

Razvoj sistemov vodenja vodi v doseganje družbene odgovornosti

Primer podjetja TPV d.d. iz Novega mesta

Anton Petrič

TPV Trženje in proizvodnja opreme vozil d.d. Novo mesto, Slovenija
t.petric@tpv.si

Vladimir Gregor Bahč

TPV Trženje in proizvodnja opreme vozil d.d. Novo mesto, Slovenija
v.bahc@tpv.si

Povzetek:

Uporaba termina »družbena odgovornost« je v družbi vedno bolj prisotna. Obstaja več različnih definicij tega pojma, vsem definicijam pa je skupno, da obravnava vplivanje določene organizacije na okolje, v katerem deluje. Organizacije imajo k razvoju družbene odgovornosti različne pristope, zato je pravzaprav vsaka od njih individuum in jo je potrebno kot tako obravnavati. Podjetje TPV d.d. iz Novega mesta, ki deluje kot dobavitelj v avtomobilski industriji ima na področju razvoja sistemov vodenja dolgo in bogato tradicijo. Vsak od izhodiščnih sistemov, ne glede ali gre za kakovost, ravnanje z okoljem, zdravje pri delu ali celo uporabo drugih orodij in modelov vodenja tvori svoj kamenček v mozaiku, ki ga lahko poimenujemo kot družbeno odgovornost podjetja TPV d.d.

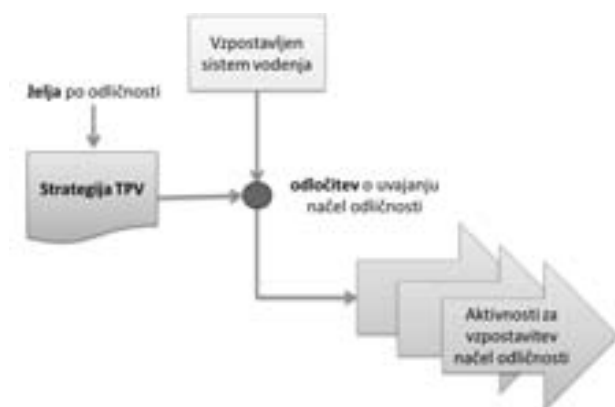
V članku je prikazana razvojna pot podjetja TPV d.d. in postopna gradnja celovitega sistema vodenja, nadgrajenega z načeli odličnosti po modelu EFQM.

Ključne besede: družbena odgovornost, tradicija, vpliv, sistemi vodenja, model odličnosti

1. Uvod

TPV je nastal kot eno izmed podjetij na temeljih podjetja IMV (Industrija Motornih Vozil). Proizvodnjo avtomobilskih delov in komponent je vzpostavil v povezovanju z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci avtomobilske opreme, na področju kovinskih delov iz pločevine, cevi in žic. TPV danes deluje kot razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji. S svojimi idejami lahko zelo pomaga svojemu kupcu, da naredi še bolj konkurenčen in prepoznaven izdelek, sam pa uveljavi svoje specifične sposobnosti in konkurenčne prednosti. V obdobju pospešene globalizacije prihaja s strani kupcev do vedno večjih pritiskov na znižanje cen izdelkov. Zaradi tega se iščejo priložnosti za zniževanje cen na vseh nivojih in pri vseh procesih. Prenos tveganj po dobaviteljski verigi je neusmiljen.

Vsi ti vzroki podjetje potiskajo še toliko bolj v poglobljeno načrtovanje in dejansko tudi operativno izboljševanje svojih procesov. Tradicija kakovosti je v podjetju TPV dolga. Vodstvo TPV je nenehno usmerjeno v razvoj in ima vlogo generatorja organizacijski sprememb. Strateško upravljanje je zato eden temeljnih pristopov, na katerem se gradi razvoj podjetja. Posledično je bila tudi odločitev o implementaciji načel odličnosti po modelu EFQM ena od strateških odločitev (slika 1), sprejetih na strateški konferenci leta 2007.



