaj načrtuje uprava. Slabe novice morajo izvedeti v podjetju, ne zunaj njega (Finance, 2008).

Zaostrene razmere bi lahko nekoliko uravnotežile čedalje večji prepad med govorjenjem o družbeni odgovornosti in med njenim udejanjanjem. Kranjc Kušlan pravi, da bo kriza čas, ko se bodo podjetja, če bodo hotela (p)ostati uspešna, morala zazreti vase in na novo razgledati po okolici.

Ob tem navaja primere negativne prakse, ki jih lahko vzamemo kar z Wall Streeta: Lehman Brothers je lani skupaj s Spelman Collegeem ustanovil center za pomoč afriškim ženskam za vključitev v podjetniški svet; Morgan Stanley je ustanovil ogljikovo banko za pomoč strankam pri zmanjševanju izpustov ogljikovega dioksida; Goldman Sachs je dal pobudo za zagotavljanje poslovnega in vodstvenega izobraževanja za 10 tisoč žensk iz Brazilijske, Indijske, Kitajske in Filipinov. Kranjc Kušlan (Finance, 2009) pravi, da se v teh pobudah in splošnem neodgovornem poslovanju podjetij lepo vidi razhajanje med dejanskim in deklariranim družbeno odgovornim delovanjem (po Drlja, Finance, 2008).

4 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI

V Evropski uniji se je koncept družbene odgovornosti začel poudarjati z lizbonsko strategijo (Lisbon Strategy), sprejeto leta 2000. V okviru te si je EU zastavila nalogo, da bo konkurenčnost članic gradila tudi na družbeno odgovornem odzivanju podjetij na okoljske in druge družbene probleme. Temelji za promocijo družbene odgovornosti v vseh državah EU pa so bili zastavljeni z Zeleno knjigo (Green Paper on Promoting a European Framework for CSR) iz leta 2001. Oktobra 2002 je bil ustanovljen Evropski CSR-forum večinteresnih skupin (EU Multi Stakeholder Forum on CSR) (Electras Nova, 2006).

V posebni deklaraciji o CSR, ki so jo lani oktobra na kongresu v Rimu podpisale članice Eurochambres (med njimi tudi GZS), je prostovoljnost na tem področju večkrat poudarjena. Uvodoma je med drugim navedeno, da podjetja ne morejo popravljati napak države na področju družbenega in naravnega okolja. Podjetja naj sama razvijajo svojo CSR in naj tega ne prepuščajo specializiranim interesnim skupinam. Zbornice bodo varovale zaupanje na trgih s spodbujanjem podjetij, da se zavežejo le tistim kodeksom, ki so jih tudi dejansko sposobna dosledno izpolnjevati. Način, kako posamično podjetje kombinira svojo konkurenčnost in odgovornost do družbe, je unikatno. Pri uresničevanju CSR podjetje izhaja iz svoje specifične situacije, zgodovine, dejavnosti, ekonomskih zmožnosti, domačega normativnega okolja idr.. Zbornice bodo nasprotovale novi zakonodaji, ki bi zadevala CSR ne le znotraj EU, ampak tudi glede obnašanja podjetij v tuji lasti v državah v razvoju. Posebej je treba upoštevati položaj malih podjetij.

Ni mogoče trditi, da pred prizadevanji EU v Evropi ni bilo družbeno odgovornih podjetij, o tem se je le manj razpravljalo. Organizirano se je Evropa pričela posvečati temu izzivu kasneje kot npr. v ZDA. Podjetniški sektor je v Evropi ustanovil organizacijo CSR Europe l. 1996. Ob prehodu v novo tisočletje se je v okviru EU interes za družbeno odgovornost podjetij silno povečal. To sovpada z njenim prizadevanjem postati »trajnostna, na znanju temelječa družba«, ki upošteva idejo trajnostnega razvoja in poudarja znanje kot strateško prvino. EU je s svojimi komisijami pričela apelirati na podjetja in jih opozarjati na izziv, povezan z družbeno odgovornostjo podjetja, kot delom lizbonske strategije. Iz vrste sprejetih dokumentov EU lahko razberemo, da si je odločno zadala uresničitev tega koncepta.

Komisija evropskih skupnosti (Commission of the European Communities) je v svojem dokumentu **Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (2001)** opredelila koncept kot integracijo skrbi za družbo in okolje v vsakodnevnem poslovanju podjetij in v njihovih razmerjih z udeleženci na prostovoljni osnovi. To je skladno s strategijo trajnostnega razvoja, ki jo je istega leta sprejel Evropski svet. Eno njenih glavnih sporočil je, da se dolgoročno ekonomska rast, družbena kohezija in varstvo okolja dopolnjujejo in drug drugega podpirajo. Poudarja tudi to, družbeno odgovorno obnašanje podjetij presega

izpolnjevanje zakonskih določb, saj odraža njihova dodatna prizadevanja za izpolnitev pričakovanj številnih deležnikov. Dokument navaja korake, ki naj jih podjetja, vlade in civilna družba upoštevajo pri zavzemanju za družbeno odgovornost podjetja. Opozarja, naj podjetje uravnoteži zahteve in potrebe različnih deležnikov tako, da bo sprejemljivo za vse. Uveljavlja celovitejši pristop k družbeni odgovornosti podjetja. Če podjetju uspeva, da obvladuje spremembe na družbeno odgovoren način, bo to pozitivno vplivalo tudi na makroekonomsko raven.

Dokument **Communication Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development (COM, 2000)** je ta prizadevanja EU še podkrepil. Namen dokumenta je povečati poznavanje družbene odgovornosti podjetja ter njenih vplivov, spodbuja izmenjavo izkušenj in opazovanje ter širjenje dobre prakse, kakor tudi razvoj veščin menedžmenta, ki so potrebne za družbeno odgovornost podjetja. Poudarja potrebo po širjenju koncepta družbene odgovornosti med malimi in srednjimi podjetji, a tudi po usklajenosti in preglednosti izvajanja družbene odgovornosti. Izpostavlja pomen orodij, kodeksov, standardov, merjenja in poročanja. Zavzema se za družbeno odgovorne naložbe, za forum udeležencev (Multi-stakeholder forum on CSR) ter integracijo družbene odgovornosti podjetja v vse politike EU.

Eden zadnjih dokumentov **Commission of the European Communities: Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, Com (2006)** podpira odprto zaveznitvo evropskih podjetij z namenom promocije in vpodbujanja družbene odgovornosti podjetja. Poudarja tudi pomemben prispevek deležnikov iz neposlovnega sektorja. V družbeni odgovornosti podjetja vidi možen prispevek k trajnostnemu razvoju, k rasti in zaposlitveni strategiji Evrope. Opredeljuje osem področij, ki jih bo komisija poudarjala v promociji družbene odgovornosti podjetja v prihodnje. Ta področja so: ozaveščanje in izmenjava dobre prakse, podpora pobudam raznovrstnih deležnikov, sodelovanje z državami – članicami, informacije za potrošnike in preglednost, raziskovanje, izobraževanje, mala in srednje velika podjetja, mednarodna razsežnost družbene odgovornosti podjetja.

Do leta 2010 je načrtan tako imenovani Evropski načrt za podjetja (**A European roadmap**) s poudarkom na trajnostnem in konkurenčnem podjetju, ki upošteva tako kratkoročno kot dolgoročno ustvarjanje vrednosti. Gradi na 10 načelih, pravzaprav ciljnih. Ti so:

- inovacije in podjetništvo,
- pridobivanje veščine in pristojnosti,
- enake priložnosti in raznovrstnost,
- zdravje in varnost okolja,
- družbeno odgovornost kot vodilo podjetja,
- angažiranje udeležencev,
- vodenje in vladanje (upravljanje),
- komunikacije in transparentnost,

- B2B (Business to Business) sodelovanje in zaveznitva.

Iz omenjenih in še drugih dokumentov je možno povzeti, da so ključni pojmi v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetij povezani s človekovimi pravicami, pravicami delavcev, varstvom okolja, vključitvijo v skupnost in odnos s poslovnimi partnerji. V današnjem času je družbena odgovornost podjetja v bistvu splet ekonomske, pravne, etične in okoljske odgovornosti. EU se zaveda, da je za uveljavitev koncepta družbene odgovornosti treba še veliko postoriti, od oblikovanja načel in instrumentov do promoviranja najboljših rešitev (ti. best practice) in inovativnih zamisli, ki bi zagotavljale učinkovitost in hkrati krepile kredibilnost posameznih podjetij, s tem pa držav in celotne EU (Knez-Riedl v: ŠGZ, 2008).

4.1 PRIMER TRGOVSKEGA PODJETJA SPAR

(De) Spar je nizozemska beseda za jelko, ki je zaščitni znak podjetja že vse od ustanovitve leta 1932. Ime De Spar pa sestavljajo tudi začetne črke vodilne misli: Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig – složnost skupnega delovanja vsem prinaša korist. Na uradni slovenski spletni strani podjetja Spar Slovenija je zapisano, da je podjetje leta 1932 na Nizozemskem ustanovil Adriaan van Well. V trgovsko verigo so se takrat prostovoljno združili samostojni veletrgovci in trgovci na drobno, da bi združeni lažje kljubovali pritisku čedalje močnejše konkurence. Združevanje moči je prineslo pozitivne učinke za vse člane in zagotovilo gospodarsko eksistenco ter razvoj. Sparove trgovine so danes na skoraj vseh celinah sveta: v Evropi, Afriki, Južni Ameriki, Avstraliji in na Daljnem Vzhodu.

Leta 1990 so v Švici (St. Margrethen) ustanovili društvo ASPIAG (Austria Spar International AG), ki s svojim know-howom daje podporo podjetjem, članom skupine Spar Avstrija. Poleg Slovenije in Hrvaške je skupina Spar Avstrija prisotna tudi v severni Italiji, Češki in na Madžarskem. Zaposluje več kot 50.000 ljudi in letno ustvarja več kot sedem milijard evrov konsolidiranega prometa. Spar Slovenija je del mednarodne verige trgovin Spar, prisotne v več kot 32 državah po vsem svetu. Mednarodno sodelovanje prinaša številne prednosti tako v trgovinski ponudbi kot tudi v znanju.

V Sparu Slovenija se zavedajo, da s svojimi trgovinami povezujejo na tisoče ljudi, ki so jim v prvi vrsti tudi odgovorni. Svoje uspehe želijo deliti s širšim okoljem in prispevati k bolj kakovostnemu življenju, pa naj bo to v obliki donacij, sponzorstev ali s samo zaposlitvijo pri njih. Podpirajo športnike, kulturne prireditve ter vzgojno-izobraževalne in zdravstvene ustanove po vsej Sloveniji. Donatorska sredstva namenjajo predvsem lokalnim skupnostim, kjer so prisotni s trgovinami. Pri sponzorstvih se osredotočajo na aktivnosti, ki pripomorejo k zdravemu načinu življenja in promociji športa v širši slovenski javnosti (Spar, 2009).

4.1.1 Sponzorstva

V Sparu so s sponzorstvi prisotni predvsem na športnem področju. Leta 2001 so postali pokrovitelj slovenskega klubskega košarkarskega pokala, ki se od tedaj imenuje Pokal Spar. S tem so prevzeli aktivno vlogo v razvoju slovenske košarke, Pokal Spar pa je eden bolj obiskanih športnih dogodkov v Sloveniji. Že tretje leto sodelujejo s košarkarskim klubom Union Olimpija. Pomemben delež sredstev prispevajo tudi številnim manjšim klubom in lokalnim športnim ekipam.

Obenem so prisotni tudi na kulturnem področju, kjer je med najpomembnejšimi aktivnostmi zagotovo že dolgoletno pokroviteljstvo Festivala Ljubljana. Izredno bogat festivalski program, ki obsega tudi do 70 kulturnih dogodkov, privabi letno okoli 50 tisoč obiskovalcev. Spar Slovenija tako spodbuja slovensko umetnost in prispeva k podobi Ljubljane kot evropskega mesta kulture (Spar, 2009).

Na tem mestu se pojavi vprašanje, ali so sponzorstva sploh še družbena odgovornost podjetja. Kaj sploh je sponzorstvo? Po Sleightu je sponzorstvo poslovni odnos med preskrbovalcem s finančnimi sredstvi, materialnimi viri ali uslugami in posameznikom, dogodkom ali organizacijo, ki v zameno ponuja določene pravice, ki se jih da izkoristiti v komercialne namene (Sleight, 1989, str. 4). Sponzorstvo v športu je menjava med sponzorjem in sponzorirancem, v kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje sebi ustrezno in primerno povračilo, sponzoriranec pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva (Retar, 1996, str. 115).

Sponzorstvo je lahko družbeno odgovorno, ampak vseeno ima tisti, ki sponzorira vedno tudi ekonomski oziroma gospodarski motiv, zaradi katerega vlaga denar v neko dejavnost, institucijo ali osebnost. Podjetja vstopajo v sponzorsko razmerje s tistimi subjekti, katerih ugled bi jim utegnil pomagati pri graditvi slovesa družbeno odgovornega podjetja. Podjetje lahko sponzorira, kar želi. Na izbiro ima nešteto možnosti, najpogostejša področja sponzoriranja pa so šport, kultura, umetnost, izobraževanje in druga družbena področja.

4.1.2 Donatorstva

Spar tradicionalno ob otvoritvah in obletnicah trgovin podarja donatorska sredstva lokalnim skupnostim v mestih in krajih, v katerih se nahajajo njegove poslovalnice. Tako vsako leto v ta namen donirajo več deset tisoč evrov. Pomoč skušajo v kar največji meri razpršiti po vsej Sloveniji, največkrat pa jo namenjajo vrtcem in šolam, zdravstvenim domovom in bolnišnicam ter ustanovam za otroke in mladostnike s posebnimi potrebami.

Za donatorstvo naj bi veljalo, da je izključno dobrodelno in največkrat družbeno odgovorno. Pri donatorstvu tisti, ki daje sredstva – donator, ne pričakuje povračila za svoj vložek. Donatorstvo je torej dobrodelna dejavnost, v kateri donator ne pričakuje neposredne protiusluge (Ambrož in Ovsenik, 1999, str. 148). Cilj donatorstva je

razvijati človekoljubno dejavnost v družbi. Ciljno občinstvo pa so posamezniki in neprofitne organizacije (zdravstvo, izobraževanje, kultura in umetnost itd.).

Tako pri sponzorstvu kot pri donatorstvu bi bilo utopično verjeti, da tisti, ki vlaga svoja sredstva v institucijo, osebnost ali v neko dejavnost, ne pričakuje koristi od svojih vlaganj ter da gre zgolj za solidarnost in dobroto. Resnica je, da gre v obeh primerih za skrbno preišljena in načrtovana dejanja, s katerimi se želi podjetje pred javnostjo na podlagi čustvenih vzgibov in s pomočjo različnih medijev prikazati kot družbeno odgovorno in socialno osveščeno.

5 ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, D. D.

Iz interne publikacije družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., lahko razberemo, da je to obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), ki ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. Skupina Mercator je ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Črne gore.

Vizija Mercatorja je biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi (Mercator, 2009).

