

KAZALO <

UVOD: OBRNJENA KNJIGA	9
1. O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ	12
1.1. ŠIRJENJE DOP	15
1.2. KONCEPT DOP	25
1.3. NETRAJNOSTNI RAZVOJ	31
2. OPERATIVNI PRISTOP	44
2.1. ORODJA OKOLJSKEGA UPRAVLJANJA (OU)	48
2.2. ORODJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ (DOP)	60
2.3. SPONZORIRANJE, TRETJA NOGA, KRITIKA USMERJENOSTI V ORODJA	68
3. STRATEŠKI PRISTOP	79
3.1. PET TEMELJNIH NAČEL	86
3.2. RESNIČNO ODGOVORNEMU PODJETJU NAPROTI	107
3.3. NOVA GENERACIJA	120

OSEBNI PRIPIS: NAPAKE IN IZPOVED

127

LITERATURA

130

UVOD <

OBRNJENA KNJIGA

Le redki ne priznavajo pomena odgovornega podjetništva (OP) ali družbene odgovornosti podjetij (DOP). Število meril DOP, orodij in celo sklopov orodij neverjetno narašča. To področje je postalo priljubljeno igrišče znanstvenikov in gospodarstvenikov v ZDA ter zakonodajalcev in svetovalcev v EU. Dandanes ima vsako normalno podjetje odbor, oddelek in poročilo, ki se ukvarja z DOP, ali vsaj kakšnega človeka, zadolženega za odgovornost. Videti je, kot da je vse na svojem mestu.

Le malo ljudi je v resnici radikalnih in redki se odkrito zavzemajo proti vsem vrstam razlik, vendar je veliko ljudi kljub temu prepričanih, da gibanje za družbeno odgovornost niti malo ne pomaga razrešiti krize legitimnosti dvomljive podjetniške moči. Po mnenju avtorja te knjige ljudje preprosto niso dovolj pogumni, da bi se z zadevo ukvarjali kot z objektivno stvarnostjo. Mnogo je signalov, ki napovedujejo krizo naše dobe (glej »netrajnostni razvoj«, 2. poglavje), in te ne bo mogoče rešiti s trenutnim pristopom (»vsak naj se pač malo razvije«, 2. poglavje), temveč potrebujemo korenitejše in temeljitejše odzive (3. poglavje). Glavni cilj knjige je spodbujati razmišljanje in sprožati razpravo o bolj poglobljenem razumevanju DOP.

Ko na Madžarskem izide knjiga o temi, s katero so se »razvite« države šele nedavno začele ukvarjati, gre ponavadi za prevod iz tuje- ga jezika in tuje kulture. V najboljšem primeru je knjiga nekoliko prirejena, tako da vsebuje madžarske primere. Praviloma je tako, predvsem če gre za knjige o podjetništvu, upravljanju, dobičkonos- nosti in trgovini. Poleg tega je videti, da je naš jezik neustrezen za izvirno pisanje, ker raje uporabljamo besede iz angleškega besedišča, kakršne so *business*, *profit* in *management*.

S to knjigo sem se odločil za drugačno strategijo: knjiga se le na hitro dotakne obstoječih mehanizmov družbene odgovornosti pod- jetij, poslovanja in trajnostnega razvoja, pobud podjetniške etike, ki se širijo po vsem svetu, ali drugih knjig. Njena bibliografija sega dlje od člankov in raziskav iz zadnjega desetletja, ki uporabljajo in analizirajo izraz DOP. Med navedenimi publikacijami boste našli besedila iz leta 2007 in tudi iz leta 1776, imena avtorjev pa segajo od Milтона Friedmana do Rousseauja. Resda je 2. poglavje nekakšna inventura, toda bistveno je 3. poglavje, v katerem razpravo umešča- mo v veliko širši okvir.

Moja izbira ima dobro in slabo plat. Začnimo s slabo: moji pogledi so očitno subjektivni. Ni jih mogoče obravnavati kot objek- tivno mnenje (ali kaj takega sploh obstaja?) ali pregled najboljših praks, čeprav jih boste v knjigi našli veliko. Primere skušam raz- lagati brez omembe imen podjetij, kar velja tako za pozitivne kot negativne primere.

Dobra plat pa je ta: knjiga je preprosta, ni je težko razumeti in se z njo istovetiti (ali pa ne!). Za takšen slog sem se odločil, ker se mi zdi, da bi bilo razširjanje zamisli z nejasnim pomenom in bistvom premalo učinkovito. Prepričan sem, da odgovorno podje- tništvo postaja zlato pravilo, ki bi ga morali upoštevati prav vsi, in sicer zaradi netrajnostne narave sedanjih oblik razvoja, ne pa zaradi tržnih pričakovanj ali javnega pritiska. Gre za omejitev, ki nam jo narekujejo stanje na planetu in blaginja naših družb, pri čemer nam bremena ne more olajšati nobeno orodje, javnomnenjska raziskava ali zakon.

