

## MARKETINŠKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI: PRIMER MOBITELA IN DOPPS

**Jerneja Kimovec,**  
asistentka direktorice online trženja,  
Žurnal media, d. o. o.,  
jerneja.kimovec@zurnal24.si

**Urša Golob,**  
docentka,  
Fakulteta za družbene vede,  
Univerza v Ljubljani,  
ursa.golob@fdv.uni-lj.si

**Povzetek:** Medtem ko so vodilni v podjetjih družbeno odgovornost še pred kratkim razumeli le kot nadležno zavezo, zdaj v njej vidijo številne (poslovne) priložnosti. Zato jo čedalje pogosteje povezujejo z različnimi oddelki in aktivnostmi svojih organizacij. V zadnjem času je trend predvsem na strani marketinga, kar je zanimivo, saj je bila ta podjetniška spretnost v preteklih desetletjih velikokrat označena z negativnim predznakom, češ da zavaja potrošnike in jim vsiljuje stvari, ki jih ne potrebujejo. S pomočjo teorije družbene menjave v pričujoči raziskavi pojasnjujemo, da je lahko združevanje marketinga in družbene odgovornosti – največkrat označeno z imenom »marketing z namenom« ali »cause-related marketing« (CRM) – koristno za vse vpletene. Če je program zasnovan na dolgoročnem, enakopravnem partnerstvu, z njim pridobita profitna in neprofitna organizacija, pa tudi potrošniki in družba. Kot primer zgledne slovenske prakse navajamo dolgoletno sodelovanje Mobitela in Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS). Izsledki raziskave kažejo, da je tudi povsem neprodajno usmerjen program marketinga z namenom lahko uspešen pri doseganju svojega osnovnega cilja – širjenju informacij in izboljšanju prepoznavnosti.

**Ključne besede:** marketing, družbena odgovornost, družbena menjava, marketing z namenom

### MARKETING VIEW OF SOCIAL RESPONSIBILITY: CASE STUDY OF MOBITEL AND DOPPS

Although company managers until very recently understood social responsibility as an obligation or even a nuisance, it is now seen as a source of (business) opportunities. It is therefore becoming more frequently linked with various departments and activities within organisations. The recent trend is particularly on marketing, which is interesting, since this is a business skill that has in the previous decades often been ascribed a negative connotation, supposing to have mislead the consumers and imposed on them products they did not need. By applying the social exchange theory we shall demonstrate in the following analysis that combining marketing with social responsibility, commonly referred to as CRM (Cause-Related Marketing), can be beneficial for all involved. If such a programme is based on a long-term equal partnership, it brings benefit to a profit and non profit organisation, as well as to the consumer and society.

Prejeto: 4. februar 2009  
Recenzirano: 18. marec 2009  
Prejeto v popravljeni različici: 24. marec 2009

As a model example of such practice in Slovenia we shall present long-term partnership between Mobitel d.d. and DOPPS – BirdLife Slovenia society. Research results have shown that even a completely non-profit based Cause-Related Marketing programme can be successful in reaching its main objective - spread out information and improve the company recognition.

**Key words:** marketing, social responsibility, social exchange, cause-related marketing

## 1. UVOD

Pričakovanja o družbeno odgovornem ravnanju podjetij v sodobni družbi so čedalje večja in družbena odgovornost podjetja (DOP) je postala osrednja tema svetovnega gospodarstva. Kot se metaforično izrazi Embley (1993), »podjetja vodita dva ključna motivatorja: glava in srce«, pri čemer je prvi sinonim za dobiček, drugi pa za širšo družbeno skrb. Vse, kar danes počnejo podjetja, je pravzaprav iskanje ravnotežja med tema dvema normama. Družbeno odgovorna drža predvideva miselni odmik od politike *laissez-faire* in zakoreninjenega smithovskega prepričanja, da sta bistvo vsakega podjetja maksimiranje dobička in odgovornost izključno delničarjem/lastnikom. (Golob in Podnar, 2002; Jančič, 2002). Zdaj je delničarski koncept zamenjala Freemanova logika (v Jančič, 1999), po kateri je podjetje odgovorno vsem svojim deležnikom, ekonomski imperativ pa je omajal že Carrollov model družbene odgovornosti iz leta 1979, ki predvideva, da »družbeno odgovorno podjetje oceni svoje odgovornosti do družbe, identificira socialne probleme v svojem okolju in izbere ustrezno filozofijo odziva nanje« (Carroll, 1979). Pri tem upošteva in »v svoje poslovanje vključi ekonomske, zakonske, etične in prostovoljne<sup>1</sup> dejavnosti, ki jih od njega pričakuje družba« (Carroll, 1979).

To pomeni, da morajo podjetja pri svojih akcijah čedalje bolj upoštevati tudi pritisk javnosti, ki ni več zadovoljna le z navidezno čustveno navezo, temveč zahteva dokaze o družbeno odgovorni produkciji izdelka (Embley, 1993) ter bolj poosebljena sporočila in proizvode (Adkins, 1999). Poleg tega družbena odgovornost lahko vpliva tudi na ugled podjetij, na izboljšanje pozicioniranja njihovih znamk (Kotler in Lee, 2005) in na boljše poslovanje podjetja na splošno. S tega vidika je družbeno odgovorna praksa pomembna razlikovalna prednost in to je zagotovo eden pomembnejših razlogov, da se v novem tisočletju čedalje pogosteje omenja prav v povezavi z marketingom.

Ena od manifestacij DOP v marketingu je tudi »marketing z namenom« ali »cause-related

marketing« (CRM). Njegovo bistvo temelji na teoriji družbene menjave, s katero pridobijo vse vpletene strani, torej profitna in neprofitna organizacija, deležniki in družba. Toda v praksi ni vedno tako. Podobno kot pri številnih drugih marketinških programih, povezanih z družbeno odgovornostjo, tudi pri marketingu z namenom podjetja hodijo po tanki črti med sodelovanjem in izkoriščanjem. Zato le takrat, ko gre za enakovredno partnerstvo, ki temelji na viziji dolgoročnega razvoja in vzajemne pomoči obeh organizacij, lahko govorimo o družbeno odgovornem marketinškem programu, katerega rezultat so širše družbene koristi.

Namen tega prispevka je z empiričnimi podatki pokazati podobnosti in razlike s teoretskimi izhodišči in ugotoviti, ali v praksi resnično obstaja marketing z namenom, ki temelji na ekvivalentni in dolgoročni menjava in ki pripomore tudi k družbeni blaginji. Zanima nas torej, ali je mogoče najti zgleden primer marketinga z namenom. Da bi odgovorili na ti vprašanja, v empiričnem delu našega prispevka uporabimo študijo primera o sodelovanju profitne in neprofitne organizacije – Mobitela in DOPPS (Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije).

## 2. TEORETSKI OKVIR

### 2.1 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN MARKETING

Verjetno najpogostejše vprašanje, zastavljeno marketinškemu strokovnjakom, je, »kaj marketing prispeva k družbi« (Ewing, 2001). Družbena odgovornost je moralna, etična, koristna in seveda odgovorna. Kaj pa marketing? Kljub prizadevnosti nekaterih akademikov, da bi dokazali nasprotno, je ta še vedno pogosto razumljen kot orodje za prodajanje, vplivanje na potrošnike in prepričevanje. Kot pravi Jančič (2004), nekateri kritiki vidijo marketing kot del družbenega problema, ne pa kot tistega, ki bi položaj lahko poskušal rešiti.

