

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Kimovec

**MARKETINŠKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI:  
PRIMER MOBITELA IN DOPPS-A**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Kimovec

Mentorica: doc. dr. Urša Golob

**MARKETINŠKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI:  
PRIMER MOBITELA IN DOPPS-A**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

## **MARKETINŠKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI: PRIMER MOBITELA IN DOPPS-A**

Če so vodilni v podjetjih družbeno odgovornost še pred nedavnim razumeli le kot nadležno obvezo, danes v njej vidijo mnoge (poslovne) priložnosti. Zato jo vse 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, ker naj bi zavajala potrošnike in jim vsiljevala stvari, ki jih ne potrebujejo. S pomočjo teorije družbene menjave v svojem diplomskem delu pojasnujem, 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, enakovrednem partnerstvu, z njim pridobita profitna in neprofitna organizacija, pa tudi potrošniki in družba. Kot primer zglede slovenske prakse navajam dolgoletno sodelovanje Mobitela in Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS-a). Rezultati 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 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 the 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 misled the consumers and imposed on them products they did not need. By applying the social exchange theory I shall demonstrate in my thesis 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. As a model example of the practice in Slovenia I shall present long years' 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 improving the company recognition.

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

1.	UVOD .....	7
2.	RAZVOJ IN POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	9
2.1.	<i>(ZGODOVINSKI) OKVIR DRUŽBENE ODGOVORNOSTI</i> .....	9
2.2.	<i>CARROLLOV MODEL</i> .....	11
2.3.	<i>DELNIČARSKI VS. DELEŽNIŠKI KONCEPT</i> .....	12
3.	DEFINICIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	13
3.1.	<i>ZAKAJ SPLOH DRUŽBENA ODGOVORNOST?</i> .....	15
3.1.1.	PRITISK JAVNOSTI.....	16
3.1.2.	STORITI PRAVO STVAR.....	17
3.1.3.	DRUGI RAZLOGI.....	17
3.2.	<i>NASPROTNIKI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI</i> .....	18
4.	RAZŠIRITEV MARKETINŠKEGA KONCEPTA.....	19
4.1.	<i>DRUŽBENA ODGOVORNOST ZNOTRAJ MARKETINGA</i> .....	20
4.2.	<i>MARKETING KOT VEZ MED PODJETJEM IN DRUŽBO</i> .....	21
4.3.	<i>KORAKI DO USPEŠNE PRAKSE</i> .....	23
5.	MARKETING Z NAMENOM .....	25
5.1.	<i>DEFINICIJA MARKETINGA Z NAMENOM</i> .....	25
5.2.	<i>ZGODOVINA IN RAZVOJ MARKETINGA Z NAMENOM</i> .....	28
5.3.	<i>MARKETING Z NAMENOM IN MARKETINŠKI SPLET</i> .....	30
5.4.	<i>KDO S POMOČJO MARKETINGA Z NAMENOM PRIDOBI (VEČ)</i> .....	31
5.5.	<i>CILJI MARKETINGA Z NAMENOM ZA PROFITNO ORGANIZACIJO</i> .....	32
5.6.	<i>MARKETING Z NAMENOM Z VIDIKA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ</i> .....	33
5.7.	<i>FAZE V SKLENITVI PARTNERSKEGA RAZMERJA</i> .....	36
5.8.	<i>KAJ NA VSE TO REČEJO POTROŠNIKI?</i> .....	39
5.9.	<i>NEVARNOSTI IN KRITIKE MARKETINGA Z NAMENOM</i> .....	40
6.	SODELOVANJE MOBITELA IN DOPPS-A KOT VZORČEN PRIMER MARKETINGA Z NAMENOM V SLOVENIJI .....	44
6.1.	<i>RAZISKOVALNA HIPOTEZA</i> .....	45
6.2.	<i>METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV</i> .....	46
6.3.	<i>ANALIZA ZBRANIH PODATKOV</i> .....	48
6.3.1.	PREDSTAVITEV PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....	48
6.3.2.	NAČRTOVANJE IN PRIPRAVE .....	51
6.3.3.	POGAJANJE.....	53
6.3.4.	FORMALNI SPORAZUM .....	57
6.3.5.	UPRAVLJANJE PROGRAMA.....	60
6.3.6.	KOMUNICIRANJE PROGRAMA (DELAJ DOBRO IN O TEM GOVORI).....	63
6.3.7.	SPREMLJANJE, MERJENJE IN OCENJEVANJE PROGRAMA .....	74

