

Štefka Gorenak\*  
Matjaž Mulej\*\*

### Izvleček

UDK: 005.25:005.35:005.6:005.342

Članek govori o odnosu in potencialnih sinergijah med upravljanjem kakovosti (TQM) in družbene odgovornosti podjetja (TRM). TQM in TRM primerja z vidika prispevka k celovitosti upravljanja (inovativnega) podjetja. Načela in standardi TRM odsevajo naraščanje pričakovanih glede odgovornega obnašanja podjetij. Mnoga podjetja razvijajo TRM, da bi odgovorno in zato uspešno upravljala odnose do deležnikov in naravnega okolja. Sinergija med TRM in odgovorno potrošnjo tudi vodi (družbeno) odgovorna podjetja k dolgoročnim konkurenčnim prednostim. Uvedba TRM je torej lahko upravljavska inovacija.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetja, upravljanje popolne odgovornosti, upravljanje popolne kakovosti, trajnostno inoviranje, odgovorna potrošnja, zadostna in potrebna celovitost, inovativno podjetje

### Abstract

UDC: 005.25:005.35:005.6:005.342

This contribution reports on the relationship and potential synergies between total quality (TQM) and total responsibility management (TRM). TQM and TRM are compared concerning their contribution to the holistic management of (innovative) enterprises. TRM principles and standards reflect the increasing public expectations about corporate social responsibility. Many companies are requiring the holistic development of TRM, thereby successfully managing their responsibilities toward their stakeholders and natural environments. The synergies between TRM and responsible consumption also lead (socially) responsible companies to long-term competitive advantages. Thus, the introduction of TRM may be a management innovation.

Key words: corporate social responsibility, total responsibility management (TRM), total quality management (TQM), sustainable innovation, competitive advantage, responsible consumption, requisite holism, innovative enterprise.

JEL: D21; M14

## UPRAVLJANJE POPOLNE ODGOVORNOSTI KOT POT DO CELOVITEGA VODENJA PODJETJA

### Total Responsibility Management (TRM) as an Approach toward Holistic Business Management

#### Izbrani problem in vidik obravnavanja

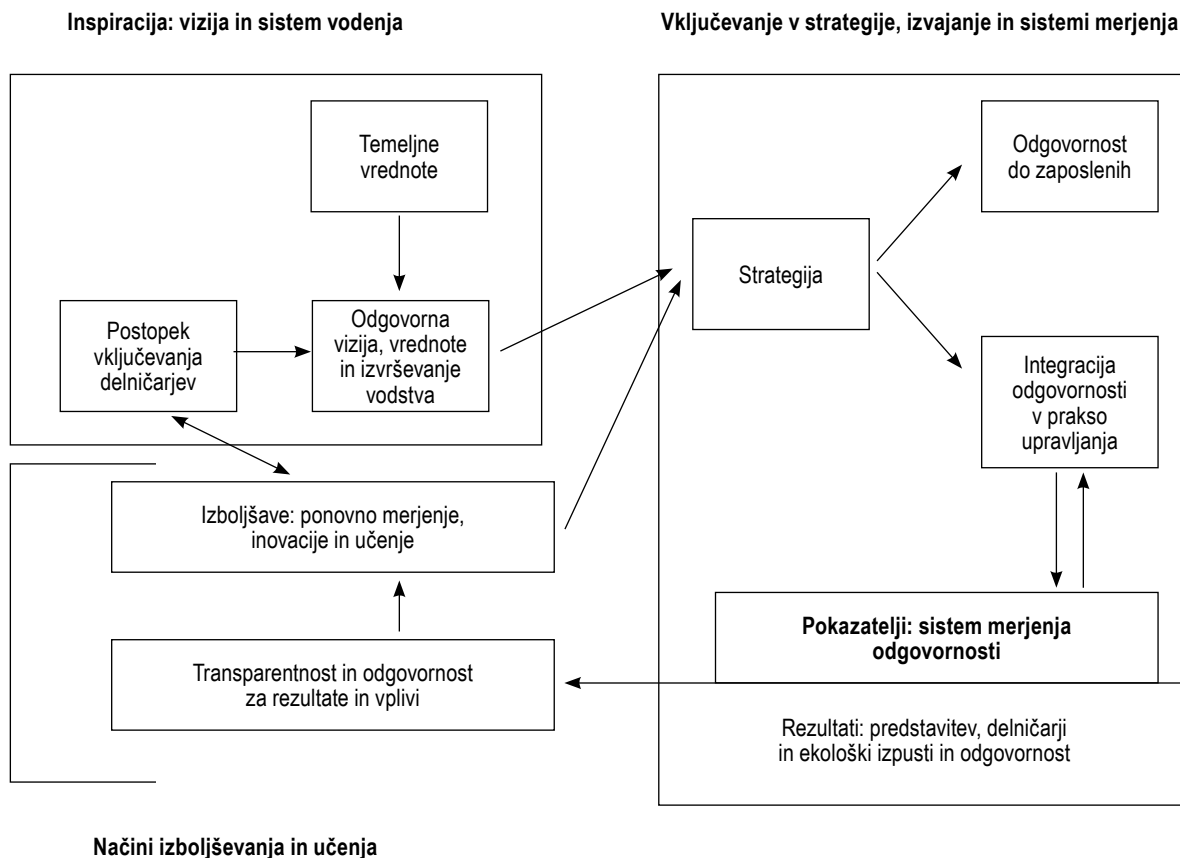
Pred desetletjem sta Mulej in Kajzer (1998a in 1998b) opredelila zakon zadostne in potrebne celovitosti (ZPC). Tako sta postavila mejnik pri uresničevanju precej starejšega spoznanja, da je za uspeh pri kateri koli dejavnosti čim večja celovitost nujna, a je običajno dosegljiva z ustvarjalnim medstrokovnim sodelovanjem različnih specialistov, ki se zato dopolnjujejo; okvirno podlago za to je Mulej (1974 in kasneje) opredelil kot dialektični sistem. Dialektika je starogrški pojem za soodvisnost med sestavinami katere koli celote in spreminjanje, ki iz te lastnosti celote izhaja; tako sta pojem uporabljala tudi Hegel in Engels (Engels 1953). Drugi mejnik, ki je nastal leta 1998 v istem krogu raziskovalcev, je pojem neformalno sistemsko razmišljanje (Mulej idr. 1998). Pomeni, da ZPC in zato uspešnost dosegajo uspešni ljudje tudi, če ne poznajo teorije, saj ta povzema splošne lastnosti prakse tudi v tem primeru. Na osnovi obeh spoznanj je bilo mogoče postaviti vprašanje, s kakšnim pripomočki bi bilo ZPC mogoče dosegati z neformalnim sistemskim razmišljanjem, ki pa bi imelo tako formalizirano obliko, da bi se dalo uveljavljati organizirano in z zavestnim vodenjem. Že v obdobju pred omenjenimi leti so spoznali, da se mednarodno uveljavljena zamisel o doseganju/obvladovanju/upravljanju popolne/celovite kakovosti sme šteti za organizacijsko inovacijo, ki omogoča bližanje ZPC z neformalnim sistemskim razmišljanjem, ko gre za kakovost poslovanja (Mulej idr. 1992). Podobno spoznanje je možno, če proučujemo boniteto (Knez-Riedl 2000) in mednarodno uveljavljanje zamisli o družbeni odgovornosti (Hrast idr. 2006, 2007; Hrast, Mulej 2008):