Slika 1: Hodogram odločitve

Vodstvo TPV se zaveda, da so kakovost, trajnostni razvoj in družbena odgovornost pomembni elementi uspešnosti podjetja. Skrbimo za učinkovito izrabo naravnih virov in zmanjševanje vplivov na okolje ter varnost in zdravje zaposlenih. TPV kot podjetje z dolgoletno tradicijo v avtomobilski industriji gradi svoje poslanstvo, vizijo in organizacijsko kulturo na pridobljenih izkušnjah. Okolje zaposlene vsak dan postavlja pred nove izzive, zato je zavedanje da se le z jasno določenim poslanstvom in vizijo lahko razvijamo kot uglašen organizem, v katerem vsak ve, kaj in zakaj dela toliko bolj pomembno.

Poslanstvo TPV: Učinkovit in cenjen partner v avtomobilski industriji.

Vizija TPV: Prisotni v vsakem avtomobilu.

Poslanstvo in vizija podjetja sta preudarno oblikovana ter se odražata v strategiji. Kot odziven, inovativen in kooperativen člen avtomobilске dobaviteljske družine TPV krepi svoj položaj v partnerskih povezavah s svojimi kupci. Danes je neposredno ali prek dobaviteljev prvega ranga prisoten pri vseh evropskih proizvajalcih avtomobilov.

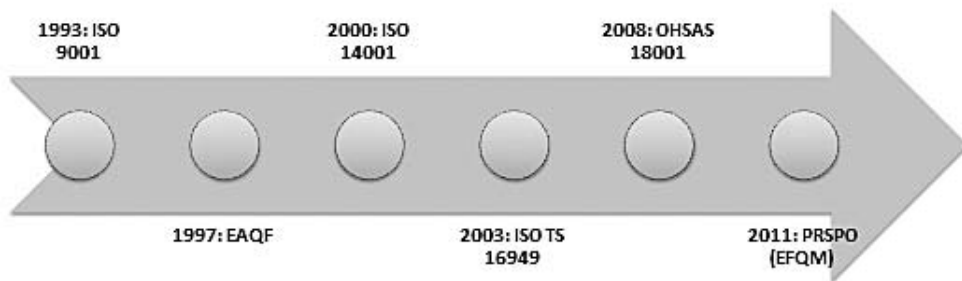
V skladu s politiko podjetja, etiko in družbeno odgovornostjo so oblikovane vrednote TPV:

- S kakovostjo, učinkovitostjo in partnerskim odnosom skrbimo za zadovoljstvo kupcev.
- Konkurenčna prednost smo ambiciozni in pripadni zaposleni.
- Skrbimo za inovativnost in stalni napredek.
- Delamo izvirno, proaktivno in fleksibilno.
- Spoštujemo kulturo ljudi in okolje, v katerem delamo.

Sam model odličnosti EFQM dopolnjuje t.i. EFQM okvir družbene odgovornosti (The EFQM Framework for CSR). Ta razlaga, da družbena odgovornost obsega celoten nabor temeljnih dejavnikov, za katere se pričakuje, da jih organizacija sprejema in se odražajo v aktivnostih, med drugim npr. Pošten odnos do delavcev, odjemalcev in dobaviteljev, spoštovanje okolja ipd. Ti temeljni dejavniki naj se ne odražajo samo kot filozofija organizacije, ampak tudi kot ključni gonilniki pri zagotavljanju, da družbeno okolje organizaciji dopušča dolgoročno preživetje, ker tudi ono pridobi iz aktivnosti in obnašanja organizacije.

2. Razvoj sistemov vodenja v TPV

Uvajanje različnih sistemov vodenja predstavlja pomembne mejnike v delovanju podjetja. Do začetka dejavnosti za uvajanje načel odličnosti je procesni pristop predstavljal osnovo za nenehno izboljševanje. Procesni pristop je osnova za razvoj in obvladovanje sistema vodenja, ki združuje področja kakovosti, ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu.