6.4.	UGOTOVITVE .....	77
6.5.	OMEJITVE RAZISKAVE.....	82
7.	ZAKLJUČEK.....	83
8.	LITERATURA.....	85
9.	PRILOGE.....	91
	<i>PRILOGA A: Intervju s Stanislavom Smolnikarjem, Mobitel .....</i>	<i>91</i>
	<i>PRILOGA B: Intervju z Andrejem Medvedom, DOPPS .....</i>	<i>95</i>
	<i>PRILOGA C: Slika vhoda v nove DOPPS-ove prostore z Mobitelovim logotipom .....</i>	<i>100</i>
	<i>PRILOGA Č: Mobitelova spletna stran: Zavihek o Družbeni odgovornosti .....</i>	<i>101</i>
	<i>PRILOGA D: DOPPS-ova spletna stran: Zavihek O društvu.....</i>	<i>102</i>
	<i>PRILOGA E: Primeri DOPPS-ovih publikacij .....</i>	<i>103</i>
	<i>PRILOGA F: Skupno vabilo na novinarsko konferenco ob otvoritvi Iškega morosta .....</i>	<i>104</i>
	<i>PRILOGA G: Skupno sporočilo za medije ob otvoritvi rezervata Iški morost .....</i>	<i>105</i>
	<i>PRILOGA H: Obvestilo, priloženo novinarskemu gradivu ob otvoritvi Iškega morosta... ..</i>	<i>107</i>
	<i>PRILOGA I: Fotografija opazovalnice na Iškem morostu.....</i>	<i>108</i>

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Primerjava med »družbenoodgovornim podjetjem« in »podjetjem kot dobrim državljanom« .....	15
Tabela 5.1:	Primerjava med marketingom z namenom in strateško filantropijo .....	28
Tabela 5.2:	Cilji marketinga z namenom za profitno organizacijo .....	32
Tabela 6.1:	Financiranje DOPPS-a v letu 2007 .....	50
Tabela 6.2:	Vsebinski in kronološki prikaz skupnih projektov Mobitela in DOPPS-a .....	73

## KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Carrollov model družbene odgovornosti podjetja .....	11
Slika 4.1:	Kontinuum družbene odgovornosti in marketinga .....	20
Slika 5.1:	Stopnje družbene zavednosti podjetja .....	26
Slika 5.2:	Marketing z namenom (CRM) v marketinškem spletu .....	30
Slika 6.1:	Prvi skupni oglasi Mobitela in DOPPS-a .....	54
Slika 6.2:	Vodomec 2004 in 2007 .....	61
Slika 6.3:	Zgoščanka »S pticami si delimo nebo« .....	63
Slika 6.4:	Srečanje mladih ornitologov .....	64
Slika 6.5:	Prvi Mobipaketi in Mobikartice .....	65
Slika 6.6:	Prenovljena podoba Mobikartic in Mobipaketov .....	66
Slika 6.7:	Poslikani avtobus v okviru projekta »Dan brez ptic je kot noč brez zvezd« .....	67
Slika 6.8:	Novoletno darilo za Mobitelove naročnike – žepni priročnik Ptice Slovenije ....	69
Slika 6.9:	Zgoščanka Natura 2000 .....	70
Slika 6.10:	Predzadnja stran DOPPS-ove brošure »DOPPS v letu 2007« .....	70
Slika 6.11:	Od desne proti levi: direktor DOPPS-a, Andrej Medved, direktor Mobitela, Klavdij Godnič, in izžanski župan, Janez Cimperman, na otvoritvi naravnega rezervata Iški morost. ....	71
Slika 6.12:	Primer medijske novice o otvoritvi Iškega morosta .....	72

## 1. UVOD

Razmerje med gospodarstvom in družbo je kompleksno in pogosto konfliktno. V želji, da bi se čim bolj razlikovala od svojih konkurentov, podjetja od nekdaj uporabljajo različne inovativne tehnike. Težava je v tem, da so v preteklih desetletjih te (pre)pogosto temeljile na številkah, okolje in naravo pa postavljale v ozadje. Za uničevanje naravnih virov na račun rasti narava dolga leta ni dobila nobenega povračila. To nas je pripeljalo v nezavidljivo sodobnost, v kateri smo se (prepozno) začeli zavedati, da ima neskončno udobje dobrin svojo ceno, da naravni viri niso obnovljivi in da imamo le en planet. Ker smo ga dolgo uničevali, se sam od sebe ne bo »pozdravil«.