Takšno pojmovanje je posledica zgodovinskega razvoja. Ko je bil marketing na vrhuncu svoje moči, je namreč hkrati s slovesom učinkovitega orodja pridobil tudi sloves upravljalkega koncepta, ki prode v potrošnikovo »črno skrinjico« in mu uspe vsiliti stvari, ki jih ta niti ne potrebuje; pravzaprav jih niti noče (Jančič, 2004). Zato njegova pot od takratnega *caveat emptor*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dobesedni prevod angleške besede »discretionary« je »samovoljen«.

<sup>2</sup> Lat.: Pazi se, kupec.

do družbeno odgovornega koncepta nikakor ni (bila) lahka.

V času tako imenovane »identitetne krize marketinga« so se mnogi začeli spraševati o njegovem osnovnem namenu: »Je le orodje za doseganje komercialnih ciljev ali proces, lasten celotni družbi?« (Sweeney, 1972). Gre za razliko med tehnologijo, potrebno za izvedbo procesa menjave, in za sam proces menjave (Sweeney, 1972). V drugem primeru marketing ne »išče lukenj« v družbenih zakonih, temveč je medij, prek katerega se izpolnjujejo družbene vrednote. Družbena odgovornost tako ni več njegovo orodje, temveč osnovno bistvo (Sweeney, 1972).

Sweeneyjevo (1972) razmišljanje o marketinški identiteti je aktualno še danes, kajti za »miselno prevlado« se še vedno borita dve nasprotni struji. Prva verjame v marketing kot upravljalsko orodje na relaciji podjetje–potrošnik, druga pa ugotavlja, da je prisoten v vseh družbenih odnosih. S tega vidika velja, da je marketing prva vez med podjetjem in družbo ter da je družbena odgovornost odgovornost marketinga (Golob, 2004). Jančič (2004) dodaja, da je prav »koncept celostnega marketinga primeren za razumevanje deležniške narave podjetja in s tem povezane nove družbene odgovornosti«. Poleg potrebe po zadovoljevanju lastnih potreb ponuja še imperativ po zadovoljevanju potreb drugega in tretjega, pri čemer je drugi vsak udeleženec v procesu menjave, pri tretjem pa gre za upoštevanje interesov družbe in okolja. Jančičev (1999) celostni marketing se opira prav na Sweeneyjevo razmišljanje o tem, da je marketing filozofija, usmeritev podjetja in družbeni proces.

Kljub temu se družbena odgovornost znotraj marketinga v praksi še vedno najpogosteje uporablja kot nova marketinška strateška usmeritev ali kot marketinško orodje (Golob, 2004). V zadnjih letih smo priča številnim projektom, v katere podjetja vključujejo družbeno odgovornost predvsem zato, ker jim je v pomoč pri marketinških praksah (Maignan, 2001). Gre torej zgolj za navidezno izboljšavo tehnicističnega pogleda na marketing (Golob, 2004). Jančič (2004) je prepričan, da je rešitev v razumevanju marketinških strokovnjakov kot »premoščevalcev meja med podjetjem in raznimi javnostmi/deležniki v okolju«. Prav zato bi moral biti ravno marketing (kot celostni koncept) tisti, ki bi se ukvarjal z družbeno odgovornostjo podjetij.

## 2.2 MARKETING Z NAMENOM<sup>3</sup>

Eden pogostejših načinov uvajanja družbene odgovornosti v marketing je v tujini že dobro

poznani »cause-related marketing« (CRM). Podjetja uspešno prepletajo svoje ekonomske marketinške strategije s tako imenovanim »marketingom z namenom« ali »razsvetljenim kapitalizmom«, čemur nekateri avtorji pravijo »marketing s socialno dimenzijo« (glej npr. Drumwright v Handelman in Arnold, 1999). Zelo splošno rečeno, gre za povezovanje profitne organizacije z neprofitno, pri čemer je za takšno prakso pomembno, da je opazna in široko prepoznavna. Tako (domnevno) k sodelovanju pritegne še več posameznikov (Berglind in Nakata, 2005).

Za koncept marketinga z namenom obstaja veliko izrazov, ki jih različni avtorji uporabljajo različno.<sup>4</sup> Strinjajo se na točki, da je marketing z namenom marketinška aktivnost, vendar se sprašujejo, koliko (in ali sploh) je povezana s pospeševanjem prodaje, s prostovoljnimi prispevki podjetja, s sponzorstvom, z odnosi z javnostmi ... Definicij marketinga z namenom je toliko kot člankov o njem. Posplošeno jih lahko razdelimo v dve skupini:

- 1) Marketing z namenom je definiran kot uvedba družbene odgovornosti podjetja v njegove marketinške aktivnosti in komunikacijo (Simcic Bronn in Vrioni, 2001). Pri tem gre ponavadi za strateško sodelovanje z neprofitno organizacijo.
- 2) Marketing z namenom je definiran kot marketinško orodje, s pomočjo katerega se povežeta profitna in neprofitna organizacija, tako da potrošniki pri nakupu izdelka profitne organizacije prispevajo določeno vsoto od nakupa tudi v neprofitne namene (Mullen v Simcic Bronn in Vrioni, 2001).

Varadarajan in Menon (1988), ki med prvimi omenjata marketing z namenom in ki sta tudi najpogosteje citirana, se sicer strinjata z drugo točko, vendar menita, da neposredna navezava na nakup izdelka ni njegov bistven element. Bistveno je, da gre za nekakšno povezanost med prostovoljnim dajanjem podjetja in razsvetljenim poslovnim interesom, s čimer pridobi tako podjetje kot neprofitna organizacija.

<sup>3</sup> V izvirniku Cause-Related Marketing. Nekateri slovenski avtorji, ki se ukvarjajo s tem konceptom, zanj uporabljajo tudi termin »trženje s hkratno podporo dobrotelčnih namenov«.

<sup>4</sup> Angleški izrazi, kot so social marketing, charity marketing, corporate/strategic philanthropy, social investment, responsible marketing, green marketing, enlightened marketing, affinity marketing, public purpose marketing, cause branding, sponsorship ... so lahko vsi enakovreden izraz za marketing z namenom, lahko pa so tudi različni samostojni koncepti v okviru družbene odgovornosti in mu kot taki stojijo celo nasproti. Poimenovanje je odvisno od avtorja.

Priznavata pa, da veliko podjetij marketing z namenom uporablja le taktično (kratkoročno, v svoj interes) ali pa kvazi strateško (kjer je končni cilj le pomoč pri pospeševanju prodaje). Pri sodelovanju takšne vrste je torej (še vedno) ključen dobiček.

Na drugi strani vneta zagovornica marketinga z namenom, Sue Adkins (1999), takšno preozko definicijo, vezano na podarjanje določenega odstotka od prodaje neprofitnemu delu naveze, zavrača in pravi: »Marketing z namenom je koncept povezovanja profitne z neprofitno organizacijo, da obe vpleteni strani pridobita. Ker mora biti rezultat povezovanja vzajemna korist, sodelovanje med njima ne more biti vezano le na prodajo, temveč tudi na to, da lahko vsaka stran drugi ponudi kaj vrednega.« Kadar torej omenjeno prakso razumemo kot proces, so ključni elementi partnerstvo, dolgoročnost, poštenost in transparentnost potez podjetja (Varadarajan in Menon, 1988; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Adkins, 1999).

Bliže nam je prva definicija, saj je zaradi svoje širine zanimivejša, poleg tega pa tudi večina avtorjev marketing z namenom pojmuje kot nekakšno krovno ime za vse vrste marketinških povezav med neprofitnimi in profitnimi organizacijami.