- družbena odgovornost pomeni po definiciji Evropske unije, da svojega vpliva ne zlorabijo v škodo svojih deležnikov – sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih možnosti za življenje ljudi;
- kajti slednje (in kasneje vplivne same) spravlja zloraba v težave, ker vplivni odločajo enostransko namesto z ZPC; zlorabljeni se slej ko prej uprejo, kot so se kolonialni narodi, sužnji, tlačani, delavci vselej v zgodovini, pa tudi naravno okolje ljudi; zato je smiselno, da so vplivni celovitejši in manj ozko in kratkoročno sebični – iz sebičnih razlogov manj sebični; korist ni nujno ekonomska, lahko se kaže tudi v dobrem počutju tistih, ki drugim pomagajo, ipd.;
- pri trudu za ZPC naj bi segli preko okvirov, ki jih predpisuje zakonodaja, saj ta ne more predvideti vsega in ne zmore preprečiti vseh možnih zlorab (zato ima človeštvo tudi kazenske zakonike in organe, a tudi moralne norme).

\* mag. Štefka Gorenak, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Lava 7, 3000 Celje. E-mail: gorenak.stefka@siol.net

\*\* ddr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. E-mail: mulej@uni-mb.si

Slika št. 1: Popolnoma odgovorno vodenje – bistvo TRM



Vir: Waddock, Bodwell 2007, str. 20

V zadnjih letih pa se v mednarodni literaturi pojavlja še en možen korak naprej k ZPC obnašanja, tj. opazovanja, zaznavanja, razmišljanja, duhovnega in čustvenega življenja, odločanja, komuniciranja in praktičnega delovanja; imenujejo ga »total responsibility management« (TRM), kar bi se dalo prevesti kot povsem odgovorno upravljanje in/ali upravljanje (ali doseganje) popolne odgovornosti. Proučevanje TRM z vidika prispevka k ZPC je izbrani vidik ukvarjanja s TRM kot izbranim problemom v tem prispevku. Če TRM uspe, da upravljavsko inovacijo.

### Kaj je (družbeno) odgovorno upravljanje?

Današnji menedžerji se zavedajo, da je kakovostno zadovoljevanje potrošnikovih potreb ključni element poslovnega uspeha; torej gre za eno od variant nesebičnosti iz (tudi) sebičnih razlogov. Vsak zaposleni kjer koli v podjetju se mora zavedati, koliko pomeni permanentno izboljševanje h kupcu usmerjene kakovosti, ko ustvarja zelo kakovostne proizvode in storitve po sprejemljivi ceni in zato nenehno spremlja in zadovoljuje kupčeve potrebe in želje. Učinkovito trženje v prvem koraku pomeni prodajo, ki ne predstavlja konca procesa, ampak pomeni začetek odgovornega odnosa podjetja do kupca. Zadovoljni kupec se bo v prihodnosti vrnil k podjetju,

ki ga obravnava bolje kot konkurenti, kar pomeni, da bo tam tudi ponovno kupil proizvod ali storitev (Payne 1995; Quinn 2006; Zineldin 1996). Konkurenčnost in upravljanje kakovosti sta v sodobnih podjetjih soodvisna in imperativ. Dandanes je (družbeno) odgovorno upravljanje vedno bolj pomembno za zagotavljanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti. TRM sicer ne vsebuje pojma družbeno, a zajema vso družbo in odgovornost vplivnih do ljudi – družbe.

Zastavljajo se nam vprašanja, zakaj je treba odgovornost upravljati, kaj je odgovorno upravljanje in – kar je najpomembnejše – kako upravljati odgovornost. V sodobni literaturi se odgovorno upravljanje imenuje, kot smo že povzeli, TRM; v številnih elementih je opaziti analogijo s popolnim obvladovanjem kakovosti (v nadaljevanju TQM).<sup>1</sup> TRM nadgrajuje TQM (Waddock, Bodwell 2007). Dejansko podjetja upravljajo svojo odgovornost do deležnikov in naravnega okolja z načinom delovanja in strategijami, ki jih vključujejo v svoje poslovne dejavnosti, da bi zagotavljala dolgoročne konkurenčne prednosti.

<sup>1</sup> Več o tem v Waddock in Bodwell 2002 ter v Waddock in Bodwell 2004, na kar opozarjata avtorja v Waddock in Bodwell 2007, kar citiramo tu.

Upravljanje odgovornosti pomeni vzpostavljanje zaupanja s ključnimi deležniki (zaposlenimi, kupci, dobavitelji, vladami, nevladnimi organizacijami in drugimi skupnostmi) ter zagotavljanje, da je kljub razlikam, ki morda obstajajo, vpliv bolj pozitiven kot negativen.

### Kako upravljati družbeno odgovornost podjetij?

TRM uresničujejo podjetja na več načinov: z uporabo različnih upravljaljskih tehnik, z načini reševanja problemov, z uvajanjem strategij in taktik, podobno kot v TQM. Enako kot pri TQM lahko skrbnost za celovitost in zadovoljstvo vnesemo v odnose z deležniki, zlasti s kupci in zaposlenimi. TRM se pač nanaša na upravljanje odgovornosti do vseh deležnikov, vključno z naravnim okoljem kot pogojem za obstoj sedanje civilizacije ljudi, in s tem povezane aktivnosti. Z udejanjanjem TRM pomagamo podjetjem, da TRM vključijo v svojo vsakdanjo prakso, ko oblikujejo in uresničujejo vizijo, ki izhaja iz vrednot in spoštovanja do pričakovanih deležnikov, ki s svojimi odločitvami vplivajo na oblikovanje in uspešnost poslovnih dejavnosti podjetja.

Skratka, TRM se začne s pobudo in vgradnjo ZPC v družbeno splošno sprejete temeljne standarde glede odgovornosti, sebičnosti in nesebičnosti, ki zadovoljujejo temeljna pričakovanja glede ZPC in zato zanesljivosti pri delovanju podjetja, z vključevanjem TRM v vrednote/kulturo/etiko/norme podjetja, vizije, strategije razvoja in izvedbo postopkov in odnosov.

Naslednji pomemben element TRM je integracija. TRM zajema vključevanje vizije v strategije, taktiko in prakso odnosov do zaposlenih in drugih deležnikov in upravljanje številnih pripomočkov, ki podpirajo uresničevanje strategije podjetja. TRM stalno uporablja orodja za izboljšanje in pridobivanje povratnih informacij, ki vzpodbujajo inovativnost in izpopolnjevanje upravljanja. Slika št. 1 prikazuje bistvo TRM.