Poslanstvo Mercatorja je, da s svojim poslovanjem ustvarja:

- **koristi za potrošnike** z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami;
- **koristi za zaposlene** z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- **koristi za dobavitelje** s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih;
- **koristi za lastnike** z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- **koristi za širše okolje** z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

5.1.1 Mejniki v razvoju

V nadaljevanju bom strnjeno prikazala razvoj družbe Mercator, d. d., od leta 1949 do danes.

- **Leta 1949** je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, ki je bilo predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d. d..
- **Leto 1953** pomeni začetek delovanja družbe z imenom Mercator kot trgovskega podjetja na debelo s sedežem v Ljubljani.
- **Od leta 1953 do 1990** je bila temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih,

gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost.

- **Leto 1990** se zgodi kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami - začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator.
- **Leto 1993** predstavlja začetek privatizacije z javno prodajo delnic. To je bila po obsegu in vrednosti kapitala največja privatizacija v Srednji Evropi.
- **Leto 1995** zaznamuje zaključek privatizacije Poslovnega sistema Mercator, d. d., največje slovenske delniške družbe, katere lastniki so postali državni skladi in okoli 63.000 malih delničarjev.
- **Leto 1997** je prelomno leto v poslovanju družbe, saj je postala ena od najuspešnejših trgovskih družb na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., ki je še do leta 1997 poslovala z izgubo in bila brez prave vizije, je oktobra 1997 dobila novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Ta je ob svojem nastopu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt; hotela je prekiniti negativne smernice iz preteklih let in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, podobno največjim evropskim in svetovnim trgovskim verigam.
- **Obdobje 1998 – 2003** so zaznamovali procesi notranjega prestrukturiranja in procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in preostale trgovine, kar je zahtevalo ekonomičnost in poslovno učinkovitost, odločen nastop na trgu ter pospešen razvoj maloprodajne mreže in tržnih aktivnosti. Stekli so procesi intenzivnega kapitalskega povezovanja in prevzemi trgovskih družb, predvsem v Sloveniji. Z ustanovitvijo odvisnih družb na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori je Mercator vstopil tudi na tuje trge.
- **Leto 2004** je zaznamoval vstop Slovenije v Evropsko unijo. Kljub zaostrenim tržnim pogojem je Mercator posloval uspešno; dosegel rekordne prihodke, povečal tržne deleže na vseh trgih delovanja ter se uvrstil na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih državah novih članicah Evropske unije. V tem letu je bila odprta prva prodajalna diskontnega tipa – Hura! diskont.
- **Leto 2005** sta dogajanje na slovenskem trgu zaznamovala predvsem dva dogodka, ki imata neposreden vpliv na poslovanje Skupine Mercator: sprememba zakona o trgovini glede nedeljskega in prazničnega obratovalnega časa prodajaln (zaprtje trgovin ob nedeljah in praznikih) ter prihod tuje diskontne verige na slovenski trg, s čimer se je še dodatno povečala konkurenčnost na trgu. V tem letu je prišlo tudi do večje spremembe v lastniški strukturi, menjave nadzornega sveta ter do imenovanja nove uprave. Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je prevzela 4-članska uprava pod vodstvom g. Žige Debeljaka.

- **Leta 2006** je Mercator z izvedbo strateške povezave s srbskim podjetjem Holding Rodič M&B postal drugi največji trgovec na območju Srbije, s približno 8 % tržnim deležem v tem letu.
- V začetku **leta 2007** je bil za Slovenijo prelomno pomemben prevzem evra, na katerega se je Mercator s celotno maloprodajno mrežo odlično pripravil in zamenjavo valute v svojih prodajalnah izvedel brez težav. Aprila je Mercator predstavil svojo turistično ponudbo M-holidays, s katero v povezavi s svojo ponudbo omogoča kupcem prilagojene in ugodnejše turistične aranžmaje. Maja je Mercator sklenil strateško povezavo s hrvaško družbo Presoflex, ki je z uveljavljeno blagovno znamko eden vodilnih trgovcev z živili in podobnim blagom na hrvaškem trgu ter vodilni trgovec na področju Slavonije. Mercator ohranja blagovno znamko Presoflex in nadaljuje z njenim razvojem na hrvaškem trgu. Konec avgusta sta Mercator – BH in družba Omega sklenila strateški sporazum o povezovanju, s katerim je Mercator - BH prevzel v dolgoročni zakup vse Omegine maloprodajne objekte market programa s pretežno živilskimi izdelki v BiH kot tudi vse zaposlene v tej družbi. Konec novembra je Mercator podpisal sporazum o strateški povezavi s črnogorsko družbo Mex market, d.o.o., ki se je s 1. 1. 2008 preimenovala v Mercator-Mex, d.o.o. S to strateško povezavo je Mercator vstopil na četrti novi trg zunaj Slovenije. Vstop na trg Črne gore pomeni uresničevanje strategije internacionalizacije in vizije vodilnega trgovca z živili v celotni regiji jugovzhodne Evrope. Cilj družbe Mercator-Mex, d.o.o., je nadaljevati z intenzivnim razvojem trgovskih centrov in trgovin v Črni gori ter tam postati eden vodilnih trgovcev.
- **Leto 2008** je bilo z vidika okoliščin poslovanja težavno, saj sta ga zaznamovali visoka inflacija v prvi polovici leta in globalna finančna kriza v drugi polovici leta. Vse to je imelo negativen vpliv na obseg in strukturo potrošnje kot tudi na marže, poslovne stroške in stroške financiranja. Kljub temu so čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator v letu 2008 zrasli za skoraj 11 % in presegli načrtovane za leto 2008 za 3 %. Delež čistih prihodkov iz prodaje realiziranih izven Slovenije iz leta v leto narašča in je v letu 2008 znašal že 34 %. Leto 2008 je bilo leto rekordnih investicij. Skupina Mercator je izvedla skupaj kar 313 milijonov evrov vseh naložb. To se je odražalo v velikem povečanju prodajnih površin. Te so povečali za 150.000 m² in s tem prekoračili milijon kvadratnih metrov skupne bruto prodajne površine, ki jo delno dajejo tudi v najem. Nadaljevali so tudi z intenzivnim razvojem in strateškim povezovanjem. V Srbiji so kupili dodatni 12-odstotni lastniški delež družbe M-Rodić, d.o.o., Novi Sad, in tako postali imetniki 88 % lastniškega kapitala. Na Hrvaškem se je v nabavno združenje Mercator–Plodine pridružila še trgovska veriga Billa, v Bosni in Hercegovini pa so sklenili strateško partnerstvo z družbo Omega, d.o.o., iz Živinic, in ustanovili družbo M - BL, d.o.o., Banja Luka, ki bo izvajala trgovsko dejavnost na področju Republike Srbske v Bosni in Hercegovini. V skladu s strategijo vstopa na trg Bolgarije so ustanovili družbo Mercator - B, e.o.o.d., Sofija, ki bo odgovorna za izvajanje Mercatorjeve širitve na bolgarski trg (Mercator, 2009).

5.1.2 Pravična trgovina tudi v Sloveniji

Ideja pravične trgovine je nastala že v 50. letih prejšnjega stoletja, s študentskimi protesti v 60. letih tega stoletja pa so trgovci želeli ponuditi proizvajalcem možnost zaslužka s prodajo izdelkov na trgu, do katerega sicer niso imeli dostopa. Ideja se je začela širiti po Evropi in leta 1969 je bila odprta prva neodvisna trgovina z izdelki, proizvedenimi v sistemu pravične trgovine.

Definicija pravične trgovine, ki so jo pred leti sprejele štiri mednarodne organizacije, združene v krovni organizaciji FINE (Traidcraft, 2004), je: »Pravična trgovina je trgovinsko partnerstvo, ki temelji na dialogu, transparentnosti in spoštovanju in si prizadeva za večjo enakost v mednarodni trgovini. Prispeva k trajnostnemu razvoju s tem, da ponuja boljše pogoje prodaje in zagotavlja pravice marginaliziranih proizvajalcev in delavcev, predvsem na jugu. Organizacije, ki se ukvarjajo s pravično trgovino in ki jih podpirajo potrošniki, se aktivno vključujejo v podpiranje proizvajalcev, osveščanje in vodenje kampanj za spremembe v pravilih in praksi konvencionalne mednarodne trgovine.«

Strateški cilji pravične trgovine so zlasti trije:

- namensko delo z marginaliziranimi proizvajalci in delavci, da si zagotovijo varnost in ekonomsko samozadostnost;
- krepitev vloge proizvajalcev in delavcev kot deležnikov v njihovih lastnih organizacijah;
- doseganje večje enakosti v mednarodni trgovini.

Pravična trgovina si prizadeva za zagotavljanje boljših pogojev trgovanja in pravic delavcev:

- Plačilo pravične cene v lokalnem ali regionalnem kontekstu, ki ne pokriva samo proizvodnih stroškov, temveč podpira proizvodnjo, ki je skladna tudi s socialnimi in okoljskimi zahtevami.
- Vnaprejšnje plačilo dela stroškov (40 %–50 %), da se proizvajalcem ni treba zadolževati za nakup materiala oziroma za opravljanje žetve.
- Vzpostavitev dolgotrajnega delovnega razmerja in stikov s proizvajalci.
- Spoštovanje predpisov, ki se nanašajo na delovno pravo in človekove pravice.
- Pomemben element pravične trgovine je tudi spoštovanje enakosti spolov, saj so prav v državah v razvoju ženske še vedno deprivilegirane, čeprav predstavljajo enega ključnih stebrov razvoja. Proizvajalci morajo zagotavljati tudi izključenost dela otrok.

Izdelki iz sistema pravične trgovine morajo biti proizvedeni v skladu z naštetimi načeli in če proizvajalec omenjeno skladnost lahko dokaže, potem jih je mogoče uvrstiti v skupino izdelkov pravične trgovine. Te lahko prepoznamo po tem, da jih uvažajo in

distribuirajo (prodajajo) organizacije pravične trgovine ali ker nosijo mednarodno oznako pravične trgovine, ki jo podeljuje FLO-I. Pravična cena je določena v postopku dogovarjanja. V primeru, ko je cena proizvoda določena na svetovnem trgu (kava, čaj, kakav), gibanje PT plača mednarodno veljavno ceno z dodatkom premije; minimalna cena je zagotovljena ne glede na svetovna gibanja cen proizvodov.

Oznako pravične trgovine nosijo predvsem prehrabni izdelki, kot so kava, čaj, kakav, banane, riž, itd., pa tudi nekateri drugi izdelki, kot so denimo nogometne žoge. Večina izdelkov v sistemu pravične trgovine pa ni označenih. Zaradi proizvodnih stroškov, ki se razlikujejo od regije do regije, in zaradi množice različnih ročnih izdelkov, ki se prodajajo v trgovinah PT, je namreč nemogoče postaviti mednarodno veljavne standarde za posamezno skupino izdelkov.

Zato je Mednarodna zveza za pravično trgovino IFAT razvila sistem nadzora organizacij pravične trgovine, ki sestoji iz treh korakov (samoocena, medsebojna ocena med trgovinskimi partnerji, zunanja potrditev). Organizacija, ki izpolnjuje zahteve, lahko, ne glede na to, ali gre za proizvajalca, trgovca ali uvoznika, pridobi oznako Organizacija pravične trgovine - Fair trade Organisation Mark. Gre torej za oznako, ki zagotavlja spoštovanje pravil igre, kot jih določa pravična trgovina. Gibanje pravične trgovine zdaj razvija tudi Sistem kakovosti pravične trgovine, ki bo upošteval obstoječa sistema označevanja, a bo hkrati razvil skupne temelje za nadzor kakovosti.

V Evropi je zdaj več kot 2.800 specializiranih trgovin, kjer prodajajo skoraj izključno izdelke iz sistema pravične trgovine, te pa uvaža več kot 200 organizacij, dejavnih v sistemu pravične trgovine. Sistem pravične trgovine v Evropi od l. 2000 raste za približno 20 % letno. Izdelke pravične trgovine je mogoče najti v 55.000 veleblagovnicah po vsej Evropi. Uspeh gibanja še vedno temelji na prispevku okoli 100.000 prostovoljcev, ki pomagajo po vsej Evropi, vendar se tudi tu vse več govori o »profesionalizaciji« gibanja oziroma natančneje o profesionalizaciji njegovih vitalnih gospodarskih dejavnosti.

V Sloveniji so se s pravično trgovino prvi začeli ukvarjati v društvu Humanitas. Člani društva so vzpostavili stike z nekaterimi proizvajalci iz Afrike in so že leta 2002 v Slovenskem etnografskem muzeju organizirali prodajno razstavo tovrstnih izdelkov. Konec leta 2003 pa so se začeli člani društva Humanitas povezovati z Umanotero in leta 2004 odprli trgovino v Ljubljani. Februarja leta 2006 sta organizaciji Humanitas in Umanotera podpisali sporazum o sodelovanju, v katerem so opredeljene naloge vsake od njiju. Osnovni namen sodelovanja je vzpostavljanje sistema pravične trgovine v Sloveniji (IRDO, 2006).

5.1.3 Certifikat Družini prijazno podjetje

V Sloveniji smo začeli izvajati projekt oziroma podeljevanje certifikata Družini prijazno podjetje jeseni 2006. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je tako 15. maja 2007 podelilo prvim 32 slovenskim podjetjem osnovne certifikate za dobo treh let. V tem obdobju morajo prejemniki osnovnega certifikata vpeljati izbrane ukrepe za izboljšanje delovnega okolja podjetja.

Slika 3: Logotip certifikata Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje (2008)

Nosilec postopka in izvedbene organizacije je od novembra 2007 Zavod Ekvilib, ki bo predvidoma v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ) ter zainteresiranimi partnerji projekt dobre prakse v prihodnje prenesel v stalno prakso.

Pilotski projekt, ki ga je razvila nemška organizacija Beruf und Familie, je prilagojen slovenskemu socialno-ekonomskemu okolju. Projekt je leta 2007 v okviru pobude skupnosti Equal vpeljalo razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje v sodelovanju z MDDSZ.

V postopku certificiranja za leto 2007 so podjetja izbirala med 110 ukrepi iz kataloga ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih staršev, ki so razporejeni v osem poglavij:

- delovni čas,
- organizacija dela,
- delovno mesto,
- politika informiranja in komuniciranja,
- veščine vodstva,
- razvoj kadrov,
- struktura plačila in nagrajevanje dosežkov,
- storitve za družine.

Na podlagi notranje ocene stanja vključena podjetja s pomočjo zunanjega svetovalca oziroma ocenjevalca določijo rešitve in ukrepe, s katerimi bi izboljšala organizacijo in delovno okolje podjetja ter s tem zaposlenim staršem omogočila lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Za pridobitev osnovnega certifikata so se sodelujoča podjetja in ustanove zavezali k izvrševanju najmanj treh ukrepov, ki jih bodo v treh letih vpeljali v podjetje in z njimi zaposlenim omogočili prijaznejše usklajevanje družinskih in službenih obveznosti. Slovenska podjetja so lani skupaj izbrala 305 ukrepov, kar v povprečju predstavlja med 9 in 10 ukrepov na podjetje.