Marketing z namenom ali katerikoli drugi program družbene odgovornosti mora biti povezan z

vsemi oddelki v podjetju, predvsem pa s strategijo vodilnih. Adkinsonova z naslednjo shemo (glej sliko 1) dobro ponazori položaj marketinga z namenom v odnosu do različnih marketinških aktivnosti.

Da bi bile prakse marketinga z namenom uspešne, jih mora najprej usvojiti in posvojiti vodilni menedžment podjetja, nato pa spodbujati vse zaposlene, da ga vključijo v svojo organizacijsko kulturo (Varadarajan in Menon, 1988). Njihov osnovni cilj bi moral biti zbiranje sredstev za dober namen ob hkratnem izboljšanju poslovanja podjetja (Varadarajan in Menon, 1988). Vendar je ciljev veliko, zato jih pregledno prikazujemo po skupinah v preglednici 1.

Čeprav ob prebiranju literature o marketingu z namenom pogosto dobimo občutek, da so podjetja tista, ki takšno navezo vodijo, šele neprofitna organizacija daje partnerstvu legitimnost. Mojca Vozel (2007) udarno začenja svoj članek v Financah: »Samo nevladna organizacija potrdi, ali ste res odgovorni.«

Pri tem je bistveno tudi spoznanje, da se obe strani pravzaprav srečujeta z enakimi težavami pri poslovanju; razlikujejo se samo njihovi končni produkti. Zato se morata začeti gledati ne kot sovražni, ampak potencialno partnerski, saj le skupaj lahko pripomoreta h konstruktivnim spremembam (Coddington, 1993). S pomočjo

**Slika 1:** Marketing z namenom (CRM) v marketinškem spletu



Vir: Adkins, 1999

**Tabela 1: Cilji marketinga z namenom za profitno organizacijo**

<b>Korporativni razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokazati se kot družbeno odgovoren oz. kot »dober državljan«</li> <li>- zgraditi ali okrepiti ugled ali podobo</li> <li>- skomunicirati vrednote in poslanstvo podjetja</li> <li>- diferenciacija in konkurenčna prednost</li> <li>- povečati integriteto podjetja v očeh deležnikov</li> <li>- povečati tržni delež</li> <li>- olajšati si vstop na nove trge</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Endacott, 2004; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Marketinški razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zgraditi ali okrepiti znamko in njeno vrednost</li> <li>- povečati zavedanje, prodajo, prihodke ali zvestobo</li> <li>- dodati vrednost</li> <li>- graditi poslovne odnose</li> <li>- povečati razumevanje</li> <li>- zagotoviti finančne in druge vire</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Polonsky in Wood, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Razlogi, povezani s porabniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotoviti večjo čustveno vpletenost porabnikov</li> <li>- povečati stopnjo njihove naklonjenosti podjetju</li> <li>- zbuditi v njih občutek, da so naredili nekaj dobrega</li> <li>- povečati vrednost izdelka/podjetja v njihovih očeh</li> <li>- razširiti bazo porabnikov</li> <li>- umiriti porabnike po napaki podjetja</li> <li>- izobraževati porabnike</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Coddington, 1993
<b>Razlogi, povezani z delovanjem v skupnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomagati skupnosti</li> <li>- dobiti od nje dovoljenje za delovanje</li> <li>- zagnati investicijske programe in strategije, vezane na skupnost</li> <li>- zgraditi odnose z lokalno skupnostjo</li> </ul>	Adkins, 1999; Endacott, 2004; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Razlogi, povezani s človeškimi viri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast podjetja v očeh zaposlenih</li> <li>- izboljšati timsko delo, motivacijo in moralo zaposlenih</li> <li>- povečati produktivnost</li> <li>- izkoristiti priložnost za trening, izobraževanje in premestitve</li> <li>- pritegniti najboljše potencialne kadre</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Endacott, 2004; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001
<b>Medijski razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivnejša naravnost medijskega poročanja in večja vidnost v medijih</li> <li>- speljati pozornost proč od negativne publicitete</li> <li>- zgraditi dobre odnose z vlado in mnenjskimi voditelji</li> </ul>	Adkins, 1999; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Altruistični razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober občutek</li> <li>- narediti nekaj dobrega zato, ker je tako prav</li> </ul>	Adkins, 1999

dobrih partnerstev lahko neprofitne organizacije povečajo finančne prilive in posledično razširijo svojo dejavnost, kar je dobro za vso družbo. Berglind in Nakata (2005) navajata tudi druge, nefinančne vire, ki jih neprofitna organizacija lahko pridobi na ta način, npr. prostovoljno pomoč zaposlenih v sodelujočem podjetju, učenje menedžerskih in komunikacijskih veščin, večjo prepoznavnost ipd.

Seveda pa se neprofitne organizacije v partnerstvu lahko spopadajo tudi s težavami, na primer če začnejo dajati večji poudarek lastnemu

interesu namesto altruizmu, če pride do konflikta interesov in če obstaja nevarnost prevelike komercializacije ene neprofitne organizacije ali vsega neprofitnega sektorja (File in Prince, 1998).

Vprašanje je torej, kako poiskati partnerja in vzpostaviti partnerstvo, v katerem se neprofitna organizacija z omenjenimi nevarnostmi ne bo srečevala. Enotnega odgovora v literaturi ni, avtorji pa predlagajo različne pristope, ki takšno tveganje bistveno zmanjšajo. Sue Adkins (1999) na primer spodbuja neprofitne organizacije, naj ne čakajo, da jih podjetje pokliče k sodelovanju,



temveč naj sami aktivno iščejo partnerje. Tako imajo več možnosti, da izberejo tisto, kar jim ustreza. Poleg tega naj se prepričajo, da bo razmerje temeljilo na integriteti, transparentnosti, poštenosti, vzajemnem spoštovanju, partnerstvu in vzajemnih koristih (Adkins, 1999).

Najpomembnejše pa je, da se organizaciji povežeta na podlagi svojih in skupnih ciljev.

Kljub premišljenemu povezovanju dveh organizacij pa zagotovila za uspeh ni. Večina kritik marketinga z namenom se nanaša na domnevno podrejen položaj neprofitne organizacije v partnerstvu. Težava je v tem, da je končne učinke skoraj nemogoče predvideti, težko pa jih je tudi objektivno oceniti (Polonsky in Wood, 2001). Če sta obe strani zbrali veliko finančne podpore in pridobili nove podpornike/stranke, to še ne pomeni, da je bilo partnerstvo uspešno – ena izmed organizacij je lahko npr. ob dober ugled, podpornike ali kupce. Partnerstvo lahko pripelje tudi v preveliko finančno odvisnost neprofitne organizacije.

Druga najpogostejša kritika leti na dvomljivost motivov za partnerstvo. Varadarajan in Menon (1988) vidita temeljni problem v konfliktu interesov, saj je marketing z namenom najprej strategija za prodajanje, ne pa za povečevanje prostovoljnih prispevkov. Zato pri marketingu z namenom obstaja tudi bojazen o izkoriščanju neprofitnih organizacij. Že Varadarajan in Menon (1988) sta ugotovila, da podjetja hodijo po tanki črti med partnerstvom in izkoriščanjem ter da so koristi na strani podjetij večje od tistih na strani neprofitnih organizacij.