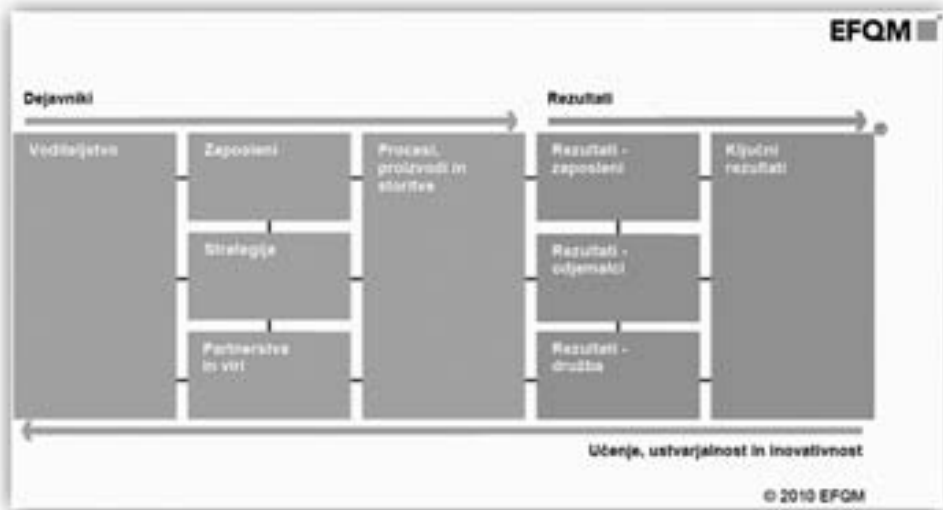
Slika 2: Pregled mejnikov sistemov vodenja

V TPV je procesni pristop poglobljeno zaživel po izdaji standardov serije ISO 9000:2000, ki so pogojevali vključitev procesnega pristopa v sistem vodenja kakovosti.

Temeljiti re-inženiring procesnega modela je izveden v letu 2002, ko sta potekala dva med seboj povezana strateška projekta: »5P – projekt postopne prenove poslovnih procesov« in »IPP – informatizacija poslovnih procesov«. V okviru teh projektov je bil podrobno razdelan procesni model organizacije, ki je bil uporabljen za uvedbo informacijskega sistema SAP. Procesni model je predmet nenehnega izboljševanja ter kot tak predstavlja orodje vodstva za uspešno in učinkovito upravljanje organizacije, ki vedno temelji na pristopu »procesni, usmerjeni h kupcem«. Poslovni model uspešno združuje zahteve tehnične specifikacije ISO TS 16949 za avtomobilsko industrijo ter zahtev standardov ISO 14001 in OHSAS 18001. Parcialne politike, vezane na izhodiščne standarde so v zadnjih letih nadgrajene z načeli odličnosti po modelu EFQM in združene v enovito politiko, v kateri se prvi stavek glasi: »TPV je odločen na poti odličnosti«.

Strateško upravljanje ima v TPV ključno vlogo in pomeni izhodišče za načrtovanje aktivnosti. Prvi strateški plan je bil narejen v letu 1995. Glede na spreminjanje okolja in razvoj podjetja se je postopoma strateško planiranje spremenilo v strateško upravljanje. Pomembno je poudariti, da to ni dokument, ki bi bil izdelan in nato za štiri leta odložen v omaro, temveč je to dokument, ki je predmet rednega pregledovanja in dopolnjevanja. Temelji na številnih analizah notranjega in zunanjega okolja ter dolgoročnih predvidevanjih prihodnosti. V strateškem načrtu je v uvodu med drugim navedeno: »V podjetju TPV se zavedamo, da so bistveni dejavniki uspeha in naša največja konkurenčna prednost prav zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami. Vsak po svojih najboljših močeh prispeva k napredku podjetja kakor tudi k osebni rasti in razvoju okolja, kjer delujemo. Okolje nas vsak dan postavlja pred nove izzive, zato je še kako pomembno, da se vsi zavedamo svoje vloge, poslanstva in vizije ter da dobro poznamo skupne cilje in poti do njih.« Na strategijo je vezano tudi pridobivanje izhodiščnih standardov vodenja, ki jih TPV uspešno vzdržuje. Vsak posamezen standard smiselno prispeva k razvoju družbene odgovornosti. Uporaba modela odličnosti EFQM (slika 3), na temelju katerega TPV v zadnjih petih letih pospešeno gradi

svoje delovanje, še celoviteje in bolj uravnoteženo usmerja aktivnosti v družbeno odgovorno ravnanje podjetja.