Po preteku treh let zunanji revizor na podlagi zastavljenih rešitev oceni, če so bili zastavljeni ukrepi izpeljani in cilji doseženi. Na podlagi pozitivnih ocen analize (dejansko stanje/želeno stanje), ki jo opravi zunanji revizor, podjetje pridobi certifikat Družini prijazno podjetje za dobo 3 let.

S projektom želijo prispevati k dolgoročnemu procesu spreminjanja kulture v podjetjih in v javnosti nasploh, ozavestiti posameznike in delodajalce, da uspešna kariera in družina nista nezdržljivi in se ne izključujeta ter da za uspešno kariero ni treba žrtvovati družinskega življenja.

Podjetja, ki so v tujini, kjer program izvajajo že dlje časa, vpeta v program, poročajo o pozitivnem odzivu zaposlenih in menedžerjev, boljšem komuniciranju, večjem zadovoljstvu zaposlenih, s tem pa tudi večji produktivnosti in pripadnosti podjetju ter izboljšani organizaciji dela.

Poleg neposrednih pozitivnih ekonomskih učinkov na uspeh podjetij so podjetja z družini prijaznimi pogoji dela in zaposlovanja privlačnejša za izobražene mlade kadre. Pozitiven odnos do starševstva dokazano znižuje bolniške odsotnosti, večja motiviranost zaposlenih, manjša se menjavanje zaposlenih (Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, 2009).

Mercator, d. d., je maja 2007 pridobil osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. V podjetju je bilo že pred njegovo pridobitvijo vpeljanih kar nekaj ukrepov, s katerimi se je posvečala posebna pozornost zaposlenim in njihovim družinam.

V obdobju maj 2007 – maj 2010 pa postopno uvajajo še naslednje ukrepe:

- **Informacijske platforme.** V internem časopisu Časomer so uvedli stalno rubriko, ki je namenjena usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Rubrika je namenjena tudi družinam zaposlenih. Zaposlene bodo v bodoče spodbujali, da bodo tudi sami pisali v to rubriko. Podobno rubriko bodo uvedli tudi na internetu.
- **Izdaja brošure.** V njej bodo strnjeno opisane možnosti, ki jih imajo zaposleni za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

- **Mnenjske raziskave.** Ugotavljali bodo, kako so zaposleni zadovoljni z usklajevanjem dela in družine, v kolikšni meri koristijo že uveljavljene ukrepe in kaj bi še želeli.
- **Odnosi z javnostmi.** Vrednote družini prijaznega podjetja se bodo poudarjale tudi v širšem okolju.
- **Izmensko delo.** Pri načrtovanju izmenskega dela in drugih oblik delovnega časa bodo upoštevali potrebe zaposlenih s predšolskimi otroki, kadar bo to dovoljeval delovni proces.
- **Ukrepi za varovanje zdravja.** Zaposlene bodo informirali, kako skrbeti za zdravje, predvsem s preventivnimi dejavnostmi. Izvajali bodo občasne preventivne zdravniške preglede, usposabljanja in športne dejavnosti.
- **Sistem vključevanja po daljši odsotnosti** – vrnitev s porodniškega dopusta. Oblikovali bodo postopke, na podlagi katerih se bo zaposlenim olajšala vrnitev na delo, ki bo zato manj stresna.

5.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA MERCATOR, D. D.

V Skupini Mercator verjamejo, da poslovni uspeh podjetja temelji na ekonomski racionalnosti, uravnoteženem razvoju ter vpetosti v naravno in družbeno okolje. Zato sledijo načelu, da je podjetje dolgoročno učinkovitejše, če v strategijo lastnega razvoja vključi tudi skrb za okolje, čiste tehnologije in ekološko sprejemljive izdelke. Prizadevajo si tudi za izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja, gospodarno ravnanje in racionalno porabo energije, surovin in drugih naravnih virov.

V Skupini Mercator z donatorskimi in sponzorskimi sredstvi gradijo medčloveške odnose, jih razvijajo in krepijo dejavnosti lokalnega in nacionalnega pomena na različnih področjih družbenega življenja. Pomagajo tistim, ki so pomoči najbolj potrebni, in prispevajo tam, kjer je to najbolj koristno za vse. Zato v Skupini Mercator podpirajo humanitarne, kulturne, zdravstvene, izobraževalne in športne projekte ter ustanove, ki pomembno prispevajo k razvoju določenega področja. Nekatere izmed njih so osrednje humanitarne akcije z donacijo osrednji ljubljanski knjižnici, z nakupom reševalnih vozil za nujno medicinsko pomoč šestim slovenskim reševalnim postajam ter nakupom ultrazvočnih naprav za vseh 14 slovenskih porodnišnic. V Skupini Mercator so v preteklih letih donirali tudi Onkološkemu inštitutu Ljubljana, odprli Hišo zavetja za začasno zunajdružinsko namestitev otrok, še posebej med mladimi pa s projektom M-knjiga bogatijo in spodbujajo bralno kulturo (Mercator, 2009).

5.2.1 Osrednje humanitarne akcije

Ker se v Mercatorju odzivajo na potrebe lokalnih skupnosti in širšega okolja, v katerem delujejo, že vse od leta 1999 enkrat letno pripravijo osrednjo humanitarno akcijo. Idejo osrednje humanitarne akcije pa so prenesli tudi na nove trge.

- **Za klovne zdravnike, ki razveseljujejo bolne otroke, 2009**

V letošnjem letu so to humanitarno akcijo poimenovali Za klovne zdravnike, ki razveseljujejo bolne otroke. Pobudnika akcije Henkel in Mercator sta skupaj z neprofitno organizacijo Rdeči noski – klovni zdravniki pričela skupni dobrodelni projekt. Njegov namen je predstaviti delo in poslanstvo organizacije Rdeči noski čim širši javnosti ter zbrati čim več finančnih sredstev, ki so nujno potrebna za njihovo nemoteno delovanje. Kampanja bo potekala skoraj tri mesece, od aprila do začetka julija. Medijsko pa sta akcijo podprla Pro Plus in Europlakat. Pobudnika akcije, Mercator in Henkel, sta organizaciji Rdeči noski za delovanje donirala tudi 20.000 evrov.

Jesenkova (Mercator, 2009), članica uprave družbe Mercator, je poudarila, da se v Mpodjetju z veseljem pridružujejo akciji s humanitarno noto in tudi sicer podpirajo številne podobne projekte. V Skupini Mercator verjamejo, da poslovni uspeh podjetja temelji tako na ekonomski racionalnosti in uravnoteženem razvoju kot tudi na vpetosti v naravno in družbeno okolje. Zavedajo se, da so otroci naša skupna prihodnost in naš temelj družbe ter si želijo, da bi lahko naredili še veliko več. Tudi zato v Mercatorju že več let sodelujejo z Rdečimi noski.

5.2.2 Osrednje humanitarne akcije prejšnjih let

Mercator je bil v preteklih letih pobudnik mnogih humanitarnih akcij, ki so marsikomu spremenile življenje. V nadaljevanju so omenjene in na kratko predstavljene najpomembnejše med njimi.

- **Okolju prijazen sosed, 2008**

V letu 2008 je potekala akcija z naslovom Okolju prijazen sosed. Z njo je Mercator želel pomembno prispevati k ozaveščanju na področju skrbi za okolje. Gospodinjstvom v Sloveniji je podaril veliko nosilno vrečko, da bi svojim kupcem pomagal porabiti manj plastičnih vrečk. Plastične vrečke so sicer zelo praktične, se pa moramo bolj zavedati njihove vrednosti, jih uporabiti čim večkrat, predvsem pa jih potem, ko se izrabijo, ločeno zbrati za recikliranje.

Jesenkova, članica uprave Skupine Mercator za trženje in nabavo, je poudarila, da sta tudi pri skrbi za okolje v ospredju vloga in pomen, ki ju ima Mercator v družbi. Kot družbeno odgovorno podjetje se zavedajo odgovornosti do okolja in ljudi, s katerimi so tesno povezani. Pri tem je zelo pomembno tudi zaupanje kupcev do

Mercatorja kot »njihovega trgovca«. Ljudje namreč zelo dobro vedo, katero podjetje okolju tudi vrača, zanj skrbi, ga razvija in ohranja.

Mercator namreč odgovornosti do okolja namenja veliko pozornosti: pri novogradnjah pripravljajo celovite študije o uporabi alternativnih sistemov in drugih energetske varčnih tehnologij, v sodelovanju s pooblaščenimi organizacijami zberejo ogromno odpadne embalaže, imajo celovit sistem zbiranja in upravljanja z organskimi odpadki ter odpadno električno in elektronsko opremo, vedno bolj izkoriščajo obnovljive vire energije, zlasti sončne energije, sprejeli so Uredbo o mejnih vrednostih svetlobnega onesnaženja okolja in podobno, nenehno pa tudi izobražujejo zaposlene o okoljskih vidikih njihovega delovanja.

V Mercatorju so prav tako poudarili, da bodo tudi papir za letake, interni časopis in podobno zamenjali za recikliran papir.

- **Mercator doniral magnetnoresonančni tomograf, 2007**

Vrednosti in pomena zdravja se večina izmed nas zave šele, ko je to ogroženo. Potrebe, želje in pogosto že kar nujnost medicinskih naprav se v Sloveniji povečuje, zato je bila Mercatorjeva osrednja humanitarna akcija z naslovom Ljubimo življenje namenjena nakupu zelo pomembne naprave za novo Nevrološko kliniko Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani. V osrednji humanitarni akciji, ki vsako leto zaokroža Mercatorjevo celoletno družbeno odgovorno ravnanje na različnih področjih od zdravstvenega, humanitarnega, kulturnega, izobraževalnega pa do športnega, sodelujejo tudi Mercatorjevi poslovni partnerji. Donacija je bila vredna skoraj poldrugi milijon evrov.

- **Knjižnica Otona Župančiča, 2006**

Največja donacija v zgodovini Mercatorja je bila donacija v višini 912 milijonov tolarjev knjižnici Otona Župančiča v Ljubljani. Donacija in odprtje Knjižnice Otona Župančiča pomenita tudi zaključek dvoletne Mercatorjeve osrednje humanitarne akcije M-knjiga, v kateri je Mercator dosegel glavni namen: spodbuditi mlade k dvigovanju pomena bralne kulture v njihovi popularni kulturi, osveščati ljudi o pomenu vrednote negovanja slovenskega jezika in bogatenja besednega zaklada med mlajšo populacijo, ki je najbolj dovzetna za učenje, ter predstaviti Mercatorjevo vlogo tudi na področju družbene odgovornosti do okolja, v katerem deluje.

- **M-knjiga, 2005**

V Mercatorju so osrednjo humanitarno akcijo v tem letu posvetili spodbujanju bralne kulture med mladimi v okviru projekta M-knjiga. Z donacijo zbirke 12 knjig najbolj branih slovenskih pisateljev 500 knjižnicam osnovnih šol ter 60 splošnoizobraževalnim knjižnicam po vsej Sloveniji so mladim zagotovili večjo dostopnost kakovostne literature z aktualno in zanimivo vsebino.

- **Mercatorjeva Hiša zavetja, 2004**

Mercator se je s podpisom dogovora z Zvezo prijateljev mladine Slovenije zavezal, da ji bo predvidoma do konca novembra 2004 podaril Hišo zavetja. Ta predstavljala dopolnilo v dotedanji mreži izvendružinskih namestitev in je bila namenjena tistim otrokom, ki jih v sodnih postopkih odvzamejo družini in čakajo na dodelitev v rejniško družino ali na posvojitev. Mercator je v izvedbo tega objekta vložil okoli 90 milijonov tolarjev.

- **Odpri oči, 2003**

V osrednji humanitarni akciji v letu 2003 so se želeli povezati z vsakodnevnimi tabuji, boleznimi današnjega sveta. Vedno več ljudi namreč prizadenejo t. i. civilizacijske bolezni. O teh se redkokdaj govori.

Tokrat so osrednjo humanitarno donacijo posvetili Onkološkemu inštitutu Ljubljana, ki je osrednja ustanova za zdravljenje raka v Sloveniji.

Onkološki inštitut Ljubljana je moral delno opustiti zdravljenje ginekoloških rakov in popolnoma opustiti zdravljenje rakov obsečnice z brahiterapijo, kljub dejstvu da je pri ženskah vedno več raka dojk, materničnega vratu in telesa, pri moških pa raka mod in prostate.

Z nakupom dragocene naprave Varian GammaMed Plus je želela Skupina Mercator omogočiti uspešno nadaljevanje zdravljenja določenih vrst raka za vse prebivalce Slovenije, ki so tovrstnega zdravljenja potrebni z namenom, da bo zdravljenje teh težkih bolezni uspešnejše, znosnejše, sodobnejše.

Vrednost osrednje Mercatorjeve donacije v letu 2003 je znašala 84 milijonov slovenskih tolarjev. To humanitarno akcijo pa so prenesli tudi na nove trge. Na Hrvaškem so Kliniki za pljučne bolezni Jordanovac darovali napravo, ki jo potrebujejo. Ob otvoritvi Mercator Centra Tuzla pa so akcijo prenesli na trg Bosne in Hercegovine.

- **Naj se rodi sreča, 2001**

Dobrodelno akcijo so v letu 2001 posvetili družini, ki je osrednja celica in vir življenja. Potekala je pod skupnim geslom Naj se rodi sreča. Vsem 14 slovenskim porodničnicam so kupili oziroma pomagali pri nakupu novih ultrazvočnih naprav, kardiografov (CTG-jev), porodnih postelj in drugih medicinskih aparatov ter opreme. Po besedah predstavnikov porodničnic je 65 milijonov slovenskih tolarjev, kolikor so v Mercatorju prispevali za nakup nove opreme, neprecenljiv prispevek za slovenske porodničnice, ki skrbijo za zdravje novorojenčkov in njihovih mamic. V okviru akcije so pripravili tudi natečaj za najboljšo risbico na temo Oblaki sreče in najizvirnejše nagradili. Vse nove mamice pa so razveseljevali z izdelki otroške linije Lumpi trgovske znamke Mercator.

Konec leta 2001 so humanitarno akcijo nadaljevali v Bosni in Hercegovini, februarja pa so jo prenesli tudi na Hrvaško. V Bosni in Hercegovini je Mercator sarajevski porodnišnici, ki deluje v sklopu Kliničnega univerzitetnega centra Koševo, podaril opremo v vrednosti štiri in pol milijone tolarjev. Na Hrvaškem so Kliniki za ženske bolezni in porode v Zagrebu podarili porodno posteljo z vso potrebno opremo, Splošni bolnišnici v Puli pa visokokakovostni fetalni monitor. Skupna vrednost podarjene opreme omenjenima bolnišnicama na Hrvaškem je znašala dobrih šest milijonov tolarjev.

- **Ti si Moja Ljubezen, 2001**

Humanitarno akcijo so posvetili ljudem, ki so zaradi nezgode ali nenadnega obolenja življenjsko ogroženi. Z nakupom reševalnih vozil za nujno medicinsko pomoč so šestim slovenskim reševalnim postajam omogočili, da lahko pravočasno nudijo zdravniško oskrbo in prevoz v bolnišnico.