Navdih je nujen, a brez uvedbe v stalno prakso ne zadošča za TRM. Vse to podpirata učenje in izboljševanje, ki je varianta inoviranja.

### Od upravljanja kakovosti (TQM) do upravljanja odgovornosti (TRM)

Kot je razvidno s slike 1, ima TRM več skupnega s TQM kot z zgolj okoljskim upravljanjem (npr. Božičnik idr. 2008; Ećimović 2008). TRM je celovitejši od obeh in se v zadnjih letih v praksi vedno bolj uveljavlja. Je proces za ureditev, ki vključuje razvoj vizije z eksplicitno opredelitvijo vrednot/kulture/etike/norm popolne odgovornosti, uvedbo le-te v strategije in prakso upravljanja in stalnega izboljševanja vseh delov in sinergij poslovanja. Da bi se TRM učinkovito in uspešno uveljavil, potrebuje podporo vrhnjega menedžmenta, ki spozna, da je odgovornost treba upravljati. Ključni namen odgovornega upravljanja je postaviti in dosežati odgovorne, z ZPC skladne dolgoročne cilje podjetja, vzpostavljati dobre odnose s pomembnimi deležniki in prispevati k pozitivnim rezultatom. Vse

te elemente, podobno kot TQM, a s širšo usmeritvijo in več celovitosti, vključuje TRM. Analogno z upravljanjem kakovosti sledi TRM običajnemu procesu, vključenemu v TQM in njegovo rabo kot PDCA – planirati, narediti, preverjati in delovati (plan, do, check, act). Proces, vključen v TRM, zajema mednarodni standard SA8000 (Social Accountability 8000), ki se primarno osredotoča na implementacijo delovnih standardov (Sturm idr. 2000), a ga lahko razširimo na TRM. TRM je zelo podoben TQM-u, ki vrhnje in srednje vodstvo zavezuje za odgovorno ravnanje s kupci; slednje predstavlja temelj nadaljnjega delovanja, ob tem pa je treba upoštevati še razlike in interese drugih deležnikov. Naj omenimo še dva bistvena elementa: odgovorno upravljanje zahteva:

- graditev zaupanja in pozitivnih odnosov z notranjimi in zunanji deležniki in
- razvoj upravljanja ter doslednega osredotočanja na delo z deležniki in odnos do okolja.

Ključne vrednote/kultura/etika/norme podjetja so osnova za sposobnost podjetja, da deluje integrirano, tj. z ZPC in pošteno, brez zlorabe, torej nesebično, a ne da bi se odpovedalo lastni koristi, torej tudi sebično hkrati. Prav tako so pomembne, ker pomagajo definirati, kaj je pomembno in specifično za posamezno podjetje. Tako sta npr. Collins in Porras (1997) poudarila, da vizionarska podjetja svojo ključno ideologijo vgrajujejo v vizijo in ključne vrednote podjetja. Temeljne vrednote so splošno sprejeti standardi in načela, ki nudijo osnovo za zeleno delovanje.<sup>2</sup> Postavljanje vizije in sistema vodenja ustvari organizacijski kontekst za TRM. Potreben pogoj je, da ima vrhnji menedžment jasno vizijo o TRM. Zagotavlja, da vizija podjetja vzpostavlja ključne vrednote podjetja in njegovo odgovornost do deležnikov; tako tudi temeljne vrednote pomagajo podjetju opredeliti in doseči strateške cilje. Strategije s konstruktivnimi vrednotami navdihujejo zaposlene za prizadevno delo, kupce, da kupujejo proizvode in storitve podjetja, in skupnosti, da želijo imeti tovrstna podjetja locirana čim bližje (Waddock, Bodwell 2007). Ti elementi lahko pomembno prispevajo k dvigu učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Vodje igrajo v podjetjih odločilno vlogo pri razvoju vizije in vrednot, še posebej vrhnje vodstvo. Morali bi delovati dolgoročno, biti zglede pri spoštovanju vrednot podjetja, integrirati vizijo in vrednote v strategije in prakso ter podpirati spremembe, ki vodijo v inovacije.

V tabeli 1 povzemamo primerjavo med TQM in TRM.

Kriteriji TRM za delovanje na poti k odličnosti vključujejo odgovorno in stalno izboljševanje procesov, ki zagotavljajo, da so standardi TRM izpolnjeni. Vredno je izraziti pričakovanja deležnikov in udeležencev globalnega poslovanja, nevladnih organizacij in vlade, vezana na odgovoren odnos do deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in

<sup>2</sup> Potočan in Mulej (urednika, 2007) sta pokazala soodvisnost med vrednotami, kulturo skupine, etiko in normami skupnosti. Tukaj s pojmom vrednote zajemamo vse štiri.