Kdo je kriv za nastalo stanje, nima smisla razglabljati – prispevali smo vsi, vendar pa je velik del krivde na strani korporacij. Tega se zavedajo tudi potrošniki, ki skupaj s (prepočasnimi) novimi zakonodajami pritiskajo na gospodarski sektor. »Javnost zahteva dobre rezultate, prav tako pa tudi dobre namene« (Henderson 1992, 12). Problem je v tem, da sistem lahko kaznuje samo rezultate oz. dejanja, ne more pa kaznovati namenov. Zato pa to lahko storijo potrošniki. Njihovemu udejstvovanju se podjetja ne morejo več izogniti, saj družba s svojo »pogodbo« narekuje in odloča, katero podjetje se bo v njej obdržalo in katero ne. Podjetja spoznavajo, da »se je treba zavzeti ravno tako srčno, kot je treba tekmovati« (McAlister in dr. 2003, 363). In ker je okoljevarstvo postalo najbolj »vroča« tema 3. tisočletja, ni več vprašanja o družbeni odgovornosti, ampak le, na kakšen način jo vpeljati v svoje poslovanje. »Danes ni več vprašanje, ali si podjetje lahko privoščiti biti družbenoodgovorno, ampak je vprašanje, koliko časa sploh lahko obstaja brez te prakse« (William E. Simon v Henderson 1992, 14).

Zato vse več podjetij išče povezavo med svojo družbeno odgovornostjo oziroma dobroteljnostjo in interesom svojih potrošnikov. Pri tem že dolgo ni več dovolj, da za dober namen »napišejo ček«. Družbeno odgovornost in povezovanje z neprofitnim sektorjem morajo vpeti v vse sfere svojega delovanja: »Vodilni v poslanstvo svojih podjetij vključujejo družbeno odgovornost, investitorji raje vlagajo v podjetja, ki »prispevajo k boljšemu svetu«, ta pa razvijajo marketinške taktike, ki promovirajo njihove produkte, hkrati pa tudi dobrotelne prakse« (Embley 1993, xv).

Prav družbena odgovornost v marketingu v novem tisočletju postaja bistvena. Podjetja so že iznašla mnogo načinov, kako združiti svoje in družbene koristi s pomočjo marketinga.

Eden izmed pogosto uporabljenih je tudi »marketing z namenom« ali »cause-related marketing« (CRM), ki ga podrobneje opisujem v svojem diplomskem delu. Njegovo bistvo temelji na teoriji družbene menjave, s katero pridobijo vse vpletene strani, torej profitna in neprofitna organizacija, deležniki in družba. Toda, kot bomo videli, v praksi ni vedno tako. Podobno kot pri mnogih drugih marketinških programih, povezanih z družbeno odgovornostjo, tudi pri marketingu z namenom podjetja hodijo po tanki liniji med sodelovanjem in izkoriščanjem. Zato Jančič (1999, 113) neusmiljeno obsoja njegovo kratkoročno, »upravljavsko inačičo«, ki ne glede na žrtve (pogosto v obliki neprofitne organizacije ali celotne družbe) vodi le k enemu osnovnemu cilju – maksimiranju profita.

Le kadar gre za enakovredno partnerstvo, ki sloni na viziji dolgoročnega razvoja in vzajemne pomoči obeh organizacij, lahko govorimo o družbenoodgovornem marketinškem programu, katerega rezultat so širše družbene koristi. Na tem mestu bi mnogi akademiki cinično pristavili, da takšnih programov v praksi sploh ni. Zato je namen mojega diplomskega dela, v praksi preveriti zagon, upravljanje in razvoj sodelovanja, ki temelji na marketingu z namenom.

V prvih poglavjih diplomskega dela se posvečam razvoju družbene odgovornosti in marketinga z namenom ter različnim pogledom in definicijam, povezanim z obema konceptoma. Ustavim se tudi pri vprašanju, zakaj organizacije (vedno pogosteje) izbirajo marketing z namenom in ne katere izmed drugih (priznanih) družbenoodgovornih praks. Zanimajo me možni pozitivni in negativni učinki za vse vpletene – podjetje, neprofitno organizacijo, potrošnike oziroma druge deležnike in širšo družbo. V drugem delu s teoretičnimi modeli primerjam sodelovanje Mobitela in DOPPS-a (Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije) ter s pomočjo konkretnih akcij prikazujem vlogo marketinga z namenom v dolgoletnem partnerstvu.