- **Za tisoč obrazov sreče, 1999**

S prvo humanitarno akcijo so pomagali zagotoviti sredstva centrom in ustanovam za varstvo in usposabljanje ljudi s posebnimi potrebami. Sedmim ustanovam in centrom po vsej Sloveniji so podarili opremo in s tem varovancem ustanov omogočili prijetnejše in bolj kakovostno življenje. S pozdravi in lepimi željami, ki so jih v posebnih razglednicah pošiljali varovancem, je prispevala moralno pomoč tudi širša javnost.

5.2.3 Mercatorjeve humanitarne aktivnosti

Mercator se kot družbeno odgovorno podjetje odziva na različne humanitarne programe, veliko pozornost namenja predvsem reševanju stisk otrok.

- **Vsi smo bili otroci, 2007**

Počitnice so za otroke zelo pomembne. Da bi tudi otrokom, ki jim socialne razmere sicer tega ne omogočajo, zagotovili primerne počitnice, teče že tretje leto projekt Vsi smo bili otroci, s katerim so doslej omogočili kar 700 otrokom povsem brezplačne poletne počitnice in 300 otrokom počitnice na snegu. Projekt Vsi smo bili otroci poteka na pobudo Pejo Šampionka v sodelovanju s Poslovnim sistemom Mercator, d. d., in Zvezo prijateljev mladine Slovenije.

V letovišču Zavoda za letovanje in rekreacijo otrok v Piranu so 18. 7. 2007 predstavili dosednji potek in načrte projekta Vsi smo bili otroci. Z organiziranim letovanjem dajejo možnosti in priložnosti vsem otrokom za dodatno osebno rast, uresničevanje njihovih številnih interesov in sposobnosti, pridobivanje novih znanj, razvoja socialnih spretnosti, navezovanja stikov s sovrstniki in nenazadnje za krepitev njihovega zdravja, je dejal Hočvar, predsednik ZPMS (Mercator, 2009).

Direktorica strateškega marketinga Poslovnega sistema Mercator, d. d., Avšičeva (Mercator, 2009) je poudarila, da se v Mercatorju kot družbeno odgovornem podjetju in velikem donatorju ter sponzorju odzivajo na različne humanitarne programe, še zlasti pa, ko gre za reševanje stisk otrok. Zato so še posebej veseli, ko lahko pomagajo socialno občutljivim in z akcijo Vsi smo bili otroci omogočajo poletne in zimske počitnice 300 otrokom, ki bi bili zaradi materialnih razmer v družinah sicer za to veselje prikrajšani. Za te otroke so brezskrbne počitnice skupaj z vrstniki še posebej pomembne.

5.2.4 Mercatorjeve humanitarne aktivnosti prejšnjih let

Mercator sodeluje pri številnih družbeno odgovornih aktivnostih, ki so jim skupne značilnosti, kot so vseslovenskost, skrb za kakovost življenja, identifikacija Mercatorja s sporočilom in aktualnost. Tako prispeva k zadovoljevanju potreb okolja, v katerem je prisoten. Družbeno odgovorne aktivnosti uresničuje tudi skupaj z nekaterimi dobavitelji.

- **Humanitarna aktivnost - En klic do pomoči domačim družinam v stiski**

Ustanovo – Fundacijo za pomoč otrokom so ustanovili v večini starši bolnih otrok, njena dejavnost pa je usmerjena v uresničevanje pravic bolnih in revnih otrok in njihovih staršev na socialnem, zdravstvenem in preprosto človeškem nivoju. Pomoč, ki jo nudi Ustanova Fundacija, je torej celotna in vsestranska, zato potrebuje podporo številnih organizacij in posameznikov.

- **Humanitarna aktivnost - Ločujmo, varujmo!**

V podjetjih Procter & Gamble in Mercator, d. d., ter v družbi za ravnanje z odpadno embalažo SLOPAK se zelo dobro zavedajo velikega pomena okoljskih vprašanj in dejstva, da je treba z ozaveščanjem o njih začeti pri najmlajših generacijah. Zato so se odločili, da organizirajo akcijo Ločujmo, varujmo!, ki je potekala v Sloveniji med 1. februarjem in 18. junijem 2007, njena glavna cilja pa sta bila ozaveščanje vseh o koristih ločenega zbiranja odpadne embalaže in obenem zagotavljanje potrebne infrastrukture za ločevanje odpadne embalaže v slovenskih osnovnih šolah.

K sodelovanju v akciji so bili vabljeni vsi. Z nakupom izbranih izdelkov proizvajalca P&G v Mercatorjevih trgovinah so kupci omogočili, da v izbranih osnovnih šolah namestijo zbiralnike za ločeno zbiranje odpadne embalaže: koše za ločeno zbiranje odpadkov po razredih, na hodnikih in v šolskih kuhinjah. Tako so Mercatorjevi kupci pomagali šolarjem, da se naučijo odgovornega ravnanja z odpadno embalažo, in prispevali k širši ekološki ozaveščenosti vseh nas.

5.2.5 Sponzorstva in donacije

V Mercatorju na začetku vsakega poslovnega leta sprejmejo načrt sponzorskih in donatorskih aktivnosti in skozi leto razdelijo načrtovana sredstva v te namene.

Med letom prejmejo v Skupini Mercator več tisoč prošenj in ponudb za sodelovanje na različnih sponzorskih in donatorskih projektih, vendar jih, kljub temu da so pogosto zanimivi, ne morejo podpreti, saj imajo tudi v Mercatorju v okviru sprejetega načrta omejena finančna sredstva.

Mercator tudi letos podpira različne humanitarne, kulturne, izobraževalne in športne projekte, dejavnosti. Vse projekte, ki jih podpirajo v Sloveniji, praviloma združujejo naslednje značilnosti:

- vseslovenskost,
- aktualnost,
- identifikacija Mercatorja s sporočilom projekta.

Mercatorjeva vizija je usmerjena v zadovoljstvo ljudi z željo povečevanja kakovosti življenja tudi na družbeno-socialnem, kulturnem, izobraževalnem in športnem področju.

5.2.6 Vključenost v okolje

Mercator spodbuja gospodarski, socialni in družbeni razvoj lokalnega okolja, v katerem deluje. Prav vpetost v lokalna okolja ustvarja širše gospodarske in družbene učinke; oblikuje prijazna in urejena okolja za potrošnike in zaposlene ter povečuje kakovost ponudbe blaga in storitev. Posebljen odnos do ljudi, prilagajanje njihovim osebnostim in načinu življenja, posluh za potrebe okolja in skrb za prihodnost so temeljne vrednote razvojnih usmeritev Mercatorja, ki jih udejanja z družbeno odgovornim delovanjem.

- **Brošura Čas je za spremembe**

Četrta številka revije Uživajmo zdravo, ki so jo posvetili našemu edinemu planetu - Zemlji, so priložili posebno prilogo Čas je za spremembe, Dobre navade za boljši jutri.

- **Mercator z ekošolami v posaditev 10.000 sadnih dreves**

Mercator je v duhu uresničevanja načel trajnostnega razvoja in odgovornosti do okolja z ekošolami iz vse Slovenije začel s projektom posaditve 10.000 sadnih dreves, ki bodo opozarjala na poslanstvo okoljske odgovornosti vsakega izmed nas v okolici šol, vrtcev, v parkih in na drugih javnih površinah.

Članica uprave Jesenkova je ob podpisu pogodbe povedala, da se Mercator zaveda, da kakovost bivanja lahko izboljšujejo le z vzajemnim sodelovanjem. Njihovo partnerstvo z ekošolami je eden od korakov, ki vsak dan uresničujejo njihovo odgovorno zavezo do okolja in ljudi. Drevo je simbol narave in zdravja, zato si želijo, da bi v vsak kraj, kjer bo zaživel eno od Mercatorjevih sadnih dreves, s tem dejanjem prinesli novo in bolj zdravo življenje.

Pavšerjeva, nacionalna koordinatorica projekta Ekošola, je izrazila veliko zadovoljstvo ob sklenitvi partnerskega sodelovanja z Mercatorjem. Pravi, da ekošole niso zgolj projekt, so način življenja. Mercator je v njih prepoznal vsestransko okoljsko prizadevanje, ki ga tudi sam uresničuje ob vsakem koraku, in jih pri tem podprl.

Erjavec, minister za okolje in prostor RS, je izrazil podporo prizadevanjem ekošol, saj meni, da so edinstven program v slovenskem prostoru. Lahko si le želimo, da bi način izobraževanja in odgovornosti do okolja ekošole širile med vsemi generacijami v Sloveniji. Partnersko sodelovanje z Mercatorjem kaže na to, da je okolje tudi in morda predvsem v času oteženih gospodarskih razmer za vse nas najpomembnejša komponenta razvoja.

Na pobudo slovenskih ekošol so ministri za okolje v času slovenskega predsedovanja (pred lanskim svetovnim dnevom Zemlje - 22. aprilom) v parku Brdo v drevoredu Evrope posadili 34 dreves. S tem simbolnim dejanjem so slovenski ekošolarji na izviren način želeli opozoriti vse evropske okoljske ministre na velik pomen, ki ga imajo drevesa za ohranjanje čistega okolja in biotske pestrosti (Mercator, 2009).

5.2.7 Zaposleni

Skrb za zaposlene je najpomembnejša naloga kadrovskega sektorja, saj je od zaposlenih v največji meri odvisno, kako uspešno bodo uresničili poslovno strategijo Mercatorja. Za učinkovito uresničevanje poslanstva so v kadrovskega sektorju izoblikovali kadrovske strategije. Skupaj z uporabniki storitev kadrovskega sektorja pa so oblikovali tudi kadrovske prioritete. Tako bodo zagotavljali kadrovske in organizacijske fleksibilnost.

Njihove prioritete so:

- načrtovanje karier ključnih in obetavnih kadrov,
- dialog z zaposlenimi na vseh ravneh,
- prenos znanja in izkušenj,
- notranje in zunanje kadrovanje,
- nagrajevanje in motivacija,
- medkulturni organizacijski razvoj,
- menedžment sprememb - inovacijska dejavnost,
- varnost in zdravje zaposlenih¹.

¹ Pod okriljem Evropske komisije je bila v letu 2008 opravljena raziskava z naslovom Zagotavljanje ustreznih pogojev na delovnem mestu za invalidne osebe v EU – primeri najboljših praks in finančne sheme. Raziskavo je opravil Austrian Institute for SME Research (KMFA) z Dunaja. Mercator, d. d., je bil izmed 250 delodajalcev iz 30 držav - 27 članic EU, Irske, Lichtensteina ter Norveške, ki so bili povabljeni k sodelovanju, izbran kot primer dobre prakse. Skupaj z ostalimi 23 izbranimi organizacijami je Mercator, d. d., predstavljen v publikaciji z naslovom Providing reasonable

5.2.8 Gospodarski načrt za leto 2009

V gospodarskem načrtu Skupine Mercator za leto 2009 je zapisano, da bo družbena odgovornost sestavni del njihove osnovne komunikacije ob Mercatorjevi šestdesetletnici, tako bodo nadaljevali z aktivnostmi v skladu s sprejeto strategijo. Največji projekti na tem področju pa bodo usmerjeni v šport, kulturo, izobraževanje, zdravstvo in humanitarno pomoč. V letu 2008 pričeta osrednja Mercatorjeva akcija, Mercator, okolju prijazen sosed, se bo v letu 2009 nadaljevala v lokalnih okoljih ter skupaj z lokalnimi skupnostmi zaznavala in pomagala reševati najhujše ekološke probleme, od onesnaženih vod, odpadkov pa do onesnaženega zraka.

5.2.9 Skrb za okolje

V letu 2009 bodo Mercatorjeve aktivnosti na področju varstva okolja usmerjene v obvladovanje sistema ravnanja z okoljem v skladu s standardom ISO 14001 ter racionalizacijo in optimizacijo vplivov na okolje.

Izvajanje aktivnosti bo v letu 2009 usmerjeno na naslednja področja:

- **Obvladovanje sistema ravnanja z okoljem (ISO 14001)**

Skladno z zahtevami standarda ISO 14001 bodo v prakso uvedli in certificirali sistem, ki bo zagotavljal stalno doseganje in usklajenost ekonomskih in okoljskih ciljev družbe Poslovni sistem Mercator, d. d..

- **Informacijska podpora za spremljanje in analizo okoljskih vidikov**

Zagotovili bodo avtomatsko zbiranje prioritarnih okoljskih podatkov in uvedli aplikacijo uravnoteženih kazalnikov.

- **Izvedba projekta Upravljanje s stroški, povezanimi z varstvom okolja**

V okviru projekta Optimiranje poslovanja Skupine Mercator bodo na področju upravljanja s stroški, povezanimi z varstvom okolja, izvedli aktivnosti, povezane z zmanjševanjem vplivov na okolje. Aktivnosti bodo izbrali na podlagi ocen okoljskih tveganj za leto 2009 in potencialnih prihrankov, povezanih s področjem okolja.

- **Prilagoditve poslovnih procesov**

Za zagotavljanje kontinuiranega zmanjševanja vplivov na okolje in zmanjševanja okoljskih stroškov bodo izvedli potrebne prilagoditve poslovnih procesov.

accommodation for persons with disabilities in the workplace in the EU – good practices and financing schemes – Contract VC/2007/0315 (Final Report). Publikacija je objavljena tudi na spletnih straneh EU, uradno pa bo predstavljena meseca aprila v Bruslju (Mercator, 2009).

- **Izvajanje okoljskih izobraževanj**

Z namenom prenosa internih standardov delovanja s področja varstva okolja do izvajalcev bodo izvajali funkcionalna izobraževanja za ciljne skupine in zaposlene osveščali s pomočjo internih medijev.

- **Izvajanje okoljskih aktivnosti za kupce**

Z namenom ohranjanja zvestobe kupcev in zagotavljanja konkurenčne prednosti bodo izvajali okoljske aktivnosti za kupce (Mercator, 2009).

5.3 RAZISKAVA O CSR V MERCATORJU

5.3.1 Metode in potek raziskave

Cilji te raziskave so bili:

- ugotoviti, ali so zaposleni v Mercatorju seznanjeni s pojmom družbena odgovornost;
- ugotoviti, ali podjetje Mercator zaposleni uvrščajo med družbeno odgovorna podjetja;
- preveriti, kakšen je odnos podjetja do skupnosti, okolja in zaposlenih z vidika zaposlenih.

V raziskavi sem uporabila metodo anketnega vprašalnika z osmimi vprašanji. Tri vprašanja so bila zastavljena tako, da so vsebovala tudi podvprašanja, vsa pa so imela že vnaprej ponujene odgovore, ki so jih vprašanci bodisi obkrožili bodisi označili s križcem. Vprašanci so lahko na vprašanja odgovorili z da, delno, ne ali ne vem. Zastavljeno je bilo tudi vprašanje, na katero bi vprašanci odgovorili, katero tuje ali domače podjetje želijo izpostaviti kot najbolj družbeno odgovorno, vendar večina nanj ni odgovorila. Anketa je bila v celoti anonimna.