Slika 3: Model odličnosti EFQM



Slika 4: Opredelitev pristopov

Ključni miselni preskok pri razvoju pristopov se namreč izvaja z transformacijo razmišljanja na osnovi standardov vodenja v smislu ali je nek proces »skladen« v razmišljanje na osnovi matrike RADAR, kjer govorimo o doseganju zahtevanih rezultatov na osnovi načrtovanih in razvitih pristopov, ki jih razširjamo (slika 4). Pristope in razširjanje ocenjujemo in nenehno izboljšujemo. Predvsem t.i. Approach 2005+, ki opredeljuje tabelarni popis dejavnikov, s katerimi se dosegajo rezultati, je mnogo bolj naravnan na jasno prikazovanje v smislu »vzrok – posledica«. Iz navedenega sledi, da izhodiščni standardi nadgrajeni z modelom odličnosti predstavljajo dober model oz. osnovo, na kateri je možno graditi uravnotežen razvoj podjetja in posledično dosegati ustrezne rezultate na področju t.i. družbene odgovornosti.

3. Dodana vrednost razvoja sistemov vodenja

V naboru sprememb, ki so nastale kot posledica uvajanja sistemov vodenja in tudi prehoda na načela odličnosti je možno izpostaviti naslednje dobre prakse, ki so se izkazale kot pozitivne:

1. Mobilizacija vseh zaposlenih za nenehno inoviranje in izboljševanje ter zavedanje odličnosti – zaposleni osrednji dejavnik razvoja

Za uspešen, predvsem pa učinkovit miselni preskok je izveden niz postopnih usposabljanj iz področja modela EFQM, njegove strukture in uporabe. V podjetju so zaposleni štiri usposobljeni ocenjevalci po modelu EFQM, ki imajo veliko praktičnih izkušenj iz pristopov, ter predvsem ocenjevanj. Intenzivno se razvija model kompetenc TPV. Vodje se načrtno usposabljujejo za vodenje. Nabor kompetenc se pogloblja v smeri čustvene inteligence, družbene in okoljske odgovornosti, inovativnosti in tudi humorja (Savšek et. al., 2011).

2. Uvajanje logike RADAR v obravnavanje procesnega modela

Pri razvoju procesnega modela, ki je doživel svojo prenovu predvsem v smeri racionalnosti, učinkovitosti in jasnosti so vključena razmišljanja tudi iz zornega kota RADAR logike, torej ne samo osnovni pojmi, kot je vhod, izhod, skrbnik, cilji, ampak tudi v katere pristope proces sovпада, povezanost na strategijo podjetja, osredotočenost na potrebe, želeni rezultati ipd. Iščejo in opredeljujejo se vzročno – posledične povezave. Znanje o modelu EFQM in njegovi uporabi se razširja po podjetju med drugim tudi s članki v internem glasilu Informator in Portalu TPV.

3. Aktivno upravljanje dejavnosti na osnovi strateških konferenc, sistema kolegijev in vodstvenega pregleda

V strateškem načrtu je med drugim zapisano: »Obstanek TPV in njegova rast sta v razmerah globalnega poslovanja in trenutne recesije odvisna od prave strategije, inovativnega preseganja konkurence, skrajševanje ciklov razvoja izdelkov, sposobnosti kreativnega vodenja in razvoja kadrov. V podjetju z veliko zaposlenimi je potrebno nenehno ustvarjati klimo, kjer bomo vsi uresničevali skupne cilje in ustvarjali podjetje, ki se bo dolgoročno razvijalo, zaposlenim zagotavljalo varnost, zadovoljilo lastnike in kupce ter pozitivno vplivalo na razvoj okolja, v katerem deluje.« Poleg rednih letnih strateških konferenc je posodobljen še sistem kolegijev, ki v praktičnem smislu prevzemajo tudi vlogo vodstvenega pregleda v mesečnih intervalih, kar omogoča hitrejše in učinkovitejše reagiranje na odklone.