## **2. RAZVOJ IN POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Kot se metaforično izrazi Embley (1993, xi), »podjetja vodita dva ključna motivatorja: glava in srce,« pri čemer je prvi sinonim za profit, drugi pa za širšo družbeno skrb. Vse, kar podjetja danes počnejo, je pravzaprav iskanje ravnotežja med tema dvema normama. Toda zakaj se podjetja sploh ukvarjajo z družbeno odgovornostjo? Kako in kdaj je ta komponenta toliko pridobila na pomembnosti, da se ji mora uklanjati celo »končni cilj«, kot mnogi avtorji poimenujejo dobiček? Odgovor sem poiskala v preteklih desetletjih, ki so bila priča mnogim pomembnim spremembam, tako v načinu poslovanja kot v okolju in vedenju potrošnikov.

### **2.1. (ZGODOVINSKI) OKVIR DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Čeprav prve akademske omembe družbene odgovornosti segajo že v petdeseta leta prejšnjega stoletja (Maignan in Ferrell 2004, 4), izjave, kot je na primer »Vrag naj vzame javnost ... Jaz delam v interesu delničarjev!« (Vanderbilt v Henderson 1992, 5), še v sedemdesetih niso zvenele sporno. V tistem času je bilo namreč še vedno zelo zakoreninjeno prepričanje, da je bistvo vsakega podjetja maksimiranje profita. Ta ekonomski imperativ neoliberalizma je namreč slonel na Smithovi podstati iz petdesetih let, da je načelo »pusti naj teče« najboljši način za razvoj trga in gospodarstva, ter na zablodi nobelovca Friedmana, da je edina odgovornost podjetja tista do njegovih delničarjev/lastnikov. Zato podjetje ne more oz. ne sme biti družbenoodgovorno. Še več – družbena odgovornost je razumljena kot neposreden napad na temelje svobodne družbe (Golob in Podnar 2002, 953; Jančič 2002).

Toda velika gospodarska rast v sedemdesetih in osemdesetih, kot posledica laissez-faire politike, je bila hitro pozabljena z raznimi krizami. Ni si bilo več mogoče zatiskati oči pred spoznanjem, da imajo svet in njegovi viri svoje meje. Vrstili so se bojkoti ter pritiski potrošnikov in vlad na podjetja, saj je bilo vidno nesorazmerje med vplivom globalne ekonomije na družbo kot celoto in njenim »vračanjem« družbi. Ker je človeštvo začelo spoznavati, da bo moralo temeljito spremeniti svoje (potrošniške) navade, če bo želelo ohraniti svoje okolje za prihodnje generacije, je nastopil čas za »ponovno pogajanje o razmerju med potrošnikom, gospodarstvom in širšo družbo« (Smith in Higgins 2000, 304). Po dobi pohlepa in hlepenja po moči, »dobi ameriških sanj«, kot ji pravi Embley (1993, 51), se je v devetdesetih začela kazati velika potreba po tem, da »nam je mar«.

Spremembe v družbi so spremljale tudi spremembe v akademskem mišljenju. Po Friedmanu sta Davis in Backman (v Pirsch in dr. 2007, 127) začela spoznavati, da morajo tisti na menedžerskih pozicijah upoštevati in izboljšati tako družbo kot podjetje. Pri tem je nujno, da gre njihovo mišljenje preko ekonomskih, pa tudi preko strogo zakonskih določil. Sethi in mnogi drugi avtorji tistega časa (v Carroll 1979, 498) so poudarjali, da je razumevanje družbene odgovornosti kot obligacije napačno – bolj kot izvedbo so želeli poudariti motivacijski del družbene odgovornosti. Kot namreč pravi Mitchell (2001, 188): »(Ameriški) zakoni so zakoni prohibicije. Njihova težava je v tem, da narekujejo samo, kaj se ne sme, ne pa, kaj se *mora*.« Poleg tega v družbi vedno obstaja set pravil, ki ni zapisan v zakonih, a je kljub temu splošno sprejet in pričakovano tudi upoštevan.