V knjigi nasprotujem teorijam, ki DOP enačijo s PR¹ in dobrim poslovanjem ali v orodja usmerjenimi rešitvami. Prepričan sem, da bodo podjetja verjetno poskušala sprejeti kodekse ravnanja, vklju- čevati vse »zainteresirane udeležence« in uporabljati DOP ali traj-

¹ PR pomeni odnose z javnostjo, izraz pa se tukaj nanaša na površno razumevanje tega koncepta.

nostne sisteme upravljanja, vendar se moramo – če želimo resnično prevzeti odgovornost za prihodnost – zazreti dlje. Dlje, hkrati pa bližje, kajti s spoštovanjem petih preprostih temeljnih načel lahko podjetju pomagamo, da postane resnično odgovorno, ne da bi nam bilo treba uvajati zapletene postopke.

Je vse to besedičenje brez pomena, modna muha ali pa resnično napoveduje spremembo? Bo DOP postal le še eden od mnogih trendov v upravljanju podjetij? Se bo pokoril, kakor se je zgodilo z okoljskim upravljanjem? Ali pa bo v temeljih spremenil gospodarstvo in posledično torej ves svet? Se bo izkazalo, da imajo prav tisti, ki napovedujejo globalno katastrofo? To so vprašanja, ki si jih ta knjiga postavlja kot izhodišče za razmislek, od bralcev pa je odvisno, ali jim bodo moji odgovori všeč ali ne. Moji nameni so dobri, zato vas prosim, da knjigo sprejmete v tem duhu!

Keszthely, Madžarska, poletje 2007

Gergely Tóth

1 > O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ

*Zemlja nam daje dovolj, da zadovoljimo
vse potrebe, ne pa tudi vsega pohlepa.
Mahatma Gandhi*

*Čudno, da trpimo tolikšen strah in dvom
zaradi tako majhne stvari ... Tako majhne stvari.
Boromir, Denetorjev sin²*

Dobri gospodarji, davni
kapitalisti iz leta 1850,
knjiga o OP iz leta
1953: Renesansa ali
krasni novi izum?

Dandanes veliko govorimo o odgovornosti podjetij ali njihovi družbeni odgovornosti, čemur strokovno rečemo družbena odgovornost podjetij (DOP) ali odgovornost podjetij (OP). Izvor izraza ali »gibanja« ni jasen. Nekateri trdijo, da je imela neka velika zavarovalnica že v sedemdesetih letih službo za odgovornost podjetja,³ drugi pobudi sledijo vse do velikih ameriških podjetniških škandalov⁴ ali neposredno do afere Watergate (financiranje kampanje). Če si pozorneje ogledamo zanesljive znanstvene vire (Loew et al., [2004]⁵), lahko OP najdemo že v knjigi Howarda Bowena iz leta 1953, ki govori o družbenih odgovornostih poslovnega. Strinjam se z analitiki, ki za velike podjetnike iz 19. in začetka 20. stoletja

² J. R. R. Tolkien: Gospodar prstanov: Bratovščina prstana, Mladinska knjiga, Ljubljana 2002.

³ Nепреverjena informacija z Wikipedije o OP, razprava o izvoru DOP: <http://en.wikipedia.org/wiki/Talk:Corporate_social_responsibility#The_rise_of_CSR>; dostop: 10. marec 2007.

⁴ Od Lockheeda do Enrona. Razen razvpitih primerov raje ne omenjamo lastnih imen podjetij, ker uporabljamo tako pozitivne kot negativne primere. Imena, ki so omenjena, so uporabljena zaradi ponazoritve, z njihovo omembo pa ne želimo vplivati na javno podobo katerega koli podjetja.

⁵ Če knjigo, študijo ali članek lahko najdete v seznamu literature na koncu knjige, je letnica izdaje navedena v [oglatem oklepaju].

trdijo, da so bili »družbeno razsvetljeni«. Nekateri so gradili stanovanja za svoje zaposlene, zagotavljali otroško varstvo in domove za ostarele, zaposlovali ljudi za vse življenje ali bili botri otrokom svojih delavcev. Tovrstna »družinska« skrb in spodbudno ozračje sta bila značilna za zgodnja leta firm, ki so danes multinacionalna podjetja.