4. Aktivno komuniciranje in razvoj inovativnega okolja

Odkrito in predvsem ustrezno ter učinkovito komuniciranje je temelj razširjanja kulture odličnosti. Razvoj inovativne klime je sistemsko opredeljen, zaposleni so deležni različnih priznanj, med drugim:

- najizboljševalec in najpobudnik: izbere se ga vsako tromesečje in prejme nagrado,

- sodelavec kvartala: sodelavci vsako tromesečje predlagajo sodelavce, ki prejmejo pohvalo,
- nagrada Martin Krpan: podeli se jo za najboljši inovativni predlog na ravni skupine TPV, natečaj poteka enkrat letno, podelitev nagrade poteka ob Dnevu TPV.
- TPV je prejemnik različnih priznanj od GZS in drugih inštitucij za inovacije.

5. Organizacijsko prilagajanje in informacijska podpora

Organizacijske spremembe v smeri čim večje učinkovitosti so podpora naporom za doseganje vedno boljših rezultatov. S pomočjo razvoja projektnega vodenja se novi posli, kakor tudi interne spremembe bistveno učinkoviteje uvajajo. Informacijski sistem nudi potrebno podporo dejavnostim, analitiki in odločanju. Za svoje dosežke na področju prenove in informatizacije poslovanja TPV od Gospodarske zbornice Slovenije, Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije ter Ministrstva za visoko šolstvo v skupini velikih in srednje velikih proizvodnih podjetij za leto 2009 prejme nagrado "NAJ E-PODJETJE".

6. Prenos znanja in sodelovanje z okoljem

TPV prepoznava pomen javno – zasebnega partnerstva. TPV proaktivno sodeluje pri pripravi in izvajanju izobraževalnih programov na različnih poklicnih stopnjah na področju avtomobilske industrije. Namen usposabljanja mladih strokovnjakov in sodelovanja z okolico je, da se bo to znanje v novi obliki vrnilo v podjetje. TPV je tudi med pobudniki oblikovanja novega partnerstva SiEVA, v katerega so vključeni vidni slovenski avtomobilski dobavitelji (Savšek et. al., 2007).

Kljub velikim spremembam v notranji organizaciji, procesih, pristopih je podjetje TPV znalo mobilizirati zaposlene in na tak način postaviti odgovore na nove izzive. To potrjujejo primerjave rezultatov merjenja organizacijske klime v letu

zagona projekta 2007 in povsem drugačnih pogojih poslovanja in organizacije v letu 2010 (slika 5).



Slika 5: Spremembe v dojemanju organizacijske klime

Iz slike 5 je razvidno, da je vodstvu uspelo klimo izboljšati na vseh ključnih segmentih, predvsem pa so močno izpostavljena področja notranjega komuniciranja in informiranja (sprememba +17,0%), kjer so kot zelo pozitivni sprejeti vpeljeni redni delovni sestanki in sproščeno ter enakopravno komuniciranje med vodji in podrejenimi ter razumljivo posredovane informacije. V enakem obsegu je izboljšano tudi poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, kar je posledica dobrega komuniciranja in predvsem načrtnega razširjanja. Kot tretje področje z največjim napredkom pa je prepoznana pripadnost organizaciji (sprememba +17,4%), kjer zaposleni navajajo, da ima podjetje, v katerem so zaposleni v okolju ugled in o njem tudi sami pozitivno govorijo. Iz omenjenih meritev gre tudi zaznati, da v letu

2010 TPV presega nivo organizacijske klime na področju kovinske industrije in sicer v razponu od 7,5 – 17,6% glede na izhodiščne dimenzije merjenja.

Ugodni rezultati se beležijo tudi na področju ravnanja z okoljem (slika 6). Iz grafa je razvidno, da je bilo v obdobju 2009 – 2011 evidentno zmanjšanje vplivov na okolje na različnih spremljanih parametrih. To je posledica načrtnega dela na področju ravnanja z okoljem skozi t.i. Programe ravnanja z okoljem in uvajanja novih, ustrežnejših tehnologij. Ne gre pa pozabiti tudi ustrežnejšega komuniciranja z zaposlenimi in dviga zavedanja za tovrstno problematiko.