Tako tudi Jančič (1999, 117) pravi, da je za rešitve na področju družbene odgovornosti najslabša zakonodaja, učinkovitejši je tržni pritisk, »najvišja oblika pa je samoregulativna ali moralna obligacija«. In nadalje po Donaldsonu (v Jančič 1999, 119) povzema, da mora v novih razmerah podjetje podpisati tudi »novo družbeno pogodbo«, v kateri je skrito bistvo ideje o družbeni odgovornosti. »V času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer morajo podjetja presegati zgolj z zakonom zadane dolžnosti in se vključevati v reševanje novih problemov, ki so jih v marsičem povzročila tudi sama« (Jančič 2002, 4; Jančič 2004, 893). Kot pravita Golob in Podnar (2003b, 9): »Koncept družbene odgovornosti se v času spreminja, če se spreminja 'splošna sprejemljivost'.«

Povzamem lahko torej, da podjetje že samo s svojim obstojem vstopa v »družbeno pogodbo«, ki ga obvezuje, da pri delovanju in sprejemanju odločitev upošteva tudi svoje okolje (Pirsch in dr. 2007, 126). Pri tem pa moramo stopiti še korak dlje in se strinjati z Druckerjem (v Jančič 2004, 891), da zgolj upoštevanje okolja ni dovolj, temveč morajo podjetja zaradi svojega vpliva na družbo prevzeti tudi del odgovornosti za njeno blaginjo. Povedano drugače, moč mora biti uravnotežena z ustrežno odgovornostjo.

## 2.2. CARROLLOV MODEL

Obstoj podjetja torej temelji na »družbeni pogodbi«, ki predpostavlja, da imajo podjetja vpliv na celotno družbo in obratno. Njihov obstoj je soodvisen, uspeh organizacije pa je ocenjen glede na to, kako spoštuje in podpira norme iz okolja, čemur Handelman in Arnold (1999, 34) pravita »legitimacija«. S tem ko se prilagaja okolju, organizacija pravzaprav upraviči svoj obstoj. Kot pravita Varadarajan in Menon (1988, 59): »V svobodni družbi bo podjetje obstajalo le toliko časa, kolikor mu ga bodo člani družbe odobrili.« A katere so tiste aktivnosti oz. učinki v družbi, ki jih mora podjetje dosegati, da mu javnost podeli legitimnost?

Večina avtorjev se pri odgovoru na to vprašanje še danes opira na Carrollov model iz leta 1979. Carroll (1979, 504) namreč pravi, da »družbenoodgovorno podjetje oceni svoje odgovornosti do družbe, identificira socialne probleme v svoji okolici in izbere ustrezno filozofijo odziva nanje.« Pri tem upošteva in »v svoje poslovanje vključi ekonomske, zakonske, etične in prostovoljne<sup>1</sup> dejavnosti, ki jih družba od njega pričakuje« (Carroll 1979, 499–500). Svoje razmišljanje predstavi tudi v vzorcu.

Slika 2.1: Carrollov model družbene odgovornosti podjetja



Vir: Carroll 1979, 500.

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

EKONOMSKE aktivnosti so prve in najbolj temeljne, saj je podjetje po naravi ekonomska entiteta. Sledijo jim ZAKONSKE, ki že delno izpolnjujejo »družbeno pogodbo«, tem pa ETIČNE<sup>2</sup>, ki niso nujno uzakonjene, jih pa člani družbe pričakujejo od podjetja. Najvišje na lestvici najdemo PROSTOVOLJNE dejavnosti, o katerih družba nima enotnega mnenja; prepuščene so presoji in izbiri posameznika.

Čeprav so omenjeni štirje vidiki naštetih v zgodovinskem razvoju, med seboj niso izključujoči, ampak komplementarni. Kot opozarjajo McAlister in drugi (2003, 12), je bila Carrollova piramida pogosto napačno razlagana kot Maslowa – da morajo biti torej nižje ravni izpolnjene, preden se lahko posvetimo višjim. To na primer pomeni, da bi si moralo podjetje najprej zagotoviti trden in uspešen ekonomski položaj na trgu, šele potem bi se lahko odločilo za druge stopnje odgovornosti. Danes večina strokovnjakov na te stopnje gleda kot na celoto – med seboj se ves čas prepletajo in so neločljivo povezane. Gre za filozofijo.<sup>3</sup> Na to kaže tudi novejša zastavitev modela po Schwartzu in Carrollu (2003).