Raziskava je potekala 22. marca 2009 v Mercator centru v Celju. Vprašalnike sem dala šestdesetim anketirancem, zaposlenim v Hipermarketu, Intersportu in Modiani, ki so bili različne starosti, spola in izobrazbe. Izpolnjene vprašalnike mi je vrnilo samo petdeset vprašanih. Teh petdeset zaposlenih opravlja različne delovne naloge na različnih delovnih mestih: od skladiščnikov, prodajalcev, blagajnikov, oddelkovodij, poslovodij, administratorjev do vodstva. Odgovori na vprašanja so predstavljali osnovo za potrditev oziroma zavrnitev nekaterih hipotez, ki sem jih postavila pred anketiranjem.

Bistvenih razlik med odgovori poslovodij oziroma vodstva in ostalimi zaposlenimi (prodajalci, skladiščniki, blagajniki, administratorji) ni bilo, je pa bilo mogoče opaziti, da so mlajši zaposleni vprašalnike sprejeli bolj odprto in nanje raje odgovarjali. Pri starejših je bilo mogoče zaznati odpor do vprašalnikov in tudi strah pred »neznano«

temo. Predvsem poslovodje in vodilni delavci niso pokazali posebnega zanimanja za sodelovanje v anketi. Ravno ti v veliki večini vprašalnikov niso vrnili.

Pred raziskavo sem postavila hipoteze, s pomočjo katerih sem prišla do same vsebine anketnih vprašanj, ki so me kasneje vodila do zastavljenih ciljev raziskave.

5.3.2 Hipoteze

Hipoteze so bile naslednje:

1. Zaposleni v podjetju Mercator, d. d., niso dovolj seznanjeni s pojmom družbena odgovornost podjetja.
2. Zaposleni vedo, kakšen je odnos podjetja do skupnosti, okolja in zaposlenih.
3. Zaposleni so premalo seznanjeni s konceptom pravične trgovine.
4. Zaposleni ne poznajo vsebine certifikata Družini prijazno podjetje.
5. Zaposleni so premalo motivirani za sodelovanje pri družbeni odgovornosti podjetja.

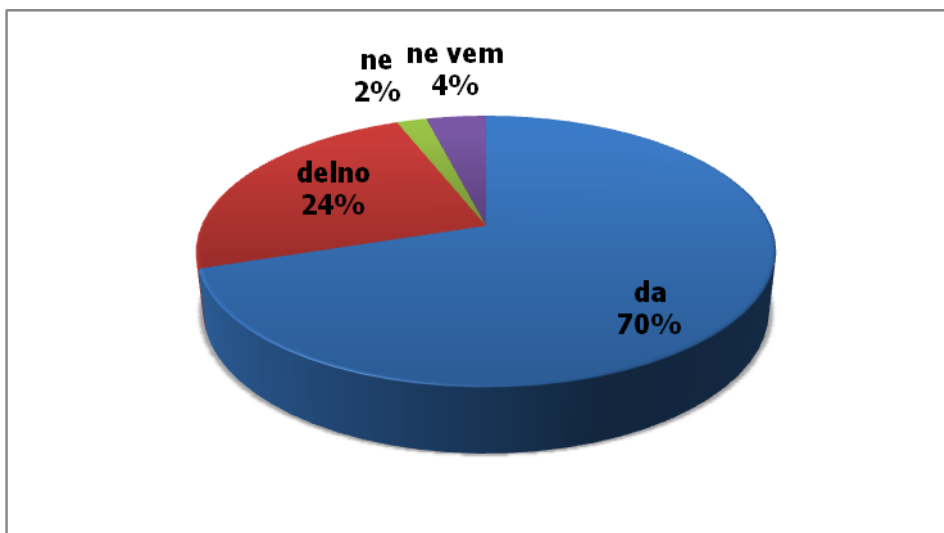
Anketa je vključevala osem vprašanj.

1. Ali po vašem mnenju Mercator, d. d., spada med družbeno odgovorna podjetja?
2. Ali menite, da ste s strani podjetja dovolj seznanjeni o njegovi družbeni odgovornosti?
3. Katero slovensko in/ali tuje podjetje po vašem mnenju deluje najbolj družbeno odgovorno?
4. Kakšen je odnos podjetja do skupnosti?
 - a) Podpira oziroma sponzorira dejavnosti, povezane s skrbjo za zdravje, in socialne dejavnosti.
 - b) Podpira oziroma sponzorira kulturne in/ali športne dejavnosti in prireditve.
 - c) Sodeluje s šolami v naši skupnosti, zagotavlja možnosti za delovne prakse.
5. Kako v podjetju skrbite za ohranjanje okolja?
 - a) Varčujemo z vsemi energetske viri.
 - b) Skrbimo za zmanjševanje odpadkov, recikliranje.
 - c) Dajemo velik poudarek okoljskim vprašanjem.
 - d) Pri delu uporabljamo okolju prijazne materiale.
6. Kako podjetje skrbi za svoje zaposlene?
 - a) Ali se nadrejeni z vami posvetujejo o pomembnih stvareh, v zvezi s poslovanjem podjetja?
 - b) Ali podjetje zaposlenim zagotavlja možnost za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu?
 - c) Ali vam podjetje omogoča takšen delovni čas oz. organizacijo dela, da ga lahko uvrščamo med »družini prijazna« podjetja?
7. Ali ste seznanjeni s konceptom pravične trgovine in certifikatom Družini prijazno podjetje?

8. Mercator je v lanski osrednji humanitarni akciji Okolju prijazen sosed vsakemu gospodinjstvu in zaposlenemu v Mercatorju namenil brezplačno vrečko za večkratno uporabo. Jo redno uporabljate in tako varujete okolje?

5.3.3 Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika

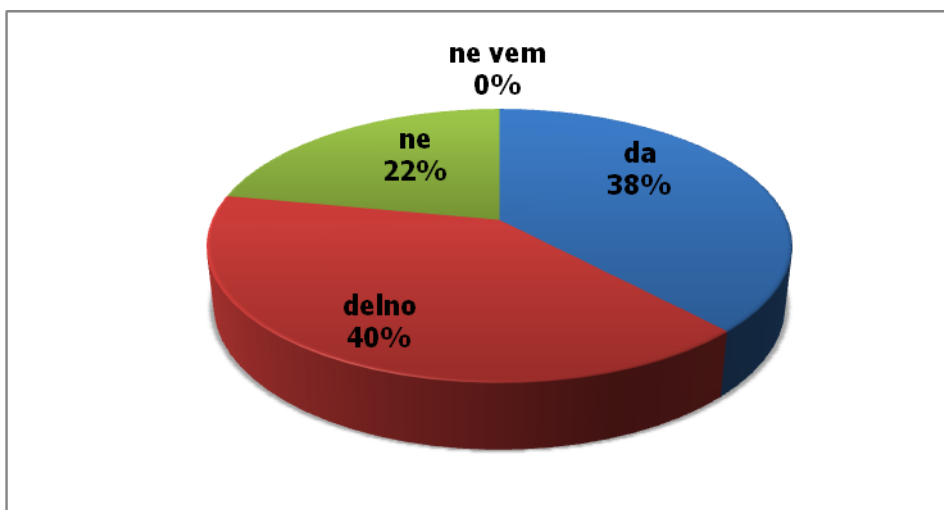
Slika 4: Ali po vašem mnenju Mercator, d. d., spada med družbeno odgovorna podjetja?



Vir: lasten

Pri prvem vprašanju je kar 70 % vseh vprašanih, zaposlenih v Mercator, d. d., odgovorilo, da spada podjetje med družbeno odgovorna podjetja. Le 2 % oziroma 4 % vprašanih tega ni vedelo oziroma je odgovorilo nikalno.

Slika 5: Ali menite, da ste s strani podjetja dovolj seznanjeni o njegovi družbeni odgovornosti?

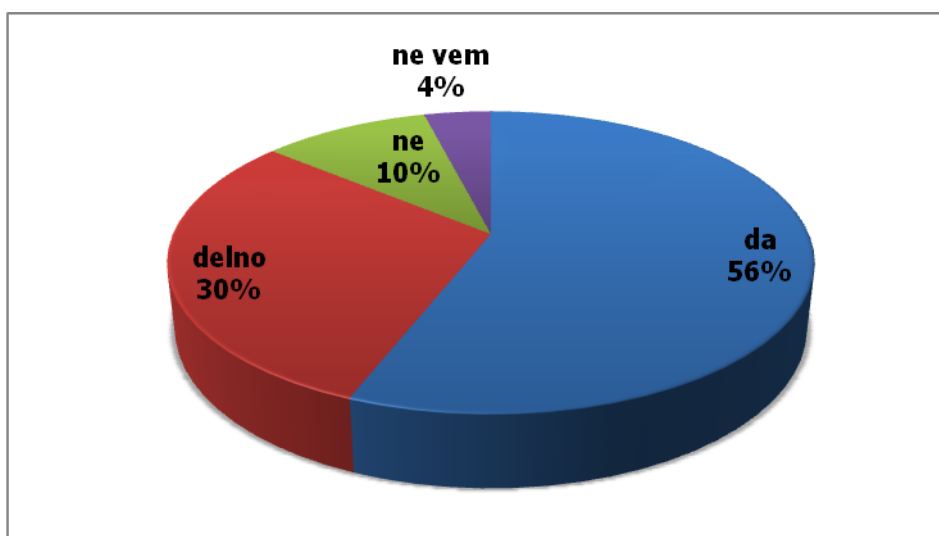


Vir: lasten

Z naslednjim vprašanjem sem ugotovila, da 38 % vprašanih zaposlenih meni, da jih podjetje dovolj seznanja s svojo družbeno odgovornostjo. 22 % jih meni, da z njo niso dovolj seznanjeni, 40 % pa jih je odgovorilo, da so delno seznanjeni, kar pomeni, da podjetje vseeno premalo obvešča svoje zaposlene o aktivnostih, povezanih z družbeno odgovornostjo.

Ko sem zaposlenim zastavila vprašanje, katero slovensko in/ali tuje podjetje po njihovem mnenju deluje najbolj družbeno odgovorno, sem dobila zelo pristranske odgovore, saj jih je največ (37 %) navedlo prav Mercator, d. d., pri čemer sklepam, da so tako odgovarjali zato, ker so zaposleni v tem podjetju. Drugačne odgovore bi verjetno dobila, če bi bili vprašanci npr. mimoidoči na ulici.

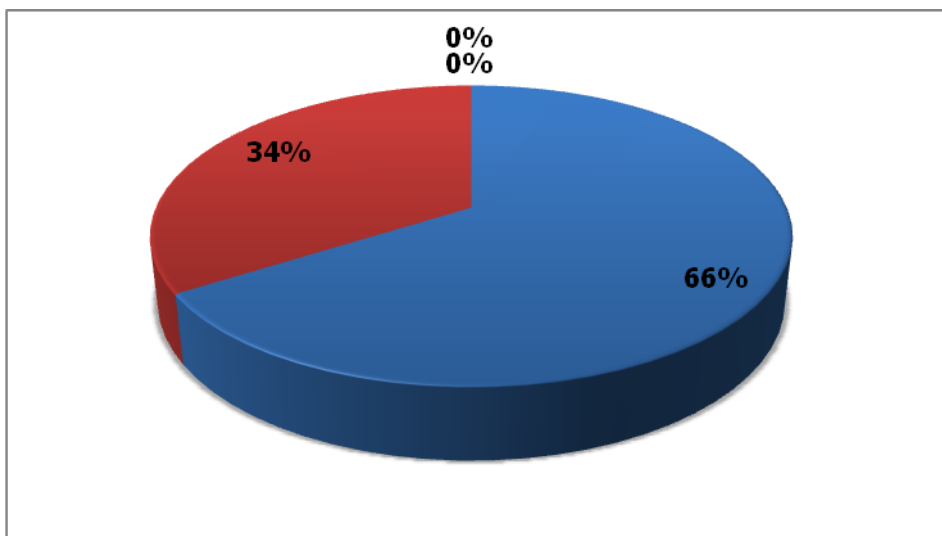
Slika 6: Ali podjetje podpira oziroma sponzorira dejavnosti, povezane s skrbjo za zdravje, in socialne dejavnosti?



Vir: lasten

Zaposleni menijo (56 %), da Mercator, d. d., podpira oziroma sponzorira dejavnosti, povezane s skrbjo za zdravje, in socialne dejavnosti. Sem spada tudi skrb za zaposlene. Ko se znajdejo v stiski zaradi bolezni, naravnih nesreč ali drugih nepredvidljivih dogodkov, ki ogrozijo njihovo socialno varnost, jim priskoči na pomoč za to ustanovljena ustanova Humanitarna fundacija Mercator. Poleg dodatnega zdravstvenega zavarovanja Mercator zaposlenim omogoča tudi ugodnejše pogoje za sklenitev prostovoljnega kolektivnega nezgodnega zavarovanja, zavarovanja za potovanje v tujino in zavarovanja osebnih vozil. Zaposlenim so na voljo tudi številne počitniške kapacitete na različnih turistično privlačnih lokacijah po Sloveniji.

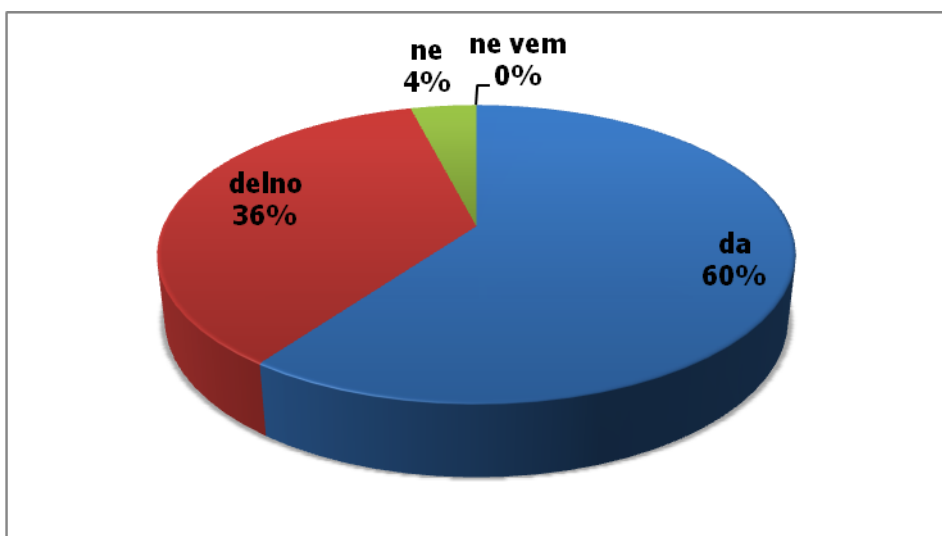
Slika 7: Ali podjetje podpira oziroma sponzorira kulturne in/ali športne dejavnosti in prireditve?



Vir: lasten

Še več odstotkov zaposlenih kot pri prejšnjem vprašanju (66 %) meni, da podjetje podpira oziroma sponzorira kulturne in/ali športne dejavnosti in prireditve.