Sue Adkins (1999) vse omenjene kritike večkrat vzame v zakup; nanje odgovarja povsem preprosto. Po njenem mnenju marketing z namenom ni nadomestilo za prostovoljne prispevke, niti za sponzorstvo – je povsem nova, samostojna oblika. Hkrati meni, da marketing z namenom ni zdravilo za vse bolezni, in priznava, da v določenih primerih ni najboljša ali sploh ni smiselna izbira. Če podjetju škripajo osnove (npr. slab ugled, zamera pri potrošnikih ...), potem jih ne more »zdraviti« z marketingom z namenom. Marketing z namenom torej lahko prinese veliko dobrega vsem vpletenim, če le ni zlorabljen njegov koncept (Adkins, 1999).

### **3. MARKETING Z NAMENOM V SLOVENSKI PRAKSI**

Literatura o praksah marketinga z namenom, uporabljena kot teoretična podlaga za pričujoče raziskovalno delo, večinoma izvira iz ZDA. Medtem ko je »onstran Luže« marketing z

namenom že več kot deset let ena najpopularnejših tehnik združevanja družbene odgovornosti in marketinga, vodilni evropski moške šele zdaj ugotavljajo, da »Evropa potrebuje neko splošno družbeno klimo, v kateri podjetnikov ne bodo spoštovali le zato, ker dosegajo velik dobiček, temveč zato, ker pošteno prispevajo svoj delež k premagovanju družbenih problemov« (Guenter Verheugen v Podnar, 2008). V Sloveniji ni kaj dosti drugače. Pri nas naj bi v praksi pogosto še vedno izhajali iz arhaične definicije DOP, kjer gre predvsem za donacije podjetja na prošnjo neke nevladne organizacije (Vozel, 2007). Po mnenju Vozlove (2007) je pri nas skoraj neznan pogled, da je družbeno odgovornost mogoče uvesti tudi kot partnersko sodelovanje z nevladnimi organizacijami za reševanje družbenega problema, ki ga je morda podjetje samo povzročilo.

Glede na to ni presenetljivo, da je v poljudnih sporočilih (dnevno časopisje, televizija, pa tudi spletne strani večjih podjetij) dokaj težko zaslediti termin »marketing z namenom«. V primeru Mobitela in DOPPS, organizacij, ki sta predmet pričujoče raziskave, pravzaprav ni nič drugače. Nobeno od podjetij namreč neposredno ne navaja te prakse. V njihovih gradivih in publikacijah je vedno govor o družbeni odgovornosti, partnerstvu, sodelovanju, sponzorstvu, donatorstvu in povezovanju. Pa vendarle gre, kot prikazujemo v empiričnem delu tega prispevka, za vzorčen primer opisanega procesa.

### **4. METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV**

Uporabili smo študijo primera, ki s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih dokazov omogoča globlji in širši vpogled v enoto (ali enote) raziskave. V našem primeru je to razlagalna študija z linearno-analitično in deloma kronološko strukturo, kjer je najprej izbran raziskovalni problem, proučena relevantna literatura in zbrani ter proučeni podatki, ki se povežejo v sklepe (Yin, 2003).

Ker je šibkost študij primera pogosto v pristranskosti in subjektivnosti, smo si med raziskavo prizadevali, da bi izpolnili pogoje o zanesljivosti in veljavnosti študije (Yin, 2003). Za doseganje večje veljavnosti in zanesljivosti smo uporabili tudi triangulacijo, ki je pogost način kombiniranja metod in virov (npr. Yin, 2003). V raziskavo smo vključili gradivo iz vseh šestih Yinovih kategorij (2003):

- dokumentacija (zapisniki, poročila, vabila, že obstoječe ocene primera, poslovni predlogi, dnevni kliping),
- arhivska poročila (letna poročila, skupne publikacije, organizacijske sheme, finančni načrti, tabele, podatki iz raziskav ...),
- intervjuji (Stanislav Smolnikar, Oddelek za sponzorstva, Mobitel; Andrej Medved, direktor DOPPS),
- direktno opazovanje (študentsko delo v Mobitelovi Službi za odnose z javnostmi),
- opazovanje z udeležbo (aktivno sodelovanje pri dogodkih),
- fizični dokazi (fotografije prostorov, oglasi, zgoščenke, plakati, kipi, paketi itd. ).

## 5. SODELOVANJE MED MOBITELOM IN DOPPS POD DROBNOGLEDOM

Podatki v študiji primera so analizirani in predstavljeni tako, da poskušajo čim jasneje ilustrirati odgovore na vprašanja, ki smo ju zastavili, in prikazati tiste elemente, ki so ključni za marketing z namenom.

### 5.1 DOLGOROČNOST PARTNERSTVA

Začetek sodelovanja med družbo Mobitel, nacionalnim operaterjem mobilnih telekomunikacij, in DOPPS, eno najstarejših neprofitnih in nevladnih naravovarstvenih organizacij pri nas, sega v leto 1995 in poteka na treh ravneh:

- oglaševanje in različni projekti ozaveščanja širše javnosti o čedalje večji ogroženosti ptic in njihovega življenjskega prostora,
- projekti aktivnega varstva redkih in ogroženih ptic v Sloveniji,
- izdajanje publikacij.

Sodelovanje, ki poteka že več kot 13 let, se je začelo s spontano akcijo, ki jo je vodila predvsem ideja o širši prepoznavnosti obeh organizacij. Zato se že v osnovi niso odločili za prodajno naravnane akcije, temveč za prizadevanja, da bi postali vidni. Tako so odpadle tudi »klasične« kratkotrajne akcije marketinga z donatorskimi deleži od prodaje. Naravo sodelovanja sta organizaciji nakazali že s prvimi skupnimi tiskanimi oglasi. Zbirka se je imenovala Ptice pojejo aleluja, v njej pa so bili predstavljeni ogrožene vrste in vzroki za njihovo ogroženost. To so bili t. i. imidž oglasi, saj z njimi partnerja nista prodajala ničesar, le javnost sta opozarjala nase:

Takrat je šlo preprosto za splet pozitivnih okoliščin, morda tudi ljudi, ki so imeli podoben občutek za naravo, ptice, okolje in javno dobro na splošno oziroma povedano drugače, za družbeno odgovornost (Andrej Medved, DOPPS).

Podjetji sta skupne točke našli predvsem v analogiji s pticami in nebom, ki so, tako kot mobilna telefonija, svobodni in brez meja. To sta izražala tudi prva skupna (oglasna) slogana S pticami si delimo nebo in Svoboden kot ptica. Prvo geslo je v letu 1995 zamenjalo tudi Mobitelov začetni slogan Ni ovir za Mobitel. V naslednjih letih sta organizaciji to misel še razvijali in nadgrajevali. Selitev ptic je postala simbol za omrežje na tujem, mobilni aparati so dobili ptičja imena, izdajali so skupne publikacije in druga gradiva, s katerimi so opozarjali predvsem na ogrožene vrste v Sloveniji, organizirali odmevne skupne dogodke ob domovanjih ptic ...

K dolgoletnemu neprekinjenemu sodelovanju je pripomogla predvsem obojestransko pripravljeno na nove izzive. Organizaciji poskušata izkoristiti vsakršne priložnosti, ki se ponudijo. Konec leta 2007 sta na primer sestavili načrt, da bi s skupno zgodbo nastopili v okviru predsedovanja EU, kjer sta – vsaka na svojem področju – že sodelovali. Načrtovani projekt je bilo odprtje naravnega rezervata Škocjanski zatok, vendar so priprave vzele več časa, kot so predvidevali, tako da načrta tokrat niso mogli izvesti. Kljub temu so na obeh straneh prepričani, da bodo, ko bo projekt končan, skupaj izpeljali še eno uspešno zgodbo.