Slika 6: Zmanjšanje okoljskih vplivov v triletnem obdobju 2009-2011

K prizadevanjem za sonaravni razvoj in zmanjševanje vpliva na okolje z učinkovito rabo energije močno prispevajo tudi:

- Inovativna uporaba 3D modelov, ki omogočajo modeliranje in simuliranje v virtualnem okolju ter v simuliranem laboratorijskem okolju. S tem se v največji možni meri izognemo preizkušanju izdelkov v realnem okolju. Zmanjša se poraba energije in materialov za izdelavo prototipov.
- Ob razvoju izdelkov se stremi k poenostavitvam izdelkov ter k možnostim enostavne razstavitve izdelka ob koncu življenjskega cikla, ločevanju različnih materialov ter k njihovi reciklaži.

- Optimizacija logistike in uporaba okolju prijaznejših prevozov: optimizacija delovnih mest, optimizacija obratne in medobratne logistike, zmanjševanje zalog, poti in načrtovanje reciklabilne embalaže.
- Uporaba metodologije »Industrijske sheme«, s čimer se vsebinsko smiselno zaokrožujejo procesi v tovarnah in uvaja principe vitke proizvodnje.

4. Razprava

Drucker (2001) ugotavlja, da za vse razvite države in verjetno za ves svet zagotovo velja, da vsi vstopamo v svet dolgoletnih, korenitih sprememb. Te spremembe bodo poleg drugih najbolj korenite v miselnosti ljudi.

Kaplan in Norton (2001) opredeljujeta strategijo kot hipotezo. Strategija je gibanje podjetja od trenutnega položaja do zelenega položaja v (običajno) negotovi prihodnosti. Če je v podjetju želja po njeni uresničitvi, potem morajo vsi zaposleni jasno razumeti osnovne hipoteze, viri sredstev morajo biti usklajeni, hipoteze je potrebno redno preizkušati in jih po potrebi prilagajati dejanskemu stanju.

Drucker (2004) pravi, da je vprašanje družbene odgovornosti nujni sestavni del organizacije. Moderna organizacija mora imeti družbeno moč.

Pek Drapal et.al. (2004) ugotavljajo, da je lahko dolgoročno poslovno koristen in učinkovit le načrtovan pristop k družbeni odgovornosti. Pri tem naj bi podjetje izvedlo skrben razmislek o dejavnosti, ki jo izvaja, značilnosti okolja v katerem deluje, ključnih deležnikih ter njihovih vrednotah ter pričakovanjih v odnosu do podjetja. Družbeno odgovornost je zato smiselno načrtovati strateško.

Srića (2010) navaja, da če želimo biti uspešni, potem moramo imeti sposobnost videti celoto. Glavni smisel systemskega pristopa je doseganje organizacijske sinergije.

Dimovski et. al. (2005) navajajo, da družbene raznolikosti ne sme prezreti nobena organizacija. Za razliko od EFQM okvira za družbeno odgovornost, ki opredeljuje tri glavna področja (ekonomsko, socialno in okoljsko), oni opredeljujejo družbeno odgovornost kot ekonomsko, pravno, etično in diskrecijsko. Zanimiva je razlaga diskrecijske odgovornosti, za katero avtorji navajajo, da je popolnoma prostovoljna in ni povezana ne z ekonomiko, ne zakoni, ne etiko, ampak je enostavno želja podjetja po prispevku družbi.

EFQM (2004) v predstavitvi korporativne družbene odgovornosti navaja, da je družbena odgovornost ključna za preživetje vsake organizacije, ne glede na to, kako velika je in iz katerega področja prihaja. Poudarja, da so podjetja in njihovo delovanje zaradi razvoja medijev pod bistveno večjim nadzorom.

In nenazadnje, MIRS (2010) navaja, da odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki uresničujejo ali presesegajo pričakovanja njihovih deležnikov.

Rezultati delovanja podjetja TPV v zadnjih letih, za katera je potrebno poudariti, da so bila dejansko leta velikih sprememb, dokazujejo, da TPV svoje aktivnosti, ki temeljijo na strateških odločitvah uspešno načrtuje in izvaja in da imajo pozitivne učinke.