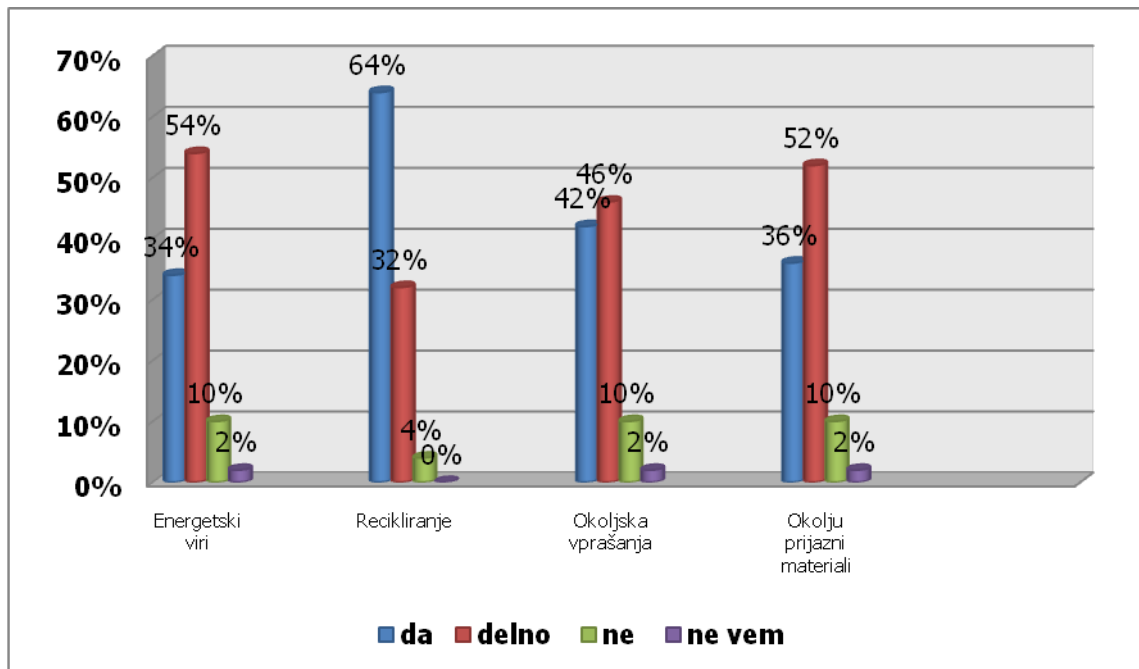
Slika 8: Ali podjetje sodeluje s šolami v naši skupnosti, zagotavlja možnosti delovne prakse?



Vir: lasten

60 % vprašanih meni, da podjetje sodeluje s šolami in zagotavlja možnosti delovne prakse. Le 4 % jih meni, da podjetje ne sodeluje s šolami. 36 % vprašanih pa pravi, da delno.

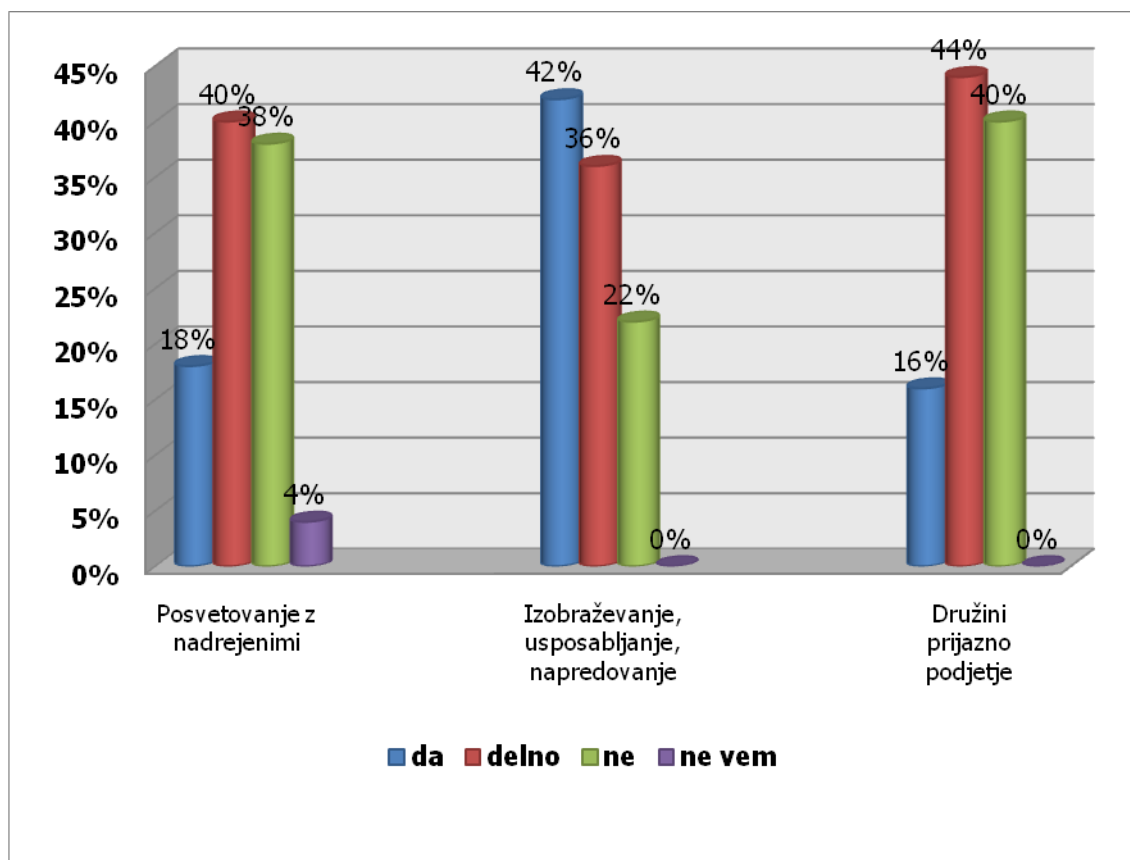
Slika 9: Kako v podjetju skrbite za ohranjanje okolja?



Vir: lasten

Prvi sklop stolpcev v grafu prikazuje odgovor na vprašanje, ali v podjetju varčujejo z vsemi energetskimi viri. 54 % zaposlenih odgovarja, da varčujejo delno, 34 % jih meni, da varčujejo, 10 % jih pravi ne, 2 % vprašanih pa je odgovorilo, da ne vedo. Drugi sklop prikazuje odgovor na vprašanje, ali v podjetju skrbijo za zmanjševanje odpadkov in recikliranje. 64 % vprašanih je odgovorilo z da, kar je dokaj zadovoljivo, 32 % z delno, 4 % z ne, nihče pa se ni odločil za odgovor ne vem. Tretji sklop stolpcev predstavlja odgovore na vprašanje, ali daje podjetje velik poudarek okoljskim vprašanjem. 42 % vseh vprašanih zaposlenih meni, da v podjetju zelo poudarjajo tudi ta vprašanja, 46 % jih pravi, da delno, 10 % pa jih meni, da okoljskim vprašanjem ne dajejo posebnega poudarka. Zadnji sklop stolpcev prikazuje odgovore na vprašanje, če v podjetju pri delu uporabljajo okolju prijazne materiale. Tudi tu ne dobimo zadovoljivih odgovorov, saj le 36 % vprašanih meni, da jih uporabljajo, kar 52 % delno, 10 % pa jih je odgovorilo, da ne.

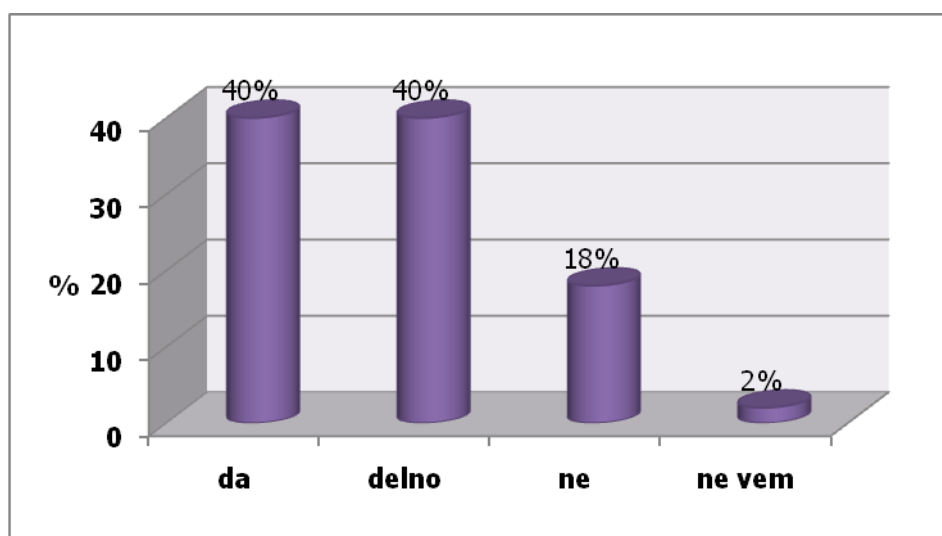
Slika 10: Kako podjetje skrbi za svoje zaposlene?



Vir: lasten

Prvi sklop stolpcev prikazuje odgovore na vprašanje, ali se nadrejeni z zaposlenimi posvetujejo o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja. Tako jih je 40 % odgovorilo z delno, kar 38 % pa z ne. Komaj 18 % vseh vprašancev meni, da se nadrejeni z njimi posvetujejo tudi o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem. Drugi sklop stolpcev prikazuje odgovore na vprašanje, ali podjetje zaposlenim zagotavlja možnost za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu. Tukaj odstotek tistih, ki so odgovorili nikalno, le ni tako zaskrbljujoč, saj jih tako meni le 22 %. 36 % jih meni, da delno, 42 % pa, da podjetje zaposlenim te možnosti zagotavlja. Tretji sklop stolpcev razkriva odgovore na vprašanje, ali podjetje zaposlenim omogoča takšen delovni čas oziroma organizacijo dela, da ga lahko uvrščamo med »družini prijazna podjetja«. Tukaj zaskrbljujočih 40 % vseh vprašanih zaposlenih meni, da jim podjetje ne omogoča takšnega delovnega časa oziroma organizacije dela, da bi lahko veljalo za družini prijaznega. Presenetljivo je, da tako menijo zaposleni v podjetju, ki ima certifikat družini prijaznega podjetja. 44 % jih meni, da delno, komaj 16 % pa, da imajo takšen delovni čas, da podjetje lahko uvrščamo med družini prijazna.

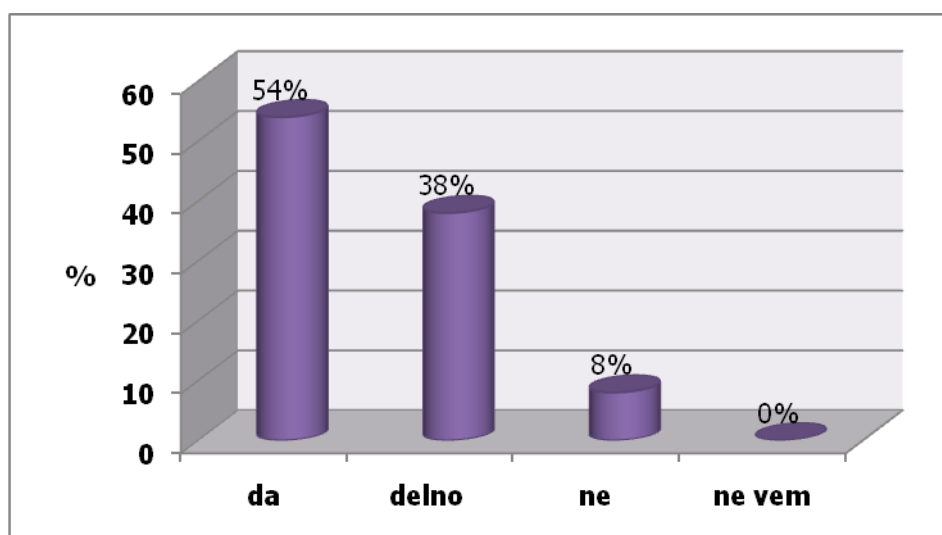
Slika 11: Ali ste seznanjeni s konceptom pravične trgovine in certifikatom Družini prijazno podjetje?



Vir: lasten

Enak odstotek zaposlenih, to je 40 % je ali dobro ali delno seznanjenih s konceptom pravične trgovine in certifikatom Družini prijazno podjetje. 18 % jih s tema dvema pojmovoma ni seznanjenih, 2 % pa sta odgovorila, da ne veda.

Slika 12: Ali redno uporabljate Mercatorjevo vrečko za večkratno uporabo?



Vir: lasten

Mercatorjevi zaposleni so v sklopu lanskoletne osrednje humanitarne akcije – Okolju prijazen sosed dobili nakupovalno vrečko za večkratno uporabo. 54 % zaposlenih to vrečko redno uporablja za svoje nakupe, 38 % jo uporablja samo včasih oziroma delno, 8 % pa nikoli.

5.3.4 Zaključek in preverjanje hipotez

Z raziskavo sem prišla do vseh treh zastavljenih ciljev in zanimivih spoznanj, da velika večina (70 %) zaposlenih meni, da spada Mercator med družbeno odgovorna podjetja, vendar so le delno seznanjeni z aktivnostmi njegove družbene odgovornosti. Na splošno pa imajo o družbeni odgovornosti podjetja dobro mnenje.

Tako lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi, da zaposleni v Mercatorju, d. d., niso dovolj seznanjeni s pojmom CSR. Podjetje posveča premalo pozornosti obveščanju zaposlenih. Zlasti starejša generacija pojma in teoretike ne pozna dovolj dobro in široko. Sploh kar se tiče pravic zaposlenih, pridobljenih s Certifikatom družini prijaznega podjetja, in obveznosti do okolja.

Druga hipoteza prav tako drži le delno, saj so zaposleni na vprašanja, ki so vključevala podatke o tem, če zaposleni vedo, kakšen je odnos podjetja do skupnosti, okolja in zaposlenih, odgovarjali komajda zadovoljivo. Le približno polovica vprašanih zaposlenih je poznala ta odnos in odgovorila pritrnilno.

Tretjo hipotezo lahko potrdim, saj so vprašanci res premalo seznanjeni s konceptom pravične trgovine. Komaj 40 % zaposlenih pozna ta pojem. Ne vedo, kateri izdelki na policah so izdelki pravične trgovine.

Prav tako lahko potrdim četrto hipotezo, ki pravi, da vprašanci ne poznajo vsebine certifikata Družini prijazno podjetje. Ne vedo, kakšne koristi in pravice jim prinaša kot tudi, da je podjetje dolžno izpolnjevati vse z njim pridobljene obveznosti in naloge.

Tudi peta hipoteza, ki pravi, da so zaposleni premalo motivirani za sodelovanje pri družbeni odgovornosti podjetja, je potrjena. Že sama nezainteresiranost za izpolnjevanje vprašalnikov in za obravnavano temo je eden od pokazateljev nemotiviranosti za sodelovanje pri družbeni odgovornosti podjetja.