Tabela 1: Primerjava ključnih vrednot in konceptov v TQM-u in TRM-u

TQM – ključne vrednote in koncepti	TRM – ključne vrednote in koncepti
vizionarsko vodstvo (določa smernice, usmerjenost na kupce, jasne vizije, vzgled in visoka pričakovanja)	vizionarsko in učinkovito vodstvo (določa smernice vizije, jasno artikulirane in konstruktivne vrednote in visoka pričakovanja glede odgovornega delovanja s spoštovanjem vseh deležnikov, še posebej zaposlenih, ter odgovornost pri posledicah vplivanja podjetja na naravno okolje)
odličnost usmerjajo potrošniki (kakovost in nastop presojajo kupci)	odličnost in odgovorno poslovno prakso usmerjajo deležniki (odgovornost in nastop presojajo deležniki, zlasti zaposleni, kupci, dobavitelji/zavezniki in lastniki)
organizacijsko in osebno učenje (vključuje stalno izboljševanje obstoječih stališč in prilagajanje spremembam, vodenje k novim ciljem in pristopom k vključevanju v dnevno operativno delovanje, tako organizacijsko kot tudi individualno)	organizacijsko in osebno učenje ob dialogu in medsebojnem vključevanju primernih deležnikov (vključuje angažiranost deležnikov in zagotavljanje oblik za stalno izobraževanje in izboljševanje poslovne prakse)
spoštovanje zaposlenih in partnerjev (uspeh je odvisen od znanja, veščin, kreativnosti in motivacije zaposlenih in partnerjev)	spoštovanje zaposlenih, partnerjev in drugih deležnikov (uspeh je odvisen od znanja, veščin, kreativnosti, motivacije in vključevanja zaposlenih, partnerjev in drugih deležnikov, vezanih na poslovno prakso in vplive)
agilnost (uspeh potrebuje kapacitete za korenite spremembe in fleksibilnost)	agilnost in spoštljivost (uspeh potrebuje kapacitete za korenite spremembe, fleksibilnost in odgovornost do deležnikov)
usmerjenost v prihodnost – kratkoročna in dolgoročna (težnja k trajnostni rasti in tržno usmerjeno vodstvo zahtevata usmerjenost v prihodnost in hotenje zgraditi dolgoročno sodelovanje ključnih deležnikov – kupcev, zaposlenih, dobaviteljev ali partnerjev, delničarjev in javnosti ter širše skupnosti)	usmerjenost v prihodnost (kratkoročna in dolgoročna) s poudarkom na varovanju okolja (doseganje trajnostne rasti in vodenje marketinga zahtevata močno usmerjenost v prihodnost in pripravljenost spoštovati in graditi dolgoročne obveznosti do ključnih delničarjev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in partnerjev, imetnikov zalog, javnosti, širše skupnosti in naravnega okolja)
inovativno upravljanje (upravljanje pomembnih sprememb s ciljem izboljšati proizvode, storitve in procese in ustvarjanje nove vrednosti za deležnike)	odgovorno in v izboljšave usmerjeno upravljanje (uvajanje smiselnih sprememb z zagotovitvijo, da se dejavnosti, ki proizvajajo proizvode in storitve, odgovorno obnašajo, da spoštljivo vplivajo na oblikovanje vrednot ključnih deležnikov)
upravljanje dejanskih poslovnih rezultatov (merjenje in analiziranje nastopa, ki izhaja iz poslovnih potreb in strategij z zagotavljanjem podatkov o ključnih procesih, učinkih in rezultatih)	upravljanje dejanskih poslovnih rezultatov, transparentnosti in odgovornosti (merjenje, vrednotenje in transparentnost odgovornosti deležnikov in ekološkega delovanja z zagotavljanjem podatkov o odgovornosti, ki je integralni del poslovne prakse, učinkov in vplivov)
družbena odgovornost in človeške pravice (vodstvo bi moralo vplivati na javnost in državljansko odgovornost, vključno z zadovoljevanjem osnovnih pričakovanj, ki se nanašajo na etiko, varovanje zdravja, varnost in okolje)	družbena odgovornost in širša družbena skupnost (vodje bi morali za poslovne prakse, ki se nanašajo na ekonomsko, družbeno in ekološko področje, zagotoviti, da so odgovorne, etične in transparentne do relevantnih deležnikov, da so odgovorne za pozitivne in negativne posledice)
usmerjenost na rezultate in ustvarjanje vrednosti (izpolnjevanje meril bi moralo biti usmerjeno na ključne rezultate, ki bi jih morali uporabljati za ustvarjanje ravnovesja med vrednotami za ključne deležnike – kupce, zaposlene, delničarje, dobavitelje in partnerje, javnost in skupnost)	usmerjenost k pozitivnim rezultatom, učinkom in dodani vrednosti za deležnike ob odgovornem odnosu do okolja (izpolnjevanje meril bi moralo biti usmerjeno na ključnim rezultatom, ki bi jih morali uporabljati za ustvarjanje ravnovesja vrednot za ključne deležnike – kupce, zaposlene, delničarje, dobavitelje in partnerje, javnost ter naravno okolje)
sistemska pričakovanja (ključne vrednote in sedem kriterijev Baldrigeve nagrade zagotavljajo ZPC pri upravljanju podjetij, oblikovanje sestavnih delov in integracijskih mehanizmov za celotno organizacijo, ki kakor koli potrebuje svoj specifični izbor in usmerjenost)	sistemska pričakovanja na podlagi družbene odgovornega delovanja (ključne vrednote TRM in merila zagotavljajo osnovo za razvoj odgovornih upravljaljskih praks, ki lahko pomagajo podjetjem integrirati odgovornost vseh deležnikov in ekološki odnos z usmerjenostjo na cilje, dejavnike, vrednote in organizacijsko strategijo)

Vir: povzeto po Waddock, Bodwell 2007, str. 58–59

skupnosti) in ob tem njihovega prispevka k trajnostnemu razvoju. Sledijo:

- dolgoročno načrtovanje,
- zadovoljevanje pričakovanj zaposlenih glede odgovornega poslovanja ob vključevanju in dialogu,
- večja vključenost delničarjev in upravljanje odnosov s kupci,

- delovanje in vpliv ob pozornosti na pripomočke/sisteme in procese ter dosežke ob primerjavi s konkurenčnimi, družbeno odgovornimi organizacijami,
- vključno z načini in procesi upravljanja stalnega odgovornega izboljševanja/inoviranja.

Ob tem je potrebno vključevanje zaposlenih, dobaviteljev in kupcev in stalno srečevanje z njimi ter reševanje konfliktov. Sledijo stalno spremljanje rezultatov, zunanje

verifikacije, komuniciranje z deležniki, tesnejša vključenost in vzajemni spoštljivi odnosi z njimi. Izjemno pomembna je vključenost vodij na vseh organizacijsko-hierarhičnih ravneh, vključenost zaposlenih in dobaviteljev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in težav, in to v najširšem okviru, s katerim dosegamo ZPC obnašanja. Dodati kaže še družbeno odgovornost z vidika potrošnikov.

### Družbeno odgovorna potrošnja

Za zagotavljanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu ni dovolj le družbeno odgovorno obnašanje podjetja v najširšem pomenu besede, ampak je na poti k TRM treba vzgajati tudi potrošnike, ki bodo posredno ali neposredno nagradili TRM podjetja. Da bi potrošniki razumeli pomen družbeno odgovornega obnašanja podjetij in to nagradili s kupovanjem proizvodov in storitev, jih je treba nenehno ozaveščati v kontekstu družbeno odgovornega obnašanja. TRM je zagotovo treba razširiti še na »totally responsible consumption (TRC)«. Ob vzajemnem delovanju laže kot sicer pričakujemo dolgoročne sinergijske učinke. Nekaj zmore trg, a ne dovolj, ker imajo velika podjetja na njem oligopolno premoč (Mulej 2008). Seveda potrošniki ne bodo kar tako nesebični, ampak bodo hkrati uresničevali tudi svoje koristi – bodo torej tudi sebični; z drugimi besedami: bodo nesebični iz sebičnih razlogov.

Iz številnih gibanj, neformalnih in formalnih, je očitno, da se prebujajo posamezniki – v vlogi potrošnika, pa tudi kot državljani, lastniki delnic, družbeni aktivisti. Coldwell (2001) pravi, da gre pri tem za »revolucijo vedno večjih pričakovanj«, saj se z dvigovanjem kakovosti življenja neke skupine ljudi povečujejo tudi njihova pričakovanja glede družbe in podjetij. Pri celotnem evropskem prebivalstvu je zaznati globalno vrednotno preusmeritev, ki je v znamenju prehoda iz moderne dobe v postmoderno, tako da so pomembnejše nematerialne vrednote (Rus, Toš 2005). Odgovornost podjetja do družbe ima temelje v različnih pristopih, ki jim je skupna ugotovitev, da po eni strani priznavajo moč podjetja kot pomembno determinanto njegove odgovornosti, po drugi strani pa pomen vpliva institucij, vrednot in kulturnih usmeritev za oblikovanje pričakovanj glede družbene odgovornosti v okolju, kjer podjetje deluje (Golob 2006). Sebičnost in nesebičnost se prepletata ekonomsko, psihološko in sociološko v dobrih dejanjih in dobrih počutjih ter uglednosti, enako pri podjetjih in drugih organizacijah ter pri ljudeh kot občanah in potrošnikih.