Ravno zaradi obojestranskega zagona tudi po 13 letih o prekinitvi partnerstva sploh ne razmišljajo. To so potrdili tako številni načrti za prihodnost kot tudi oba moja sogovornika.

### 5.2 ENAKOVREDNOST PARTNERSTVA

Družbo Mobitel je že od začetka delovanja spremljalo prepričanje, da je družbena odgovornost nepogrešljiv del poslovanja oz. da »je nekaj od naših prihodkov treba vračati okolju«. Takole so zapisali na svoji spletni strani (Mobitel, 2008):

Družbeno odgovorno ravnanje dojemamo kot sestavni del našega poslovanja, saj posredno odseva odnos do okolja in vpliva na razmere v našem ožjem in širšem prostoru, v katerem živimo, ter pušča sledove v sedanosti in prihodnosti našega bivanja. Kakor okolje spodbuja Mobitelov razvoj, spodbujamo razvoj v okolju tudi mi.

Zadnji stavek nazorno pokaže tudi, da se je podjetje že od začetka zavedalo pomembnih vplivov družbene odgovornosti na potrošnike in širšo javnost. Nekdanji Mobitelov direktor, Anton Majzelj, je na eni prvih skupnih novinarskih konferenc z DOPPS izjavil: »Sodobno podjetje je tudi družbeno odgovorno podjetje. S svojim

početjem spodbuja pri sebi in pri svojem okolju tudi tiste vrednote, ki jih ni mogoče prikazati v nobeni računovodski bilanci« (Mobitel, 1995).

Medtem ko se je družba Mobitel torej dobro zavedala širokega pomena družbene odgovornosti in vračanja okolju, je na drugi strani tudi DOPPS v potencialnem partnerju videl aktivnosti, ki bi dolgoročno lahko pomembno vplivale na prepoznavo vloge društva in na pomen varstva ptic:

Sodelovanje Mobitel–DOPPS omogoča, da naravovarstvena sporočila ne prihajajo samo k naravovarstveno izobraženi javnosti, temveč k vsakemu posamezniku. Narave ne morejo varovati samo naravovarstveniki, temveč milijoni posameznikov (DOPPS, 2008).

Pomembna točka v tem neformalnem dogovoru sodelovanja je bila torej vzajemna korist in posledično primerna delitev nalog. Borut Mozetič, DOPPS, in Urša Manček, nekdanja vodja Mobitelove Službe za odnose z javnostmi, sta zapisala: »Pri uresničevanju zastavljenih ciljev je ključnega pomena kombinacija finančne in logistične pomoči družbe Mobitel ter strokovnega znanja DOPPS.« (Mozetič in Manček, 2004) To potrjuje tudi naš sogovornik:

Mobitelovi zaposleni so znali stvari narediti bolj s profesionalnega vidika, medtem ko smo bili mi vedno leglo idej. Mi dobro poznamo področje narave in ptic, oni pa marketinga. Vsak je torej dal svoje in rezultat so bili fantastični projekti in produkti, se strinja Andrej Medved.

Priložnosti sta torej obe strani videli v večji prepoznavnosti in pravični delitvi dolžnosti. Od tod do partnerstva pa so potrebni še vzajemno spoštovanje, integriteta, poštenost in transparentnost (Adkins, 1999). Spoštovanje in integriteta sta rasla predvsem iz podobnega pogleda na sodelovanje in inovativnega prizadevanja na obeh straneh. Andrej Medved se zaveda:

Sponsorstvo je pravzaprav storitev. Res je, da smo si blizu po poslanstvu in se razumemo tudi na osebni ravni, vendar če imaš ti z nekom sponzorsko pogodbo, moraš skladno z naročilom zagotoviti kakovostno storitev. Zato je naša odgovornost in dolžnost, da pripravimo kakovostne produkte. Kot direktor pisarne DOPPS skrbim, da bo naš sponzor zadovoljen, kot se le da. Zato stimiliram svoje kadre, da so inovativni in da pripravljajo inovativne projekte, na primer novinarske konference na prostem na opazovalnicah. Ko svoje ideje uskladimo še z njihovo marketinško službo, mora biti ta produkt fenomenalen, najboljši, mora izstopati. Po mojem mnenju je to skupni poslovni cilj.

Povsem jasno je, da sponzorska razmerja ne morejo vedno preiti v partnerska. Pri množici

sponsorstev niti ni mogoče narediti kaj podobnega. Kadar se v pravi meri prepletajo možnosti, da se pokažeš, da si s pomočjo projekta ustvariš širšo prepoznavnost, na drugi strani pa tudi projekt sam ponuja možnost za razvoj in napredek, obstaja potencial za partnerstvo. Mora obstajati neka možnost za razvoj, napredovanje, dopolnjevanje in izpopolnjevanje (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Če povzamemo njune misli, morata torej obstajati dve predpostavki: možnost za razvoj sodelovanja in želja po njem. Če si obe strani prizadevata, da bi sodelovanje ohranjali in ga nadgrajevali, je mogoče prebroditi tudi »sušna obdobja« v partnerstvu.

Po mnenju predstavnikov obeh organizacij priložnosti torej vedno obstajajo, treba jih je le znati prepoznati, izkoristiti in vpeljati v poslovanje. S potencialnimi tveganji je morda drugače, saj nanje pogosto ne moremo vplivati. Pri preverjanju slabosti partnerstva smo se opirali predvsem na teoretske kritike marketinga z namenom.

Najprej nas je zanimalo, ali so že na začetku obstajale kakšne ovire, ki bi lahko ogrozile obstoj partnerstva – predvsem glede nekompatibilnosti. Oba intervjuvanca sta pomislila na morebitno sevanje mobilnih telefonov in baznih postaj ter s tem povezano potencialno ogrožanje ptic in naravnega okolja, vendar se je pogovor o tem hitro končal, saj trditev o sevanju znanstveniki stoodstotno niso ne potrdili ne ovrgli.

Drugi del vprašanj o potencialnih nevarnostih je bil namenjen predstavniku DOPPS, ker tudi literatura največkrat omenja predvsem težave na strani neprofitnega dela partnerstva; npr. težave z ugledom in profesionalnim vodenjem projektov:

Težav nismo imeli nikoli. /.../ Je pa res, da nas javnost zaradi Mobitela dostikrat obtoži, da smo »prodane duše«, da se prodajamo profitnim družbam ... Vendar ni še nihče podkrepil svojih obtožb s konkretnimi podatki, pa tudi mi si zadeve ne jemljemo preveč k srcu.

Prepričan sem, da je začetek sodelovanja z Mobitelom pomenil zelo kakovosten preskok v našem razvoju. Če bi še vedno delovali na prostovoljni bazi, kot je bilo od leta 1979 do prvih zaposlenih leta 2000, bi društvo verjetno še vedno izvajalo neke akcije, ki pa bi na določenem mestu obstale. Zdaj imamo pisarno, poklicne ornitologe, vodjo izobraževanja, PR, vodje projektov, finance ... Imamo tudi dva rezervata! /.../ Ko je prišel Mobitel, se je za nas začelo novo obdobje. Kot rečeno, smo dobili profesionalen organ, pisarno, ki zdaj opravi večino strokovnega dela. /.../ Hkrati smo se od Mobitela učili tudi raznih marketinških in



podjetniških spretnosti. Podjetje ni bilo le naš generalni sponzor, temveč tudi naš generalni vzor. Od njega smo se pravzaprav naučili komunikacijskih veščin, tako smo na primer z leti po njegovem vzoru zaposlili tudi profesionalnega piarovca.