5. Zaključek

TPV v svojem dosedanjem delovanju nikoli ni izvajal dramatičnih sprememb. Spremembe pa so se kljub temu nenehno dogajale in so bile uvedene kot evolucija nekega stanja. Ravno zaradi tega je tudi strateško upravljanje nastalo postopoma iz strateškega načrtovanja. Spremembe so bile premišljene ter niso predstavljale v pogovornem jeziku dostikrat uporabljenem izrazu »sovražnega« delovanja do zaposlenih in ostalih deležnikov. Tudi sistemi vodenja so nastajali postopno, zaposleni so se z njimi identificirali in jih vzeli za svoje. Tako se

postopno gradi kultura podjetja, ki pravzaprav predstavlja družbeno odgovorno delovanje. TPV je pri gradnji sistema vodenja smiselno uporabljal razna orodja in modele, ki so na trgu na voljo v velikem obsegu. Na osnovi opažanj in izkušenj je uporaba velikega števila različnih orodij in modelov po svoje lahko tudi ovira pri učinkovitosti, saj se koncepti uvajajo necelovito, dostikrat nepremišljeno na podlagi pavšalnih odločitev. Zato gre poudariti, da je kombinacija modela odličnosti EFQM kot holističnega pristopa, aktivnega strateškega upravljanja in proaktivnega najvišjega vodstva, ki uspe motivirati in mobilizirati vodje in zaposlene, lahko model, kako uspeti v močno spremenljivih globalnih pogojih v celovitem spektru področij, katera sestavljajo t.i. družbeno odgovorno delovanje.

Reference:

17. Drucker P.: Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, Ljubljana 2001
18. Drucker P.: O managementu, GV Založba, Ljubljana 2004
19. Dimovski V., Penger s., Škerlavaj M., Žnidaršič J.: Učeča se organizacija : ustvarite podjetje znanja, GV Založba, Ljubljana 2005
20. EFQM: The EFQM Framework fo Corporate Social Responibility, Brussels 2004
21. Kaplan R. S., Norton D. P.: Strateško usmerjena organizacija, GV Založba, Ljubljana 2001
22. MIRS: EFQM model odličnosti 2010, Ljubljana 2011
23. Musek Lešnik K.: Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa, Fakulteta za management, Koper 2008
24. Pek Drapal M., Drevenšek M., Drapal A.: Odnosi z lokalnimi skupnostmi, GV Založba, Ljubljana 2004
25. Savšek T., Jevšček M., Petrič A., Avsec S.: Pristopi k izboljševanju inovativnosti in konkurenčnosti v podjetju TPV d.d., 36. strokovno posvetovanje Prispevki k strategiji razvoja Slovenije in povečevanje konkurenčnosti podjetij: s primeri najboljše prakse, Društvo ekonomistov Maribor, zbornik referatov, Maribor, 2011
26. Srića V.: Život kao igra, Založba Algoritam, Zagreb 2010

27. Slovenski inštitut za standardizacijo: SIST EN ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja, Ljubljana 2004
28. Slovenski inštitut za standardizacijo: SIST EN ISO 14001, Sistemi ravnanja z okoljem – Zahteve z navodili za uporabo, Ljubljana 2005
29. Slovenski inštitut za standardizacijo: ISO/TS 16949:2010 Tehnična specifikacija: Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji, Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana 2010
30. <http://asq.org/social-responsibility/about/what-is-it.html>
31. <http://www.imasocialentrepreneur.com/social-responsibility/>
32. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl>
33. <http://www.zps.si/okolje/trajnostna-potrosnja/trajnostni-razvoj-in-druzbeno-odgovornost-podjetij.html?Itemid=366>
34. http://en.wikipedia.org/wiki/Social_responsibility
35. Tavčar M.: Strateški management, Visoka šola za management v Kopru in UM Ekonomsko – poslovna fakulteta : Inštitut za razvoj managementa, Koper in Maribor, 2002
36. Tič D., Strašek V.: Integracija sistema vodenja organizacije, Univerzitetna knjižnica Maribor, Maribor 2004
37. TPV: interni akti