Čeprav morda trenutno obnašanje potrošnikov v celoti še ne odraža naraščanja družbeno odgovorne zavesti, se mnoga podjetja zavzemajo za proaktivno delovanje s kupci/potrošniki v zvezi s pomembnimi zadevami, kot je ozaveščanje v smeri družbeno odgovornega obnašanja. Tovrstno delovanje bi lahko razumeli kot razvoj odnosov s kupci (ali – kakor pravijo v marketingu – »relationship marketing«) in drugimi deležniki, da bi se izognili problemom v prihodnosti. Seveda morajo odnosi s kupci/potrošniki in drugimi deležniki temeljiti na zaupanju in v graditvi zaupanja

povsod, kjer se uveljavlja TRM. Kreiranje npr. sistema učeče se organizacije pomeni ustvarjanje okolja in razmer, kjer se bodo lahko med drugim gradili tesnejši in spoštljivi odnosi s kupci/potrošniki. Cilji družbeno odgovornega podjetja bodo v prihodnosti usmerjeni še na vzgojo/ozaveščanje potrošnikov, saj lahko s proaktivnim delovanjem prispevajo k sinergijam in graditvi dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja in sočasno prispevajo k trajnostnemu razvoju in blaginji družbe. Da se ne bi dogajale zlorabe, se morajo v te procese vključevati predvsem nevladne, a tudi vladne organizacije ob sodelovanju družbeno odgovornih podjetij. Prav njihovo vzajemno sodelovanje lahko prispeva k inoviranju vrednot potrošnikov in njihovega obnašanja ter družbe kot celote. Po izsledkih raziskav družbeno odgovorni potrošniki bolj cenijo proizvode družbeno odgovornih podjetij. Celovit pristop k TRM zahteva sočasno aktivno in odgovorno delovanje vseh. Spreminjanje vrednot je počasen proces in zadeva vse generacije, vključuje v sodelovanje institucije, kot so različne skupnosti, vlada, nevladne organizacije in aktivisti, organizacije civilne družbe.

V sodobni literaturi je zaslediti tudi izraz »etični potrošnik« (Harrison idr. 2005; Thøgersen 1999) oz. »potrošniška etika« (Brinkmann 2004). In končno je zanimiv koncept, da »etični proizvod« združuje oboje: etično podjetje in etičnega potrošnika (Crane 2001). V sodobni literaturi je zaslediti pojem »consumer social responsibility« (ConSR), kar bi lahko preprosto definirali analogno štirim dimenzijam CSR. Govorimo o štirih vrstah odgovornosti: pravni, ekonomski, etični in človekoljubni (Brinkmann 2007). Druga priložnost je razvoj trgov poštenega trgovanja (»fair trade«), ki promovira bolj etično usmerjen potrošniški slog (Szmigin idr. 2007). Življenjski slog označuje, kako se posamezniki (oz. gospodinjstva) tipično odločajo in izkoriščajo možnost za svobodno izbiro in alokacijo svoje kupne moči in časa z rangiranjem svojih materialnih možnosti. Morda je smiselno omeniti, da npr. norveška nevladna organizacija Fremtiden i våre hender (Prihodnost v naših rokah), ki uporablja življenjski slog kot ključni koncept za promocijo poštene trgovine, izhaja iz publikacije Alternativ livsstil, ki je prav tako namenjena promociji alternativnega življenjskega sloga. Razumevanje narave in potencialne vloge potrošnikov, procesa potrošnje in narave etične dimenzije potrošnikovega obnašanja bo zahtevalo inoviranje vidikov, teorij, modelov, kategorizacij in raziskovalnih smeri. Njihov skupni imenovalec bo porast celovitosti ravnanja.

S stališča kupca/potrošnika je potrošnja proces, ki ga sestavljajo štiri faze: 1) planiranje, 2) nakupovanje, 3) uporabljanje in 4) odlaganje/odstranjevanje (Throne-Holst idr. 2007). Potrošnja je tesno povezana s proizvodnjo in distribucijo blaga/storitev. To morda zveni naivno in jasno, ampak literatura o potrošnji in potrošništvu kaže, da to ni nujno tako (Tukker idr. 2008). V prihodnosti bo poudarek na raziskavah, ki bodo temeljile na novih raziskovalnih idejah v zvezi s soodgovornostjo (co-responsibility) med prodajo in potrošnjo, potrošniško etiko in ConSR ter bodo,

tako upamo, prispevale k razumevanju kompleksnosti tega področja (Brinkmann, Peattie 2008).

### Merjenje odgovornega upravljanja

Z uvajanjem izboljšav in drugih inovacij v TRM se podjetja soočajo z vprašanjem, kako to meriti. Merjenje odgovornosti kot novih dejavnikov mora biti vključeno v finančne informacijske sisteme in sisteme/metode upravljanja kakovosti, ki jim v TRM pravimo »plus indikatorji«. Merila odgovornega obnašanja so osredotočena na vizijo podjetja, poslanstvo in določene vrednote, deležnike podjetja, odnos in vpliv na okolje ter ekonomske, socialne in okoljske učinke podjetja. Merila poslovnega uspeha vključujejo ob upoštevanju učinkov trajnostnega razvoja več dimenzij: vodenje podjetja (etika, vrednote, odgovornost in transparentnost) s tridelno podlago – okoljsko (okoljski procesi in proizvodi), socialno in ekonomsko (socialno-ekonomski razvoj, človekove pravice, delovni pogoji) in vključenost deležnikov (prirejeno po van Heel idr. 2001). Pri tem je vsekakor treba pripomniti, da je razumevanje družbeno odgovornega obnašanja podjetja (corporate social responsibility – CSR) v nekaterih državah determinirano v kontekstu socialnih, političnih in družbenokulturnih prioritet (Cramer 2006), a ne povsod. Verjetno bo tradicionalnim ekonomskim kazalnikom treba dodati manj tradicionalne (Florida 2005; Prosenak, Mulej 2008; Prosenak idr. 2008) in etiko kot četrto podlago (Tavčar 2009).