Sodobna razprava o OP izvira iz ZDA, kjer se je začela z izidom članka Nobelovega nagrajenca, ekonomista Milтона Friedmana leta 1970. Friedman je jasno povedal, da se podjetje ne bi smelo ukvarjati z vprašanji, ki niso neposredno povezana z njegovim temeljnim poslanstvom, ki je večanje vrednosti delnic ali, preprosteje rečeno, povečevanje dobička. Friedman ni bil edini, ki je tako razmišljal. John Ladd, na primer, v članku iz istega leta ugotavlja, da ljudje v zvezi s podjetji ne bi smeli postavljati moralnih vprašanj. Piše, da takšna vprašanja niso temeljni del podjetniške kulture in so celo izvzeta iz organizacijskega besednjaka (Ladd [1970]).

Čeprav nekateri še vedno mislijo, da je imel Friedman prav, danes le redko slišimo, da je OP »socializem«, »zmota« ali dejavnost »tajnih, v bistvu socialističnih podjetij« (Manne [2006]). Nihče več ne zanika, da je odgovornost podjetij resnična in potrebna, vendar pa v razlagi teh besed obstajajo velikanske razlike. A ne prehitujmo.

Kot lahko vidimo, izvor sicer ni jasen, poslovna etika pa se je neopazno obrnila proti DOP. Leta 1982 sta Kenneth Goodpaster (poslovna etika) in John B. Matthews (podjetniško upravljanje) objavila pomemben članek, ki pritrdilno odgovarja na vprašanje v naslovu, ali lahko imajo podjetja vest. Avtorja z nekoliko zamude odgovarjata tudi Friedmanu, ko trdita, da podjetja morajo imeti vest! (V Sloveniji je leta 1971 izšla knjiga Kodeks poslovne in strokovne etike, v 90. letih pa se literatura o tej temi bolj razširi. Glej: Mitja Tavčar, Marko Jaklič, Dejan Jelovac, op. ur.)

V skladu z razmišljanjem, ki ga močno zagovarja tudi Evropska unija, mora biti razsvetljeno podjetje 21. stoletja okoljsko ozaveščeno in družbeno odzivno, sicer konkurenčnost in »trajnostna gospodarska rast« nista mogoči. Lahko rečemo, da je dandanes to mnenje splošno sprejeto (čeprav ob večjem ali manjšem prepričanju) in se med novicami meša s poročili o talečih se ledenih ploščah in neučinkovitih javnih institucijah.

Friedman, 1970: OP je socializem, »v osnovi subverzivna doktrina«

Danes: splošno sprejeto

V najlepših letih: gibanje za DOP je staro 25 let



Milton Friedman
1912–2006

Glede razprave smo si torej edini, glede posledic pa še ne

Kapitalistično podjetje,
kakor si ga je predstavljal Friedman



Kenneth Goodpaster

Stereotip pohlepnega
delničarja?

Pa se za trenutek ustavimo! Če si želimo večje odgovornosti, to pomeni, da nismo zadovoljni z obstoječo omejeno odgovornostjo. Toda zakaj podjetja niso odgovorna? Večina ljudi trdi, da zaradi svoje temeljne narave. Milton Friedman je v svojem zdaj že klasičnem besedilu [1970] jasno izjavil, da je cilj podjetij večanje dobička, ne pa odgovornost.⁶ Ljudi sicer lahko prepričujemo, da lahko sposobno vodstvo uspešno uresniči več ciljev hkrati, vendar dejstva na žalost dokazujejo nasprotno. Če nekoliko preveč poenostavim zadeve, lahko trdim, da razen iz propagandnih razlogov velike večine podjetij in podjetnikov preprosto ne zanimajo drugi cilji (ekološki ali socialni)⁷ kot ekonomski (z izjemo resnično odličnih podjetij). Saj ne, da bi bili direktorji podjetij zlobnejši ali bolj pokvarjeni od splošne javnosti, toda bistvo podjetništva je čim učinkovitejše večanje dobička.