Pomembno vprašanje je tudi možnost preživetja ob prekinitvi sodelovanja. DOPPS ima več virov financiranja, med drugim iz proračuna Republike Slovenije in iz sredstev EU. Mobitel jim pridobivanja novih podpornikov ne preprečuje in Andrej Medved je prepričan:

Imamo še druge (finančne) mehanizme, s pomočjo katerih bi preživeli. /.../ DOPPS ima uveljavljeno ime in je široko prepoznaven. /.../ Res je, da smo bili nekoč od Mobitela odvisni v večji meri, a zdaj imamo sistem financiranja, ki nam omogoča preživetje v vsakem času. Prihodki, ki sem jih omenil prej, se povečujejo tudi iz članarin, saj se število naših članov vztrajno povečuje. /.../ Verjetno bi vseeno začeli iskati drugega sponzorja ali pa bi okrepili partnerstvo z že obstoječimi.

Mobitel DOPPS nakazuje sredstva na letni ravni, pri čemer ta prihajajo iz sponzorskega in marketinškega (kadar gre na primer za oglaševalske akcije) oddelka, ob večjih skupnih dogodkih pa tudi iz proračuna Službe za odnose z javnostmi. Gre torej za dodatna sredstva in ne za krčenje obstoječih sponzorskih.

Vsakoletno sodelovanje se sicer uradno potrdi s podpisom pogodbe, določilom projektov za tekoče leto in pripisom pričakovanih stroškov. Po opravljenih formalnostih pa podjetji pri izvajanju vsakoletnega programa pogosto izpustita uradne poti in se dogovarjata neformalno, na partnerski ravni. Tako se držijo načela, ki ga predlaga Sue Adkins (1999): »keep it simple« (preprostost), ker to omogoča hitrejše odzivanje in večjo učinkovitost, predvsem v primerih, ki niso vnaprej načrtovani.

Edina težava, ki jo pri sodelovanju prepoznavata obe organizaciji, pa ni preskok miselnosti med obema sodelujočima, temveč med splošno javnostjo. Ta Mobitel namreč še vedno dojema kot »sponzorja« DOPPS:

Ne vem, ali dovolj poudarjamo, kakšno je naše sodelovanje z Mobitelom. Pojavimo se na primer v neki konkretni temi, kjer ljudje vidijo le »Generalni pokrovitelj DOPPS je Mobitel«, bolj malo pa povemo o tem, na čem temelji naše sodelovanje. Tukaj bi lahko naredili korak naprej in ljudem razložili, da je to svetovno priznan način, kako zlepi marketing na obeh straneh – s konkretnimi družbeno odgovornimi cilji. /.../ Problem je namreč v tem, da ljudje vedo, da sodelujemo, vendar to sodelovanje opišejo z besedami: »Mobitel je

sponzor DOPPS«. Ne uporabljajo besede partner, ker ne vedo, da gre v resnici za to (Andrej Medved, DOPPS).

Podjetji se sicer že angažirata v tej smeri, saj pripravljajo katalog vseh produktov in projektov, ki so jih do zdaj ustvarili skupaj.

Glede na analizirane podatke in izjave intervjuvancev lahko rečemo, da je partnerstvo enakovredno. To dodatno potrjujeta tudi predstavnika obeh organizacij:

Zanesljivo. Iz tega sodelovanja smo potegnili zelo veliko in prepričan sem, da so tudi oni enako zadovoljni. /.../ Po mojem mnenju smo imeli pravzaprav veliko srečo, da smo našli toliko skupnih točk, ki smo jih lahko vpeli tudi v svoje marketinške aktivnosti. /.../ Druga stvar je, če bi nekdo samo doniral določeno vsoto in potem od projekta dvignil roke, mi pa smo se dejansko poglobili v partnerstvo. /.../ Zato so bili verjetno oni še bolj veseli, da smo se skupaj potrudili najti nekaj za obe strani: na eni strani družbeno odgovornost, na drugi pa tudi neke moduse, ki smo jih mi znali uporabiti pri svojem poslovanju (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Da, absolutno. Pod to trditev se takoj podpišem. Tudi če se morda v določenem trenutku zdi, kot da je ena stran dala več kot druga, se v nekaj letih zagotovo vse izravna. Pri vsaki akciji gledamo, da so učinki na obeh straneh. Če tega ni, je delo oziroma sodelovanje brez pomena. Nikoli ne delamo projekta samo zato, da je narejen. Poznamo institucije, ki to delajo, vendar mi nismo takšni. Z vsakim projektom naredimo še tri, štiri nove. Če delaš kakovostno, se ti že med samim delom porajajo nove ideje (Andrej Medved, DOPPS).

### 5.3 SKUPNE AKCIJE

Ker o marketingu z namenom iz ožje definicije oz. zgolj prodajno usmerjenem sodelovanju nikoli niso razmišljali, so našli druge načine za skupno nastopanje na trgu. Njihovi skupni projekti od leta 1995 so predstavljeni v preglednici 2.

Poleg »vidnih« skupnih projektov organizaciji povezuje še delovanje v Sečoveljskih solinah (ki so zaščiteno domovanje številnih vrst ptic, Mobitel pa je od leta 2002 njihov lastnik) ter Mobitelova nagrada Vodomec na odmevnem Ljubljanskem filmskem festivalu LIFFe, ki s svojim imenom vsako leto opozarja na ogroženo slovensko ptico. Organizaciji na splošno izkoristita vse priložnosti za skupno promocijo (na konferencah in sejmih pa tudi z vzajemnim omenjanjem na spletnih straneh in v različnih publikacijah).

**Tabela 2:** Vsebinski in kronološki prikaz skupnih projektov Mobitela in DOPPS

Slogan	S pticami si delimo nebo	1995–2003
Publikacije	Znanstvena revija <i>Acrocephalus</i> (od leta 2000 v novi podobi)	1979–
	Poljudna revija <i>Svet ptic</i> (pred letom 2000 <i>Novice DOPPS</i> )	1994–
	Koledarji	1995–
	Brošure	1995–
	Knjižice za novoletna darila	1998–1999
	Zgoščenke	1995, 2003
	Monografije	2000, 2003, 2005
	Ornitološki portal	2004–
Izobraževanje	Srečanje mladih ornitologov	1995–2002, 2007–
	Razstave	1995–
	Ptica leta	1998–2002
	Evropski dan opazovanja ptic	2001–
Fotografski natečaj	Svoboden kot ptica	1997–2005
Produkti	Mobipaketi	1998–2007
	Mobikartice	1998–2007
Varstvo narave	Zaščita in varstvo ptic	1995–
	Popisi ptic	1995–
	Škocjanski zatok	1999–
	Natura 2000	1999–
	Iški morost	2004–
Večji dogodki	Novinarska konferenca na avtobusu	1998
	Evropska vas štokelj – Velika in Mala Polana	1999
	Prireditve ob 25-letnici DOPPS in 10-letnici partnerstva Mobitel–DOPPS	2005
	Odprtje naravnega rezervata Iški morost	2007

Po različnih kanalih in z različnimi marketinškimi orodji ter s transparentno, pošteno in preprosto komunikacijo sta organizaciji v skoraj 15 letih sodelovanja dosegli zeleni cilj – ozaveščanje javnosti, na eni strani o pomembnosti varovanja okolja, na drugi o partnerskem delovanju.