### Dopolnitev običajnih ekonomskih meril uspešnosti v smeri k TRM

Na drugem mestu smo raziskovalci istega kroga (Mulej idr. v tisku; Prosenak, Mulej 2008; Prosenak idr. 2008) prikazali lastna in mednarodna spoznanja, da inovativno poslovanje uveljavlja veliko novosti in zajema v inovacijsko-inovacijsko-difuzijski proces veliko udeležencev in veliko vplivov; zato merjenje samo končnih učinkov ne daje dovolj informacij, kje in kako bi lastniki, upravljavci, vodje in strokovnjaki podjetja morali in smeli ukrepati, da bi povečali učinkovitost in uspešnost poslovanja. Pokazali smo tudi, da v sodobnih razmerah tradicionalna ekonomska merila niso več dovolj stvarna, zato si je treba pomagati s kazalniki dobrega počutja (well-being) in občutka srečnosti, saj človek dela in deluje z namenom biti vse bolj srečen; za srečnost pa materialno bogastvo ne zadostuje.

Tudi npr. Foley (2008) opozarja, kako nevarno enostranski so običajni ekonomski kazalniki, saj več povedo o obsegu kot o uspehu poslovanja; povedo npr., koliko rib so ribiči polovili, ne da bi povedali, koliko jih je ostalo, niti tega, ali se bo zaradi ulova naravno ravnotežje porušilo. Podobno so na potrebo, uporabljati merila, ki so bližje ZPC, pa tudi na možnost, kako se tega lotiti, pokazali tudi drugi (Božičnik 2007; Carpenter 2008; Dyck 2008; Ecimovic idr. 2008; Ecimovic 2008; Božičnik idr. 2008; Goerner idr. 2008; Hrast, Mulej 2008; Knez-Riedl 2000, 2002, 2003a, 2003c, 2004, 2006a, 2007a, 2007b, 2007c; Knez-Riedl, Mulej 2001; Knez-Riedl, Hrast 2005, 2006b; Knez-Riedl idr. 2001;

Knez-Riedl idr. 2006c; Metcalf 2008; Milstein 2008; Mulej idr. 2008; Schwartz 2008; Waltner-Toews 2008; itd.).

### Družbeno odgovorno upravljanje – nesebičnost je smiselna tudi iz sebičnih razlogov

Človek je tisočletja živel v pomanjkanju, zato je po naravi še vedno sebično bitje, a hkrati tudi solidarno, če je spoznal, da mu solidarnost z drugimi koristi bolj kot kratkoročna in ozka sebičnost, bodisi ekonomsko, bodisi sociološko, bodisi psihološko. Taka nesebičnost pride še zlasti do izraza v razmerah soodvisnosti – namesto ekonomske in naravne, ne le pravne, neodvisnosti ali enostranske odvisnosti – in na njih zasnovane etike soodvisnosti: potrebujemo drug drugega. Sem spadata ZRC in TRM kot pot do nje.

Zgodovina pripoveduje o praksi človeškega življenja zelo pogosto tako, da pripoveduje o praksi njegovega upravljanja. Polna je podatkov o sebičnosti in zato zlorabi lastniškega in oblastniškega položaja; enako polna je podatkov o večjih in manjših težavah, ki so jih lastniki in oblastniki doživljali, ker so namesto TRM svoj vpliv – pretirano sebično – zlorabili. Zato so zapravili zaupanje svojih sodelavcev, drugih poslovnih partnerjev, širše družbe – človeških množic in njihovih družbenih organov v obliki vseh vej oblasti (ali pa vsaj tistih, ki niso bile zgolj orodje enostranskega zlorabljanja namesto družbeno odgovornega upravljanja) in nevladnih organizacij, ki z javno kritiko manjšajo uglednost in s tem poslovno uspešnost podjetij brez TRM. Iz takih podatkov se je mogoče naučiti, da je družbena odgovornost vsaj dolgoročno vir koristi tudi za tiste, ki bi z zlorabami sicer začasno prišli do začasnih koristi, a bi jih v naslednjem obdobju krepko odslužili ali kot zaporniki, ali z izgubo lastnine, lastništva, oblasti, ugleda, ali kot tarče terorističnih napadov, ali kot žrtve naravnih katastrof ipd., ki so v veliki meri posledice enostranskega ravnanja vplivnih, namesto njihove družbene odgovornosti in TRM – ZPC. Smiselno je torej – iz sebičnih razlogov – ravnati manj sebično, da ne izgubimo, kar imamo.

Zato je možen sklep, da se TRM izkaže vsaj dolgoročno in v širših okvirih za bolj koristno od zlorab in spregledov, zoper katere je TRM usmerjen, tudi če vplivni niso tako nesebični, da na svoje koristi ne bi nič pomislili, ko ukrepajo pošteno, tj. z družbeno odgovornostjo. Zlorabe in spregledi ter škode zaradi njih so, če jih postavimo na skupni imenovalec, posledica enostranskega ravnanja vplivnih namesto ZPC. V drugem tekstu (Hrast, Mulej, 2008) smo prikazali vrsto možnih primerov, v kakšnih oblikah se pojavljajo dejanja, ki so posledice pomanjkanja družbene odgovornosti zaradi pretirane sebičnosti – z ozkimi in kratkoročnimi merili namesto ZPC. Hvala (2008) je povzela veliko zelo prepričljivih podatkov o tem, kam pripelje pomanjkanje družbene odgovornosti. Podobno jasne podatke in dokaze navajajo tudi številni drugi (npr. Čančer, Potočan 2006; Čančer, Potočan 2008; Dabić, Potočan 2007; James 2007; Stern 2006; Stern 2007; Ecimovic idr. 2007; nobelovka Kajfež Bogatajeva v mnogih člankih v javnem tisku; Ecimovic idr. 2002; itd.).

## Sklepi

Model TRM kaže sposobnost, da bi utegnil postati zelo koristna zvrst upravljanja, s katero bi uveljavili neformalno sistemsko razmišljanje in tako dosegali upoštevanje ZPC, da bi preprečili in vsaj omilili – morda tudi bistveno – nevarnosti zlorabe pri vplivnih ljudeh in njihovih pripomočkih, kot so podjetja in druge organizacije. Manj bi bilo pretirane, ozke in kratkoročne sebičnosti, več bi bilo nesebičnosti, tudi iz sebičnih razlogov vplivnih. To bi koristilo celotni družbi, tudi oblastnikom in lastnikom, vsaj dolgoročno. Tudi kratkoročno doživljajo ugledna podjetja na trgu boljši odziv od tistih, ki veljajo v očeh javnosti za problematična, ker nimajo TRM. Zavreči pa bi morali – in s TRM najbrž tudi zmogli – tri osnovne zlorabe iz sodobne prakse: 1) zlorabo Adama Smitha in njegove teorije liberalnega gospodarstva, ki ga danes v resnici ni v normalni mednarodni poslovni praksi globalnega gospodarstva pod vplivom multinacionalk ipd., pri neoliberalcih, ki se nanj neupravičeno sklicujejo, a delujejo nasprotno od njega, saj enačijo popolni in nepopolni trg; 2) zlorabo zakona ponudbe in povpraševanja, ki ga danes pretežno obvladujejo pogajalske stranke s pogajalsko premočjo, informacijskim neravnovesjem ipd., da izsiljujejo šibkejše; 3) zlorabo eksternih ekonomik, ki je povzročila, da so brez TRM vgrajevali v prodajne cene in dobičke npr. odlaganje namesto sprotnega pokrivanja stroškov za vzdrževanje naravnega okolja kot bistvenega pogoja, da bi človeštvo preživel; tako se na ramenih prihajajočih generacij – zaradi kratkoročne in ozke sebičnosti, kot da sovražijo svoje otroke in vnuke, morda pa tudi sebe – kopičijo mnogo tisoč milijard evrov vredni nujni ukrepi za obnovo naravnih pogojev za življenje ljudi na Zemlji (pa tudi ogromni stroški za spoznavanje, ali bi se dalo ljudi preseliti na kakšne druge planete, saj bi človeštvo potrebovalo, če bi vsi trošili toliko kot Američani, vsaj dva do tri planete za vse naravne vire in odpadke iz sedanje njihove prakse). Podrobneje smo o tem pisali drugod (Božičnik idr. 2008). Torej bo TRM, če uvedba uspe, upravljalvska inovacija.