Liberalne, tržno usmerjene filozofije dopuščajo, da je ustvarjanje dobička mogoče uskladiti z okoljskimi in družbenimi cilji, kjer pa to ni mogoče, je družbena odgovornost razkošje. Podjetje si razkošje lahko privoščiti v dobrih časih, ne pa tudi takrat, ko se razmere zaostrijo – še posebno, če omenjeno podjetje pridiga, da bi bilo to v nasprotju z interesi njegovih delničarjev (da bi dobrodelnost šla na njihov račun). Temelj takšne ideologije je podmena, ki jo ponavadi jemljemo kot nekaj samoumevnega, in sicer, da se delničarji in odjemalci brez izjeme vedejo kot pripadniki vrste *homo oeconomicus*.⁸ S temeljitimi znanstvenimi metodologijami preučujemo tudi veliko manj pomembne zadeve, kljub temu pa težko najdemo kakšno študijo, po kateri bi bili delničarji stoddostno zavezani zgolj dobičku. Me kot (delnega) lastnika zanima le letni dobiček podjetja ali me skrbijo tudi njegovi izdelki, dolgoročni obstoj ali ravnanje z zaposlenimi?

Naši ekološki odtisi

Veliko znanstvenih del obravnava čedalje slabši okoljski položaj na našem planetu in občila nas vsak dan obveščajo o tem. V tem

⁶ »Teorija o družbeni odgovornosti je v osnovi subverzivna doktrina v svobodni družbi, v kateri imajo podjetja eno in edino družbeno odgovornost – uporabljati svoja sredstva in se lotevati dejavnosti za večanje dobička, dokler ostanejo znotraj pravil igre, kar pomeni, da vstopajo v odprto in svobodno konkurenco brez prevar in goljufij.«

⁷ Ta priljubljeni koncept je zajet v izrazu »trojni izid« (o čemer več pozneje), ki pomeni, da si najodličnejša sodobna podjetja ne prizadevajo le za večjo finančno uspešnost, temveč tudi večjo okoljsko in družbeno učinkovitost.

⁸ *Homo oeconomicus* ali ekonomičen človek je koncept, vsebovan v nekaterih ekonomskih teorijah. Po njih naj bi bil človek razumno bitje, ki ga zanima predvsem lastna korist, si želi bogastva, se izogiba nepotrebnemu delu in je sposobno sprejemati odločitve v ta namen. <[Http://en.wikipedia.org/wiki/Homo_economicus](http://en.wikipedia.org/wiki/Homo_economicus)>.

prvem, uvodnem poglavju povzemam tudi nekatere dodatne podatke o naših čedalje bolj pogubnih ekoloških odtisih in posledičnih podnebnih spremembah, dramatičnem izumiranju vrst in naraščajoči družbeni neenakosti.

Še enkrat poudarjam resničnost zgoraj omenjenih težav, ker bi rad razložil svoje motive za tisto, kar boste našli v naslednjih dveh poglavjih. Namreč – zgolj uvajanje novih postopkov ne bo zagotovilo trajnostnega razvoja. Odgovornosti in ustvarjanja dobička nikoli ne bo mogoče popolnoma uskladiti, ker gre za nezdružljivi dejavnosti. Po moje se (ekološko in družbeno) odgovorno podjetje začne takrat, ko se delničarji odrečejo svojim stereotipnim interesom in si začnejo postavljati druga vprašanja.

Druga vprašanja

1.1. ŠIRJENJE DOP

DOP je postal modni izraz, predvsem v podjetniškem svetu. »Zgolj nova moda v upravljanju ... Za nekatera podjetja je to dobro, a bo minilo kot norija ob prelomu tisočletja,«⁹ govorijo skeptiki. »Končno! Podjetja so potrebovala dvajset let, da so trajnostni razvoj začela jemati resno,« prikimavajo optimisti. Ali razpravljamo o poletni vročici ali novi industrijski revoluciji? Kam bo pripeljalo gibanje za DOP?

Poletna vročica ali nova industrijska revolucija?

Človeški odpor do sprememb je precej normalen pojav. Če bi direktorji podjetij čas in sredstva namenjali vsaki minljivi muhi, bi morali na vrata ves čas obešati obvestilo Zaprto zaradi sprememb. Če pa se njihova razumska previdnost sprevrže v cinično skepso, bodo zanemarili dve ali tri zamisli (mogoče od stotih), ki so jamstvo za dolgoročne spremembe.

Tri od stotih, toda katere tri?

Povprečno podjetje se na nasvete od zunaj odzove tako, kot je prikazano na preglednici 1.

Sprejemanje in ponortranjanje v podjetju

Če so zunanji pritiski stalni in trajni, bo podjetje zadevo priznalo in se začelo z njo ukvarjati po petih letih. Če gre za trajno spremembo, bo znotraj organizacije institucionalizirana približno v desetih

Postopni učinek

⁹ Ob vstopu v novo tisočletje je nastopila množična panika zaradi napovedanega sesutja računalniških sistemov po vsem svetu, kar je medije zaposlovalo vsaj leto dni. Katastrofo so strokovnjaki brez velikega pompa preprečili.