Rezultati sodelovanja se kažejo v povečanem ugledu obeh organizacij. To dokazujejo tako večinoma naklonjene medijske objave kot tudi povečanje potrošnikov/članov na obeh straneh. Kot je dejal gospod Smolnikar, teh uspehov ne moremo pripisati samo partnerstvu, zagotovo pa tudi njemu.

#### 5.4 PRISPEVEK K DRUŽBENI BLAGINJI

V letih skupnega delovanja sta organizaciji rešili pred propadom dve pomembni naravni območji, Škocjanski zatok v Kopru in Iški morost na Ljubljanskem barju, kjer imajo dom številne rastlinske in živalske vrste, in ju spremenili v naravna rezervata, ki ju lahko obišejo vsi ljubitelji narave. DOPPS je tudi z Mobitelovo pomočjo zaščitil veliko ogroženih vrst ptic, nekatere pa celo rešil pred izumrtjem (Mozetič, 2004). Skupaj sta si organizaciji prizadevali za evropsko pomembne projekte, kot so opredelitev Mednarodno pomembnih območij za ptice v

Sloveniji, Natura 2000 in Evropska vas štokelj – Velika in Mala Polana. Največja zasluga dolgoletnega sodelovanja pa je velik del ozaveščene javnosti kot rezultat številnih skupnih akcij. Edinstvena povezava marketinškega pristopa nekega podjetja z varovanjem okolja in naravne dediščine skozi konkretne akcije je dobila tudi mednarodne razsežnosti z odmevnostjo programa v tujini.

Kljub nespornim, že na zunaj vidnim rezultatom, smo o »globalni sliki« partnerstva želeli pridobiti še mnenji obeh strani. Koliko partnerstvo pripomore k družbeni blaginji, koliko je družbeno odgovorno?

Mislim, da nikakor ne pretiravam, če rečem, da smo lahko drugim za zgled. Vsako leto gre za sponzorstva in donacije iz naših marketinških sredstev vsota, ki družbo Mobitel uvršča med vodilne v Sloveniji. Čeprav je učinke težko meriti, sem prepričan, da je vse, kar vložimo, zanesljivo vredno svojega denarja. /.../ Tako naredimo veliko delo in spotoma pomagamo še sebi (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Naš prispevek družbi je zagotovo velik. /.../ Ne gre le za »razmerje daj-dam«, temveč za veliko več. Kot sem omenil že uvodoma, mi ne skrbimo le za ptice, temveč za vse okolje in kot družbeno odgovorno podjetje se nam Mobitel v tej skrbi pridružuje (Andrej Medved, DOPPS).

### 5.5 POVZETEK UGOTOVITEV ŠTUDIJE PRIMERA

Z analizo izbranih virov se je potrdilo, da gre resnično za primer marketinga z namenom in ne morda za kakšno drugo obliko družbene odgovornosti. Zanimalo nas je, ali je ta oblika sodelovanja res partnerska, dolgoročna, poštena in transparentna; torej takšna, kakršno prikazujejo različni avtorji (npr. Varadarajan in Menon, 1988; Adkins, 1999; Simcic Bronn in Vrioni, 2001).

Sodelovanje med Mobitelom in DOPPS gre onstran sponzorskega razmerja ter »doniranja denarja in dviganja rok«, kot se je izrazil gospod Smolnikar. Njihovi dogovori so pogosto neformalni, obe strani sta prilagodljivi in odprti za ideje, ki presejajo določila pogodbe. Komunikacija med njimi je tekoča in sproščena. O pomembnih zadevah se sprti obveščajo, drug drugega navajajo kot referenco (v letnih poročilih, na spletnih straneh, predavanjih in seminarjih) ter izkoristijo možnosti za skupno promocijo. Doseči želijo predvsem naklonjenost deležnikov, večji ugled podjetja, znamk in izdelkov ter večjo lojalnost nasproti višji prodaji. Njihove aktivnosti torej ne temeljijo na

kratkoročnih projektih, temveč na dolgoročnem programu.

Kot bi se izrazili Pirsch idr. (2007), aktivnosti niso zgolj »promocijske« (kot so bile na začetku sodelovanja), ampak tudi »institucionalne«. To potrjuje tudi naslednja izjava:

Mislim, da ne pretiravam, če rečem, da smo v teh 15 letih postali prijatelji. Evolucija sodelovanja je šla tako daleč, da smo razvili institucionalno pripadnost, ne osebno. Pred 10 leti na primer ni bilo ne Barbare ne mene, pa vendar pri projektih sodelujeva prijateljsko. To je absolutno pozitiven »case-study«, ne vem, ali v Sloveniji sploh obstaja kaj podobnega (Andrej Medved, DOPPS).

Ekvivalentnost partnerstva sta potrdili obe strani, razvidna je tudi iz pregledane dokumentacije. Drug drugemu priznavata kakovosti, na podlagi katerih poteka delitev dela oziroma dolžnosti: DOPPS je idejni vodja, Mobitel pa izvedbeni. Njuno sodelovanje temelji na vzajemnem spoštovanju in vzoru, na drugi strani pa tudi na skupnih ciljih in koristih:

Družbena odgovornost predvsem na področju ekologije in komercialni interes sta torej našla skupne, nevsiljive in zelo izvirne poti (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Posledice so pozitivne za obe organizaciji in opazne pri vseh kazalcih oziroma razlogih, zaradi katerih se podjetja odločijo za partnerstvo:

- vodstvo (dvig ugleda, povečanje integritete in tržnega deleža, olajšan vstop na nove trge),
- marketing (okrepljena znamka in zavedanje, dodana vrednost, dobri poslovni odnosi),
- potrošniki (večja čustvena vpletenost, večja naklonjenost, razširjena baza),
- skupnost (dovoljenje za delovanje, dobri odnosi),
- zaposleni (izboljšanje motivacije, rast podjetja v njihovih očeh, pritegnitev najboljših kadrov, povečanje članstva),
- mediji (pozitivna naravnost poročanja, dobri odnosi),
- altruizem (dober občutek).

Morebitna negativna tveganja so minimalna. Analiza klipinga dokazuje, da je poročanje o obeh organizacijah naklonjeno, DOPPS ne občuti pritiska partnerstva ali birokracije – celo nasprotno, to jim je pomagalo do večje profesionalnosti; ne zdi se jim, da so »se prodali«, tudi zlorab v zvezi s financami ni. Izstop iz partnerstva je prostovoljen, drugi sponzorji niso prepovedani; ob morebitnem prenehanju sodelovanja ima DOPPS po lastnih navedbah dovolj sredstev za preživetje.

Z vedno novimi akcijami (ko se ena konča, se začne druga) so dosegli zeleni cilj – povečanje prepoznavnosti in ozaveščenosti. Pri tem so njihove dejavnosti segale do vseh deležnikov (poslovni svet, navadni uporabniki, strokovna javnost, lokalno prebivalstvo ...). Ideje za prihodnje skupne projekte obstajajo na obeh straneh, po 13 letih sodelovanja ne razmišljajo o prekinitvi partnerstva. Sodelovanje je precej pripomoglo tudi k družbeni blaginji, predvsem k varstvu narave in ozaveščenosti ljudi.