## Literatura in viri

- Božičnik, S. (2007). *Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Božičnik, S., T. Ećimović in M. Mulej (ur., 2008). *Sustainable future, requisite holism, and social responsibility*. ANSTED University, Penang in cooperation with SEM Institute for climate change, Korte, and IRDO Institute for Development of Social Responsibility, Maribor. CD-ROM.
- Brinkmann, J. (2007). Responsibility sharing (elements of a framework for understanding insurance business ethics). *Research in Ethical Issues in Organizations* 7: 85–113.
- Brinkmann, J. (2004). Looking at consumer behavior in a moral perspective, *Journal of Business Ethics* 51 (2): 129–141.
- Brinkmann, J. in K. Peattie (2008). Consumer Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13 (1): 22–31.
- Čančer, V. in V. Potočan (2006). Corporate environmental responsibility : where we are in Slovenia. V: *STIQE 2006 : proceedings of the 8th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship, and Environment, Maribor, Slovenia, 28-30 June*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in T. Krošlin. Maribor: Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, 39–44.
- Čančer, V. in V. Potočan (2008). The role of trust in management: where are we. V: *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in B. Bradač. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research, 11–18.
- Carpenter, S. (2008). Scenario Thinking to Solve Complex Environmental Problems. V: *ISSS (2008): 'Systems that make a Difference'*, July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
- Coldwell, D. A. L. (2001). Perceptions and expectations of corporate social responsibility. Theoretical issues and empirical findings. *South-African Journal of Business Management* 32 (1): 49–55.
- Collins, J. C. in J. I. Porras (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Cramer, J. (2006). *Corporate social responsibility and globalisation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Crane, A. (2001). Unpacking the ethical product. *Journal of Business Ethics* 30 (4): 361–373.
- Dabić, M. in V. Potočan (2007). Organizacijska kultura v sodobnih organizacijah = Organization culture in modern organizations. V: *Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.–30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož*, ur. V. Rajkovič, T. Kern, M. Kljajić, R. Leskovar, J. Mayer in G. Vukovič. Kranj: Moderna organizacija, 391–398.
- Dyck, R. G. (2008). Democracy and its imperatives for a new social contract. V: *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems*

- Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in B. Bradač. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research, 27–34.
15. Ecimovic, T. (ur.) (2008). *Proceedings of the 20<sup>th</sup> WACRA Conference*. Dosegljivo: www.institut-climatechange.si.
  16. Ecimovic, T., M. Esposito, W. Flint, R. B. Haw, M. Mulej, M. A. Shankaranarayana, P. A. Wilderer in L. Williams (2007). *Sustainable (Development) Future of Mankind*. Korte: SEM Institute for Climate Change. Dosegljivo: www.institut-climatechange.si.
  17. Ećimović, T., M. Esposito, M. Mulej in R. Haw (2008). The individual and corporate social responsibility. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast in M. Mulej. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 44–51.
  18. Ecimovic, T., M. Mulej, M. Mayur, and 30 co-authors (2002). *System Thinking and Climate Change System*. Korte. SEM Institute for Climate Change. Dosegljivo: www.institut-climatechange.si.
  19. Engels, F. (1953). *Dialektika prirode*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
  20. Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
  21. Foley, J. (2008). Sustainability and Global Environment: Living on a Shrinking Planet: Challenges and Opportunities for a Sustainable Future. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
  22. Goerner, S., R. G. Dyck in D. Lagerroos (2008). *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Chapel Hill, N. C.: Triangle Center for Complex Systems.
  23. Golob, U. (2006). *Posameznik in družbena odgovornost podjetja v času transformacije slovenske družbe*. Neobjavljena doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  24. Harrison, R., T. Newholm in D. Shaw (ur., 2005). *The ethical consumer*. London: Sage.
  25. Hrast, A. in M. Mulej (2008). Affluence – cause for dangers for sustainable future – to be solved by social responsibility. V: *Sustainable future, requisite holism and social responsibility*, ur. Božičnik, T. Ećimović in M. Mulej. ANSTED University, Penang in co-operation with SEM Institute for climate change, Korte, and IRDO Institute for Development of Social Responsibility, Maribor. CD-ROM.
  26. Hrast, A., M. Mulej in J. Knez-Riedl (ur., 2006). *Družbena odgovornost in izzivi časa, 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: Zbornik prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  27. Hrast, A., M. Mulej in J. Knez-Riedl (ur., 2007). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2007. Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih: Zbornik prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  28. Hrast, A. in M. Mulej (ur., 2008). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: Zbornik povzetkov in prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  29. Hrast, A. in M. Mulej (ur., 2009). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  30. Hrast, A. in A. Zavašnik (ur., 2007). *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: Priručnik s primeri dobre prakse*. Maribor: GZS – Območna zbornica Maribor in partnerji.
  31. Hvala, T. (2008). Kam z vsemi potrošnimi dobrinami. *IRDO Novice* 1/08, maj, 4–5.
  32. James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*. Vermillion: An imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd.
  33. Kajfež Bogataj, L. (2008). Finančna kriza stane, ekološka tudi. *Večer* 64 (260): 8.
  34. Knez Riedl, J. (2007a). Kako DOP povečuje konkurenčnost. V: *Projekt CSR – Code to Smart Reality*, Maribor: GZS OZ Maribor.
  35. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Zbirka Srebrna knjiga, 15. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
  36. Knez-Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V: Rebernik, M. idr., *Slovenski podjetniški observatorij 2002*, 2. del, 91–112.
  37. Knez-Riedl, J. (2003a). Corporate social responsibility and communication with external community = Korporacijska društvena odgovornost i komuniciranje sa vanjskim okruženjem. *Informatologia* 36 (3): 166–172.
  38. Knez-Riedl, J. (2003c). Corporate social responsibility and holistic analysis. V: *IDIMT-2003: Proceedings* (Schriftenreihe Informatik, Bd 9), ur. G. Chroust in C. Hofer. Linz: Universitätsverlag R. Trauner, 187–198.