Zaposleni so premalo motivirani za sodelovanje v aktivnostih družbene odgovornosti podjetja, ker je podjetje do sedaj posvečalo premalo pozornosti njihovem obveščanju. Tako so bili zaposleni premalo vključeni v samo izvajanje teh aktivnosti, zato ne razumejo, kaj CSR podjetja sploh pomeni, in se ne zavedajo, da lahko v njej tudi sami sodelujejo.

5.4 PRIMERJAVA PODJETJA MERCATOR, D. D., IN PODJETJA SPAR NA PODROČJU KONKRETNIH AKTIVNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

5.4.1 Primerjava razpoložljivih podatkov o CSR

Podjetje Mercator, d. d., sem obravnavala kot primer primarno slovenskega podjetja, ki se je razširilo tudi na Hrvaško, v Srbijo, Bosno in Hercegovino, Črno goro, Makedonijo in Bolgarijo. Podjetje Spar pa kot primer evropskega podjetja, ki je hkrati razširjeno po celem svetu. Predvsem me je presenetilo to, da se razlika med družbeno odgovornostjo obeh podjetij pokaže že pri samem vstopu na spletno stran. Tudi v medijih je s svojimi družbeno odgovornimi aktivnostmi bistveno močnejše zastopan Mercator, medtem ko niti ena od Sparovih aktivnosti ni bila predstavljena širši javnosti.

Na Mercatorjevi spletni strani je bistveno več pozornosti namenjene samemu pojmu družbene odgovornosti kot na spletni strani podjetja Spar. Pri Mercatorju so se odločili za prenovu portala in so temu primerno zelo veliko pozornost posvetili sami družbeni odgovornosti. Na spletni strani so podrobno predstavljene vse humanitarne akcije letošnjega leta in preteklih let. Veliko predstavljenih aktivnosti je opremljenih tudi s fotografijami dogodkov. Na prodajnih mestih pa je vedno več promocijskih letakov in plakatov. Humanitarne oziroma družbeno odgovorne akcije so oglaševane tudi na jumbo plakatih in v medijih (radio, televizija). Pohvalno je, da se za družbeno odgovorno delovanje družba Mercator povezuje tudi z dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji.

5.4.2 Sodelovanje s poslovnimi partnerji na področju CSR

Tukaj se pojavi vprašanje, kaj je še sploh družbeno odgovorno ravnanje oziroma poslovanje podjetij. Predvsem je to vprašanje zanimivo v povezavi s trgovskimi podjetji, kot sta Mercator in Spar. S tem mislim na »družbeno odgovorne« aktivnosti, kjer je pogoj za sodelovanje v aktivnosti nakup določenega izdelka ali skupine izdelkov. Kot primer lahko izpostavim Mercatorjevo zadnjo aktivnost, ki se v teh dneh odvija v prodajalnah in je zato v diplomskem delu še nisem podrobno predstavila. To je humanitarna akcija z naslovom Dobri sosede se izkažejo tudi v slabih trenutkih. Tako so v Mercatorju v povezavi z Rdečim križem Slovenije in slovensko Karitas v 80 izbranih prodajalnah namestili vozičke, v katere lahko kupci odložijo izdelke za pomoč ljudem, ki so se znašli v stiski. Ali ni to le strategija podjetja, da bi privabili kupce v prodajalne? Za te ljudi bi v prvi vrsti morale poskrbeti vlada in za to ustanovljene vladne institucije. Mnogokrat si zaposleni, ki imamo plače daleč pod slovenskim povprečjem, kot npr. delavci v Mercatorju, mislimo, da bi ta sredstva, ki jih podjetje namenja za družbeno odgovorne aktivnosti, razna sponzorstva in donacije lahko namenili za dvig plač delavcem za njihovo delo in tako tudi s tem prispevali k družbeni odgovornosti. Tudi z dobrimi plačami zaposlenih si lahko podjetja zagotovijo večji ugled v družbi.

5.4.3 Zaposleni in CSR v praksi

Zanimiv je tudi pogled na družbeno odgovornost s področja pravic in ugodnosti, ki jih zaposlenim v družbeno odgovornih podjetjih prinaša pridobljeni certifikat Družini prijazno podjetje. Mercator se zelo trudi izpolnjevati vse naloge in obveznosti, ki jih certifikat nalaga. Vendar se teh pravic velikokrat ne spoštuje. Kot primer lahko navedem, da morajo zaposlene (delavke) po vrnitvi s porodniškega dopusta kljub podpisani izjavi, da ne želijo delati preko polnega delovnega časa oziroma da ne želijo opravljati nadurnega dela, delati ob nedeljah in praznikih, čeprav jim to pravico daje Zakon o delovnih razmerjih. Ali je lahko podjetje, ki ima poslovalnice oziroma prodajalne odprte skoraj vse dni v letu, tudi ob nedeljah in praznikih, sploh še družini prijazno?

Mercator ima v interni publikaciji postavljen tudi pogoj, da se bo pri načrtovanju izmenskega dela in drugih oblik delovnega časa upoštevalo potrebe zaposlenih s predšolskimi otroki, vendar le, kadar bo to dovoljeval delovni proces. Kot vemo, v trgovski dejavnosti delovni proces tega skoraj nikoli ne dovoljuje. Prav tako se šikanira delavke, ki bi po prihodu s porodniškega dopusta želele izkoristiti zakonsko pravico do opravljanja polovičnega delovnega časa do treh let starosti otroka. Vse zaposlene v Mercatorjevem centru v Celju bi bile po tej odločitvi razporejene na drugo delovno mesto, v drugo poslovalnico. Zato v praksi to ravno ni družbeno odgovorno in družini prijazno podjetje.

Isti problem se pojavlja v Sparu, kjer prakticirajo predvsem deljen delovni čas in razporede delovnega časa za nekaj dni vnaprej, namesto stalnega izmenskega dela oziroma mesečnih razporedov, da bi si zaposleni lahko usklajevali poklicno in družinsko življenje. Podatke sem dobila od sodelavcev, ki so bili, preden so dobili zaposlitev v Mercatorju, zaposleni v Sparu.

Zanimiva alternativa na področju CSR bi bila tudi uvedba vrtcev za otroke zaposlenih, kot jo poznajo v svetu in že v nekaterih podjetjih pri nas. Zaradi dolžine odpiralnega časa prodajaln do 21. ure in dlje seveda ni mogoče dobiti varstva za predšolske otroke v vrtcih. Zato to predstavlja velik problem vsem zaposlenim staršem. Veliko težavo zaposlenim staršem predstavlja tudi nestalnost delovnega urnika na oddelkih, kjer delovne izmene niso določene. S tem mislim predvsem na takšen urnik, po katerem se nekaj dni v tednu npr. dela dopoldan, druge dni pa spet popoldan. Tako odpade tudi dvoizmenski vrtec za otroke.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem spoznala, kaj pomeni družbena odgovornost in na katerih področjih se uvaja, kateri standardi jo urejajo ter kaj o njej menijo kritiki. Družbeni odgovornosti moramo še posebej v teh kriznih časih posvečati veliko pozornost, saj bodo le podjetja, ki delujejo dolgoročno, kar pomeni, da vlagajo v svoje zaposlene, v načine, kako izboljšati okolje ter v družbeno odgovornost, prestala trenutno krizo. Tako bo čas, ki prihaja, jasno pokazal, katera podjetja so družbeno odgovorna zaradi zunanje podobe in katera družbeno odgovornost jemljejo kot del strategije, notranje organiziranosti in razvoja. Mercator je po vseh kazalcih med družbeno najbolj odgovornimi podjetji v državi, družbena odgovornost je sestavni del njegovega dobrega imena in slovesa. Kar pa vedno ne pomeni, da se tako promovirana CSR v medijih izvaja tudi v praksi. Tako podjetja prihranijo sredstva predvsem pri svojih zaposlenih in njihovih plačah.

Z raziskavo med zaposlenimi sem ugotovila, da ti vidijo Mercator kot družbeno odgovorno podjetje. Kljub temu imam vtis, da bi morale podjetje storiti še več za to, da bi zaposleni bolj razumeli sam pojem družbene odgovornosti in kako lahko k njej tudi sami prispevajo. Po ugotovitvah v raziskavi zaposleni ravno tako premalo vedo o konkretnih aktivnostih CSR v podjetju. Premalo so seznanjeni s pojmom pravične trgovine in s certifikatom Družini prijaznega podjetja, čeprav je Mercator njegov ponosni lastnik. Zato priporočam, da vodstvo Mercatorja svoje zaposlene o tem sproti seznanja bodisi v glasilu Časomer bodisi z ostalim propagandnim materialom v poslovalnicah. S poročanjem o družbeno odgovornem delovanju namreč informira ljudi o vrednotah podjetja ter o izdelkih in storitvah, ki jih prodaja na trgu. Sicer pa v zadnjem času opažam izboljšavo tudi na tem področju, predvsem akcija Rdeči noski je zelo dobro oglaševana in predstavljena. Kot je zapisano v gospodarskem načrtu za leto 2009, bo Mercator še naprej CSR posvečal veliko pozornost.

V zaključku lahko trdim, da prva hipoteza, ki pravi, da poslovni uspeh podjetja temelji na ekonomski racionalnosti in uravnoteženem razvoju, pa tudi na vpetosti v naravno in družbeno okolje, drži. Vsa podjetja, ki želijo biti, sploh v času gospodarske krize, uspešna, morajo še naprej skrbeti za naravno okolje in v prvi vrsti za svoje zaposlene kot tudi za skupnost, ki jih obdaja. Tudi druga hipoteza, ki pravi, da je podjetje dolgoročno učinkovitejše, če v strategijo lastnega razvoja vključi tudi skrb za okolje, čiste tehnologije in ekološko sprejemljive izdelke, popolnoma drži. Trend strategij razvoja podjetij gre tako v Evropi kot v svetu v to smer in če se želimo primerjati s podjetji zunaj našim meja, mu moramo slediti ter veliko pozornosti posvečati skrbi za okolje in ekologijo. Veliko pozornosti posveča podjetje tudi varovanju okolja, predvsem z uvedbo okolju prijaznih in razgradljivih materialov pri poslovanju, z različnimi okoljskimi akcijami in z varčevanjem z energetskimi viri. Tretja hipoteza pravi, da so poleg uspešnega poslovanja podjetja pomembni tudi urejeni odnosi vodilnih do zaposlenih in odnosi med zaposlenimi v podjetju. Prav tako je pomemben odnos do poslovnih partnerjev in navsezadnje do potrošnikov. Ta

hipoteza delno drži, saj Mercator dobro skrbi za svoje zaposlene, za načrtovanje karier ključnih in obetavnih kadrov. Za prenos znanja in izkušenj dobro deluje tudi sistem nagrajevanja in motivacije. Varnost in zdravje zaposlenih sta v podjetju na prvem mestu. Priporočala pa sem uvedbo vrtcev za zaposlene in kar je najpomembnejše - upoštevanje certifikata Družini prijazno podjetje tudi v praksi. Skrb za zaposlene in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih se namreč odraža v večji učinkovitosti in kakovosti. Četrta hipoteza, ki pravi, da se CSR v Sloveniji ne razlikuje od CSR v EU, delno drži, zato predlagam, da se Slovenija še naprej zgleduje po Evropski uniji, ki se zaveda, da je za uveljavitev koncepta družbene odgovornosti treba še veliko postoriti, od oblikovanja načel in instrumentov do promoviranja najboljših rešitev in inovativnih zamisli, ki bi zagotavljale učinkovitost in hkrati krepile kredibilnost posameznih podjetij, s tem pa tudi posameznih držav in celotne EU.

LITERATURA

1. ABROŽ, Milan in OVSENIK, Marija. Neprofitni avtopoietični sistemi. Institut za samorazvoj, Škofja Loka, 1999, str. 148.
2. BRANDON, P. in LOMBARDI, P.. Evaluating Sustainable Development. Blackwell, Oxford, 2005.
3. EPSTEIN, Marc J.. The Identification, Measurement and Reporting of Corporate Social Impacts: Past, Present and Future. *Advances in Environmental Accounting and Management*, letnik 2, 2003, str. 1-30.
4. FRIEDL, Andrej. Odgovornost do družbe. Korporativna družbena odgovornost kot del poslovne vizije modernega podjetja. *Glas gospodarstva*. 2004, Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, julij-avgust 2004, str. 36-38.
5. GARRIGA, E. in MELT, D.. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping tre Territory. *Journal of Business Ethics*, letnik 53, 2004, str. 51-71.
6. GUTHRIE, J. in PARKER, L.D.. Corporate Social Disclosure Practice: a Comparative Economic Analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, 1990, str. 159-175.
7. HOSKINS, Tony. *The ICSA Corporate Social Responsibility Handbook*. London, 2005.
8. JAKLIČ, Marko. *Poslovno okolje podjetja*. Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana, 1999.
9. JOSEPH, E.. Promoting Corporate Social Responsibility. Is Market-based Regulation Sufficient? *New Economy*, 2002, 9/2, str. 96-101.
10. KNEZ-RIEDL, Jožica. Družbena odgovornost malih in srednje veliki podjetij. V: REBERNIK, Miroslav (ur.): *Slovenski podjetniški observatorij 2002*, 2. del. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor, 2002, str. 111.
11. KNEZ-RIEDL, Jožica. Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V: REBERNIK, Miroslav (ur.): *Slovenski podjetniški observatorij 2002*, 2. del. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor, 2002, str. 91-112.
12. KNEZ-RIEDL, Jožica. Družbena odgovornost podjetij – udejanjanje ideje v EU. Po sledeh prve slovenske konference o družbeni odgovornosti podjetij. V:

RADONJIČ, Dušan (ur.): Razgledi MBA, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2005, str. 67-71.

13. KNEZ-RIEDL, Jožica. Standardi družbene odgovornosti. Priročnik MSP, januar 2007.
14. MYGIND, Niels. Usklajevanje interesov različnih deležnikov v podjetju: Družbena odgovornost farmacevtskega podjetja Novo Nordisk. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.): Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Časnik Finance, Ljubljana, 2004, str. 463-466.
15. MORSING, M. in THYSSEN C.. Corporate Values and Responsibility – the Case of Denmark. Introduction. In Corporate Values and Responsibility – the Case of Denmark (eds. Morsing, Thyssen). Frederiksberg, Samfundslitteratur, 2003, str. 11-22.
16. PLOŠTAJNER, Boštjan. Inovacijski sistem Slovenije: Stanje in problemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2005.
17. REJC, Adriana. Balanced Scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.): Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Časnik Finance, Ljubljana, 2004, str. 503-514.
18. RETAR, Iztok. Sponzoriranje športa za vse. Športna unija Slovenije, 1996, str. 115.
19. SLEIGHT, Steve. Sponsorship – What it is and how to use it. Hill Book Company Limited, London, 1989, str. 4.
20. WISEMAN, J.. An Evaluation of Environmental Disclosures Made in Annual Corporate Reports. Accounting, Organisations and Society, 1982, 7/1, str. 53-63.
21. ZADEK, S.. Third Generation Corporate Citizenship. Foreign Police Centre, London, 2002.