Partnerstvo med neprofitno in profitno organizacijo iz primera, ki smo ga analizirali in ki temelji na marketingu z razlogom, je ekvivalentno, dolgoročno in pripomore k družbeni blaginji. Kot tako je ustrezna oblika družbeno odgovornega marketinga in se lahko postavi za zgled drugim podobnim primerom.

## 6. OMEJITVE RAZISKAVE

Pri analizi primera se nismo mogli izogniti nekaterim pomanjkljivostim. Zavedamo se, da smo raziskovali partnerstvo, ki poteka že dolgo, zato so viri – predvsem z začetka sodelovanja – večinoma sekundarne narave. Oviru smo poskušali zmanjšati z zbiranjem čim več različnih dokazov, ki bi potrdili (ali pa ovrgli) drug drugega. Ker je bila ena od vpletenih v analizo tudi zaposlena v eni izmed proučenih organizacij, so ugotovitve lahko deloma pristranske. Morebitna pomanjkljivost raziskave je tudi v tem, da sta pomemben vidik povezovanja dveh organizacij opisovala le dva posameznika – za popolno sliko bi bili koristni še dodatni intervjuji, ki v metodologiji študije primera veljajo za enega najdragocenejših virov pri raziskovanju kompleksnih problemov, odnosov in procesov (npr. Yin, 2003).

Zadnje vprašanje, ki se mu pri študijah primera ni mogoče izogniti, pa je: Ali je mogoče in v kolikšni meri je mogoče naše ugotovitve širše posploševati? Zavedamo se, da gre le za analizo enega primera; če bi primerjali več takšnih partnerstev, bi bili izsledki bogatejši. Poleg tega je primer dokaj redek in specifičen; tudi predstavniki podjetij so zatrjevali, da bi v Sloveniji težko našli še kaj podobnega. Po drugi strani pa velja, da je tovrstna študija primerna metoda za prikaz ključnih razumevanj o procesih marketinga z namenom, saj se osredinja na določeno obliko sodelovanja med dvema partnerjema. Ker »morajo biti argumenti toliko močnejši, če gre le za en primer« (Yin, 2003), smo si prizadevali, da bi čim bolj upoštevali druge kazalce verodostojnosti. Analiza torej je ponovljiva in preverljiva, težko pa rečemo, koliko je v tem

primeru uporabna za druge prakse marketinga z namenom. Eno pa je gotovo: primer je lahko drugim za zgled.

## 7. SKLEPI

Naš prispevek obravnava vzorčen primer marketinga z namenom, ki tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika podaja naslednjo končno sliko: dober odziv potrošnikov in članov, pozitivne medijske kritike, napredek v tehnologiji (in posledično izboljšanju kakovosti življenja ljudi), pomoč ogroženim vrstam v naravi, varstvo naravnih prostorov, uspešno in kredibilno podjetje ter neprofitna organizacija, ki ji prisluhnejo tako v državnih kot v mednarodnih institucijah. Rečemo lahko, da gre za situacijo »win-win-win«.

Mobitel in DOPPS sta v dolgoletnem partnerstvu skozi konkretne akcije združila marketinški pristop s skrbjo za okolje in javno dobro. Namesto na bolj razširjeno prodajno usmerjeno strategijo sta se osredinila na ozaveščanje javnosti in posledično dosegla dobro prepoznavnost obeh organizacij, boljši ugled in večje število naročnikov oziroma članov.

S pomočjo teoretičnih predpostavk in študije primera smo pokazali, da je marketing z namenom v svojem najširšem pomenu lahko uspešna marketinška strategija, če temelji na dolgoročni in ekvivalentni menjavi med profitnim in neprofitnim sektorjem; hkrati je takšno partnerstvo že po definiciji tudi družbeno koristno, saj pomaga organizaciji, katere osnovna skrb je varstvo okolja in z njim prihodnost človeštva. Ovrkli smo pogost kliše, da je enakovredno partnerstvo lahko le idealen teoretski model, in na praktičnem primeru pokazali, kakšne vzajemne koristi lahko prinaša podjetju, neprofitni organizaciji, potrošnikom in družbi.

Hkrati smo potrdili navedbe, da za družbeno odgovornost ni dovolj le dober namen. Potrebni so znanja in izkušnje, vztrajnost ter volja do učenja in sprememb oziroma izboljšav. Le kadar na obeh straneh obstajata pripravljenost za nove projekte in vizija nenehnega razvoja, ima partnerstvo dolgoročni potencial. Takrat družbena odgovornost v različnih oblikah ni le »modna muha«; ob korektni »uporabi« lahko veliko prinese družbi.

Pri tem je ključno vprašanje motivacije. Pomoč okolju je treba videti kot priložnost, ne pa kot dodatno (finančno) obremenitev za podjetje. Toda kakšno priložnost vidijo podjetja? Priložnost, da na hiter in preprost način



povečajo ugled in prodajo? Ali priložnost, da družbeno odgovorno udejstvovanje postane filozofija, ki je ves čas v podzavesti njihovega delovanja? Zakaj podjetja darujejo v dobrodelne namene in zakaj se povezujejo z neprofitnimi organizacijami? Enotnega odgovora na to vprašanje ni. Dejstvo je, da morajo podjetja pri vseh svojih potezah gledati tudi na številke, zato najverjetneje ne moremo pričakovati, da bo družbena odgovornost povsem zamenjala dobiček in učinkovitost kot pglavna cilja podjetij. Lahko pa – povsem upravičeno – pričakujemo, da bodo v svoje strategije vključila tudi premagovanje (preprečevanje) družbenih problemov, saj so navsezadnje tudi sama del družbe. In čeprav je Embley (1993) že zdavnaj izjavil, da je »čas za povezavo z dobrodelno organizacijo zdaj«, je to postopen in počasen proces, v katerem se na eni strani iz zgledov, kot je zgoraj opisani, na drugi pa na (lastnih) napakah učijo tako podjetja kot tudi neprofitne organizacije in potrošniki.

## LITERATURA

- Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48, 443–453.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Coddington, W. (1993). *Environmental marketing: positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw-Hill.
- DOPPS (2008). *Katalog sodelovanja MOBITELE – DOPPS 2008*. Interno gradivo.
- Embley, L. L. (1993). *Doing Well While Doing Good*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 21(3), 183–189.
- Ewing, M. T. (2001). *Social Marketing*. New York, London, Oxford: The Haworth Press.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529–1539.
- Golob, U. (2004). Razumevanje družbene odgovornosti znotraj marketinga. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 874–889.
- Golob, U., & Podnar, K. (2002). Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39(6), 952–969.
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- Jančič, Z. (2002). Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija*, 6(12), 4–7.
- Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 890–901.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57–72.
- Mobitel, d. d. (1995). *S pticami si delimo nebo*. Druga izdaja zgoščenke.
- Mobitel, d. d. (2008). *Poslanstvo, vizija in prihodnost*. Pridobljeno, s <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/default.asp>. (31. 1. 2009)
- Mozetič, B., & Manček, U. (2004). *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.
- Mozetič, B. (2004). *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.
- Podnar, K. (30.1. 2008). Moč potrošnika ali koga se bojijo podjetja. *Nika*, 13–15.
- Polonsky, M. J., & Wood, G. (2001). Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society? *Journal of Macromarketing*, 21(8), 8–22.
- Pirsch, J., et al. (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125–140.
- Simcic Bronn, P., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222.
- Sweeney, D. J. (1972). Marketing: Management Technology or Social Process? *Journal of Marketing*, 36, 3–10.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
- Vozel, M. (10.12. 2007). S čim so se proslavili velikani. *Finance*, 22–27.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.