39. Knez-Riedl, J. (2004). Slovenian SMEs: from the environmental responsibility to corporate social responsibility. V: *An enterprise odyssey: building competitive advantage*, ur. S. K. Sharma. Zagreb International Review of Economics & Business, 127–139.
40. Knez-Riedl, J. (2006a). Družbena odgovornost in univerza. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast, M. Mulej in J. Knez-Riedl. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
41. Knez-Riedl, J. (2007b). Družbena odgovornost podjetja in evropski strateški dokumenti, *Projekt CSR – Code to Smart Reality*. Maribor: GZS OZ Maribor.
42. Knez-Riedl, J. (2007c). Obvladovanje celovite (družbene) odgovornosti. *Razgledi MBA* 12 [i. e. 13], (1/2): 37–43.
43. Knez-Riedl, J. in A. Hrast (2006b). Managing corporate social responsibility (CSR): a case of multiple benefits of socially responsible behaviour of a firm. V: *Cybernetics and systems 2006: proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research*, ur. R. Trappl. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies, 405–409.
44. Knez-Riedl, J. in A. Hrast (2005). Innovation in the context of the corporate social responsibility (CSR). V: *Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems, 6-10 July, 2005*, ur. N. Bulz, N., M. Stoica, M. Mulej, A. Grigorescu, R. G. Dyck, B. Likar, D. Trček, L. Si-Feng, T. A. Medvedeva, V. Potočan, R. Vallée, E. Jiménez-López, S. S. Lebe in M. Schwaninger. Maribor: Faculty of Economics and Business, 45–54.
45. Knez-Riedl, J. in M. Mulej (2001). Developing a Sustainable/Holistic Firm. V: *18<sup>th</sup> International Conference of WACRA Europe, Vienna/Krems, Austria: Sustainable development through research and learning: the book of abstracts*, ur. T. Ečimovič. Komenda: SEM Institute for Climate Change.
46. Knez-Riedl, J., M. Mulej in R. G. Dyck (2006c). Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking. *Kybernetes* 35 (3/4): 441–460.
47. Knez-Riedl, J., M. Mulej in Z. Ženko (2001). Approaching sustainable enterprise. V: *Sustainable development and global community*, ur. G. E. Lasker in K. Hiwaki. Windsor (Can.): International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics.
48. Metcalf, G. (ur., 2008): ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA. CD-ROM.
49. Milstein, B. (2008). Center for Disease Control: Crafting a Health System that Protects Us All: Syndemics, Simulation Scenarios, and Social Change. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA. CD-ROM.
50. Mulej, M. in S. Kajzer (1998a). Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism. V: *STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Rebernik in M. Mulej. Maribor: Institute of Systems Research, 129–140.
51. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo* 21 (3–4): 207–212.
52. Mulej, M. (2008). Družbena odgovornost in ekonomska teorija Adama Smitha. V: *Družbena odgovornost, Zbornik referatov, Srečanje partnerjev Inštituta za kakovost in meroslovje*, Novo mesto, 18. 9. 2008, ur. B. Kaker. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
53. Mulej, M., and co-authors (by ABC order): S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, T. Jere Lazanski, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič in Z. Ženko (v tisku): *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism*. ISCE publishing, Goodyear, Arizona.
54. Mulej, M., G. de Zeeuw, R. Espejo, R. Flood, M. Jackson, Š. Kajzer, J. Mingers, B. Rafolt, M. Rebernik, W. Suojanen, P. Thornton in D. Uršič (1992). *Teorije sistemov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
55. Mulej, M. in Š. Kajzer (1998b). Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec* 28 (1): 26–35.
56. Mulej, M., S. Kajzer, M. Vezjak in P. Mlakar (1998). Teaching on/for Systems Thinking. V: *IDIMT '98: 6th Interdisciplinary Information Management Talks*, ur. S. Hofer in M. Bener. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
57. Mulej, M., M. Rebernik in B. Bradač (ur., 2008). *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research.
58. Payne, A. (1995). *Advanced Relationship Marketing*. London: Kogan Page Limited.
59. Potočan, V. in M. Mulej (ur., 2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
60. Prosenak, D. in M. Mulej (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo* 54 (3/4): 10–21.

61. Prosenak, D., M. Mulej in B. Snoj (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being. *Kybernetes* 37 (9/10): 1508–1529.
62. Quinn, F. (2006): *Growing the Customer. How to become customer-driven*. Dublin: The O'Brien Press.
63. Rus, V. in N. Toš (2005). *Vrednote Slovencev in Evropejcev*. Analiza vrednotnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Schwartz, D. (2008). Plunge of the New Biology into Complexity. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
65. Stern, N. (2006). *The Stern Review. The economics of climate change*. [online]. Dosegljivo: [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/sternreview\\_index.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm) [11. 3. 2007].
66. Stern, N. (2007). The Climate Change, The Economic Argument. *Research\*eu*, Special report. 52: 14–15 (intervjuval M. Stein).
67. Sturm, A., K. Müller in V. M. Panapanaan (2000). Corporate Social Accountability Management: A Handbook on the Implementation of the New Standard on Corporate Social Accountability (SA8000), CEPAA. Washinton, DC: Ellpson.
68. Szmigin, I., M. Carrigan. in D. O'Loughlin (2007). Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management* 14: 396–409.
69. Tavčar, J. (2009). Social responsible sustainable future – SRSF – and system thinking about its ethical imperative. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast in M. Mulej. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
70. Thøgersen, J. (1999). The Ethical consumer: Moral norms and packaging choice. *Journal of Consumer Policy* 22 (4): 439–460.
71. Throne-Holst, H., E. Stø in P. Strandbakken (2007). The Role of Consumption and Consumers in Zero Emission Strategies. *Journal of Cleaner Production* 15 (13–14): 1328–1336.
72. Toth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje*. Ljubljana: GV Založba.
73. Tukker, A., M. Charter, C. Vezzoli, E. Stø in M. M. Andersen (2008). System Innovation for Sustainability 1. Sheffield: Greenleaf Publishing.
74. Van Heel, O. D., J. Elkington, S. Fennell in F. van Dijk (2001). *Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*. London: Sustainability.
75. Waddock, S. in C. Bodwell (2007). *Total Responsibility Management*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
76. Waltner-Toews, D. (2008). Population Medicine: The Ecosystem Approach: Complexity, Uncertainty, and Managing for Sustainability. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13–18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
77. Zineldin, M. (1996). Bank-corporate client »partnership« relationship: Benefits and life cycle. *International Journal of Bank Marketing* 14 (3): 14–22.