VIRI

1. Beruf und Familie. URL=[»http://www.beruf-und-familie.de/«](http://www.beruf-und-familie.de/). 15. 3. 2009.
2. BITC - Business in the Community. URL=[»http://www.bitc.org.uk/resources/«](http://www.bitc.org.uk/resources/). 13. 4. 2009.
3. Commission of the European Communities. Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate.
4. Commission of the European Communities. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility. A business contribution to Sustainable Development. COM (2002) 347 final, Brussels, 2002.
5. Commission of the European Communities. Implementing the partnership for growth and jobs. Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility. COM, 2006.
6. Communication Concerning Corporate Social Responsibility. A Business Contribution to Sustainable Development. COM, 2000.
7. Corporate Social responsibility: A business contribution to sustainable development, European commission, Luxembourg, 2002.
8. CSR Europe. A European Roadmap for Business Towards sustainable and competitive enterprise, 2006.
9. CSWire - The Corporate Responsibility Newswire. URL=[»http://www.cswire.com/«](http://www.cswire.com/). 22. 3. 2009.
10. DERMEJ, Marjana in OGORELEC WAGNER, Vida (Umanotera): Pravična trgovina – zgodovina, načela in trendi. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KNEZ-RIEDL, Jožica (ur.). Družbena odgovornost in izzivi časa, 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006, zbornik prispevkov. Maribor, IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2006.
11. Dnevnik. URL=[»http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042233600«](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042233600). 18. 5. 2009.
12. DRLJA, Katarina. V kriznih časih si podjetja ne morejo privoščiti družbene neodgovornosti. Finance.si. URL=[»http://www.finance.si/231895«](http://www.finance.si/231895). 8. 12. 2008.

13. Družbena odgovornost in izzivi časa. 2. konferenca. Maribor, 7. in 8. junij 2007. Zbornik prispevkov. IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, 2007.
14. Electras Nova. URL=[»http://www.electras-nova.eu/«](http://www.electras-nova.eu/). 10. 3. 2009.
15. Finance. URL=[»http://www.finance.si/«](http://www.finance.si/). 22. 3. 2009.
16. Green Paper on Corporate Social Responsibility, European Commission, Brussels, 2001.
17. HAFNER, Andraž. Standard ISO 26000 bo podjetjem zagotovil trajnostni razvoj. Finance. 2007, let. 17, Ljubljana, 2007.
18. IRDO. URL=[»http://www.irdo.si/«](http://www.irdo.si/). 30. 3. 2009.
19. ISO – International Organization for Standardization. URL=[»http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0«](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0). 17. 5. 2009.
20. KAKER, Blanka. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KNEZ-RIEDL, Jožica (ur.), VRANA, Toni (ur.). Kaj prinaša standard ISO 26000? Družbena odgovornost in izzivi časa, 2. konferenca, Maribor, 7. in 8. junij 2007, zbornik prispevkov. IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, 2007.
21. Mercator.
URL=[»http://www.mercator.si/aktualno_v_mercatorju/novice_in_obvestila/clank?aid=4443«](http://www.mercator.si/aktualno_v_mercatorju/novice_in_obvestila/clank?aid=4443). 24. 3. 2009.
22. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
URL=[»http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/cdpp/«](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/cdpp/). 15.3.2009.
23. Socialna akademija. URL=[»http://www.socialna-akademija.si/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=173«](http://www.socialna-akademija.si/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=173). 22. 3. 2009
24. Spar. URL=[»http://www.spar.si/spar/SPAR_Slovenija.htm«](http://www.spar.si/spar/SPAR_Slovenija.htm). 26. 3. 2009.
25. ŠGZ - Štajerska gospodarska zbornica.
URL=[»http://www.stajerskagz.si/?id=165«](http://www.stajerskagz.si/?id=165). 11. 3. 2009.
26. Traidcraft. URL=[»http://www.traidcraft.co.uk/OneStopCMS/Core/CrawlerResourceServer.aspx?resource=7523EFBF-D08F-42B7-9E34-FE081D130975&mode=link&guid=59040300ecfe48a5be9c2cb4ede06beb«](http://www.traidcraft.co.uk/OneStopCMS/Core/CrawlerResourceServer.aspx?resource=7523EFBF-D08F-42B7-9E34-FE081D130975&mode=link&guid=59040300ecfe48a5be9c2cb4ede06beb). 25. 3. 2009.

27.Zakon o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/2002, 79/2006, 46/2007, 103/2007, 45/2008.

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja.....	6
Slika 2: Kako postati družbeno odgovorno podjetje?.....	7
Slika 3: Logotip certifikata Družini prijazno podjetje.....	33
Slika 4: Ali po vašem mnenju Mercator, d. d., spada med družbeno odgovorna podjetja?	46
Slika 5: Ali menite, da ste s strani podjetja dovolj seznanjeni o njegovi družbeni odgovornosti?	46
Slika 6: Ali podjetje podpira oziroma sponzorira dejavnosti, povezane s skrbjo za zdravje, in socialne dejavnosti?	47
Slika 7: Ali podjetje podpira oziroma sponzorira kulturne in/ali športne dejavnosti in prireditve?	48
Slika 8: Ali podjetje sodeluje s šolami v naši skupnosti, zagotavlja možnosti delovne prakse?.....	48
Slika 9: Kako v podjetju skrbite za ohranjanje okolja?.....	49
Slika 10: Kako podjetje skrbi za svoje zaposlene?.....	50
Slika 11: Ali ste seznanjeni s konceptom pravične trgovine in certifikatom Družini prijazno podjetje?.....	51
Slika 12: Ali redno uporabljate Mercatorjevo vrečko za večkratno uporabo?	51

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

BITC - Business in the Community

CSR - Corporate Social Responsibility (družbena odgovornost)

DO - družbena odgovornost

DOP - družbena odgovornost podjetij

EMAS - ECO Management and Audit Scheme (Sistem okoljskega ravnanja in presojanja)

EU - Evropska unija

GZS - Gospodarska zbornica Slovenije

IFAT - Mednarodna zveza za pravično trgovino

ILO - Mednarodna organizacija dela

IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti

ISO - International Standardisation Organisation (Mednarodna organizacija za standardizacijo)

MDDSZ - Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

MSP - mala in srednja podjetja

PT - pravična trgovina

ŠGZ - Štajerska gospodarska zbornica

ZDA - Združene države Amerike

ZN - Združeni narodi

ZPMS - Zveza prijateljev mladine Slovenije

PRILOGE

Priloga 1: Plakat humanitarne aktivnosti En klic do pomoči domačim družinam v stiski

Humanitarna Fundacija za pomoč otrokom

En klic do pomoči domačim družinam v stiski

EN KLIC DO
090 93 30 99

Čas klica: brezplačno 24 ur na dan
Maksimalno trajanje: 3 min 30 sek

POMAGAJTE, TER PO SVOBODNI
ZMOŽNOSTI PRISPEVATE SREDSTVA
TUDI VI, DA JIM SKUPAJ SPET PRŽGEMO
ISKRICE V OČEH IN NA ŽALOSTNE
OBRAZE PRIKLJČEMO NASMEH.

ZBRANA SREDSTVA BOMO S POMOČJO
ŠOLSkih DELAVCEV RAZDELILI MED
BOLNE OTROKE IN NIHOVE DRUŽINE V
STISKI.

**Matej, Tjaša, Mark, Mojca, Rok,
Anja, ... so naši otroci. Tudi oni
potrebujejo vašo pomoč.**

LISTANOVNA -
FUNDACIJA ZA POMOČ OTROKOM
Iliška cesta 3, p.p. 44,
31420 Jesenice, Slovenija
Več o namih: www.fzpo.org

Akcijsko partnerja tudi
Poslovni sistem Mercator, d.d.

 **Mercator**

Vir: Mercator (2009)

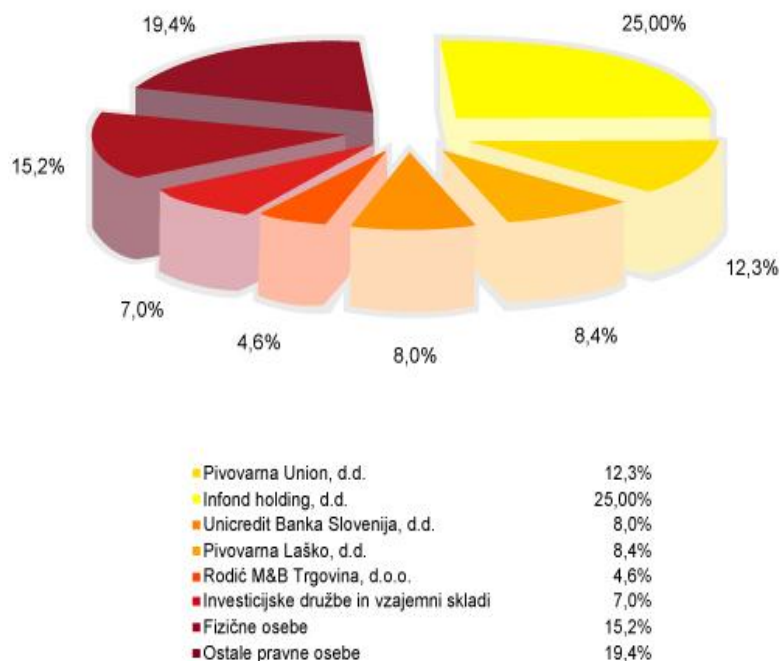
Priloga 2: Plakat osrednje humanitarne akcije Okolju prijazen



sosed

Vir: Mercator (2009)

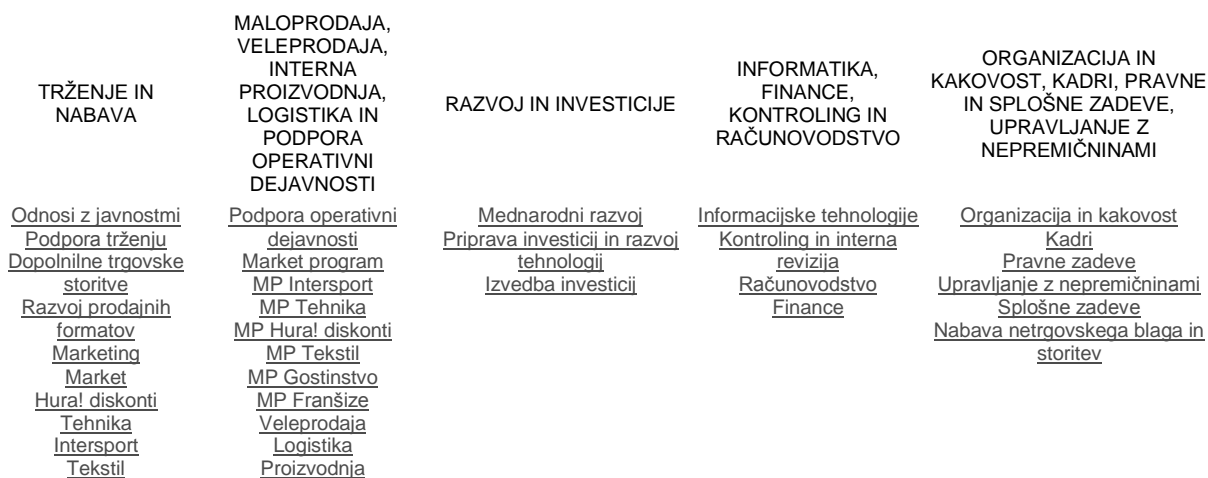
Priloga 3: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2008



Vir: Mercator (2009)

Priloga 4: Organizacijska struktura Poslovni sistem Mercator, d. d.

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.,
Predsednik uprave mag. Žiga Debeljak
KABINET UPRAVE



Vir: Mercator (2009)

Priloga 5: Širjenje kroga družbene odgovornosti



Vir: Socialna akademija (2009)

Priloga 6: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK – DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA: PRIMER MERCATOR

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik o družbeni odgovornosti podjetja – Mercator, d. d.. Vprašalnik je del raziskave, ki jo opravljam v okviru diplomske naloge na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Vljudno vas prosim za sodelovanje. V tem vprašalniku ni mogoče odgovoriti napačno, seveda pa je vprašalnik anonimen.

Najlepša hvala za čas in prijaznost.

Mihaela Sambol

1. Ali po vašem mnenju Mercator, d. d., spada med družbeno odgovorna podjetja?

(Kvadrateg pred odgovorom označite z X.)

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

2. Ali menite, da ste s strani podjetja dovolj seznanjeni o njegovi družbeni odgovornosti?

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

3. Katero slovensko in/ali tuje podjetje po vašem mnenju deluje najbolj družbeno odgovorno? (Napišite odgovor na črto.)

4. Kakšen je odnos podjetja do skupnosti?

a) Podpira oz. sponzorira dejavnosti, povezane s skrbjo za zdravje, in socialne dejavnosti.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

b) Podpira oz. sponzorira kulturne in/ali športne dejavnosti in prireditve.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

c) Sodeluje s šolami v naši skupnosti, zagotavlja možnosti za delovne prakse.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

5. Kako v podjetju skrbite za ohranjanje okolja?

a) Varčujemo z vsemi energetske viri.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

b) Skrbimo za zmanjševanje odpadkov, recikliranje.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

c) Dajemo velik poudarek okoljskim vprašanjem.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

d) Pri delu uporabljamo okolju prijazne materiale.

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

6. Kako podjetje skrbi za svoje zaposlene?

- Ali se nadrejeni z vami posvetujejo o pomembnih stvareh v zvezi s poslovanjem podjetja?

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

- Ali podjetje zaposlenim zagotavlja možnost za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu?

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

- Ali vam podjetje omogoča takšen delovni čas oz. organizacijo dela, da ga lahko uvršamo med »družini prijazna« podjetja?

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

- 7. Ali ste seznanjeni s konceptom pravične trgovine in certifikatom Družini prijazno podjetje?**

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

- 8. Mercator je v lanski osrednji humanitarni akciji Okolju prijazen sosed vsakemu gospodinjstvu in zaposlenemu v Mercatorju namenil brezplačno vrečko za večkratno uporabo. Jo redno uporabljate in tako varujete okolje?**

<input type="checkbox"/>	da	<input type="checkbox"/>	delno	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>	ne vem
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	--------

Prosim vas še za nekaj demografskih podatkov:

spol (ustrezno označite)

<input type="checkbox"/>	ženski
<input type="checkbox"/>	moški

starost

od <input type="checkbox"/>	20 do 30 let
od <input type="checkbox"/>	30 do 40 let
od <input type="checkbox"/>	40 do 50 let
od <input type="checkbox"/>	50 do 60 let

dokončana izobrazba

<input type="checkbox"/>	osnovna šola
<input type="checkbox"/>	poklicna ali srednja šola
<input type="checkbox"/>	višja ali visoka šola
<input type="checkbox"/>	magisterij ali doktorat

Vir: lasten

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Podpisana Mihaela Sambol izjavljam, da je diplomsko delo moje avtorsko delo.
Strinjam se z objavo na internetu.

Diplomsko delo je lektorirala Simona Jereb, dne 26. 5. 2009.