### **2.3. DELNIČARSKI VS. DELEŽNIŠKI KONCEPT**

Če je po Friedmanovi logiki podjetje odgovorno le svojim delničarjem, potem je po Freemanovi logiki (Jančič 1999, 121) odgovorno vsem svojim **deležnikom**. Freeman je leta 1984 zavrgel delničarsko teorijo in definiral deležnike kot »vse posameznike ali skupine, ki vplivajo na podjetje ali pa podjetje vpliva nanje« (Pirsch in dr. 2007, 127). Čeprav tu še vedno ne govorimo o odgovornosti do družbe kot celote, je v deležniškem konceptu opazen velik miselni napredek. Maignan in Ferrell (2004, 4) ga ocenita kot drugo najpomembnejšo fazo v razvoju družbene odgovornosti. Podobno kot nekateri drugi avtorji, deležnike razdelita v štiri skupine:

- 1) organizacijski deležniki (zaposleni, potrošniki, delničarji in dobavitelji);
- 2) deležniki lokalne skupnosti (lokalni prebivalci, skupine pritiska);
- 3) regulatorna telesa (občina, vlada);
- 4) mediji.

---

<sup>2</sup> Pogosto se napačno enači: če je legalno, je tudi etično.

<sup>3</sup> Na drugem mestu sicer zanimivo zagovarjajo tezo, »da podjetje ne more biti dober državljani, če ni doseglo finančnih uspehov v smislu profita« (McAlister in dr. 2003, 51). Vendar mislijo bolj v smislu, da se ne more promovirati kot uspešno in zaupanja vredno, če njegovo bistvo propada.

A čeprav brez deležniškega koncepta ne moremo razumeti družbene odgovornosti, ga že od prve omembe spremljajo nekatere težave. Maignan in dr. (2005, 956) omenjajo najbolj tipično, in sicer da se raziskave pogosto ukvarjajo samo z deležniki ene vrste, potrošniki, druge pa zanemarjajo.<sup>4</sup> Poleg tega imajo različni deležniki različna pričakovanja, zato Embley (1993, 163) ugotavlja: »Javnosti nikoli ne bodo popolnoma zadovoljne, zato je naloga podjetja uspešno uravnoteževanje njihovih konfliktnih interesov.« Pirsch in drugi (2007, 127) gredo še korak dlje: »Če ima ena skupina deležnikov večji vpliv kot druge, so jo prisiljeni vodilni bolj upoštevati, to pa ni nujno etično.«

### 3. DEFINICIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI<sup>5</sup>

S pomočjo zgoraj omenjenih konceptov deležnikov in ravni odgovornosti ter ob upoštevanju sprememb v mišljenju potrošnikov in podjetij so nastale različne definicije družbene odgovornosti. Nekatere se osredotočajo na to, katere ekonomske, zakonske in prostovoljne zadeve padejo v pristojnosti podjetja, druge razmišljajo z vidika družbenih problemov, tretje gledajo na stvar filozofsko (Carroll 1979, 499). Najbolj neposredna je razdelitev Urše Golob (2004), ki pravi, da sta akademska pogleda na družbeno odgovornost dva: *deskriptivni*, ki se v bistvu ukvarja s Carrollovim štiristopenjskim modelom, in *normativni*, ki na družbeno odgovornost gleda z vidika morale in moralne odgovornosti.

Knez-Riedl (2007, 25) po Zadku loči tri stopnje razumevanja družbene odgovornosti:

- 1) družbena odgovornost, izenačena s prostovoljstvom in človekoljubjem
- 2) družbena odgovornost kot strategija (poročila, deležniki, odgovorna vlaganja)
- 3) strateška in globalna družbena odgovornost (ukvarja se s problemi revščine, socialne izključenosti in okoljske degradacije)

Na tem mestu za primerjavo navajam pet definicij, ki so nastale v različnih časovnih obdobjih, kontekstih in družbah.

---

<sup>4</sup> Pri čemer je hkrati zanimiva hipoteza Greenleya in Foxalova (v Maignan in dr. 2005, 959), da »odnos podjetja do potrošnikov bistveno vpliva tudi na njegov odnos do drugih deležnikov.«

<sup>5</sup> V literaturi se pogosto izmenično uporabljajo izrazi *corporate social responsibility* (korporativna družbena odgovornost), *corporate philanthropy* (korporativna filantropija) in *corporate citizenship* (podjetja kot dobri državljani), ki imajo enak pomen. Embley (1993, xvi) zbirki različnih poimenovanj dodaja še izraz *philanthropic economics* (filantropska ekonomija).

Isabelle Mignan (2001, 58) pravi, da je bil Bowen eden prvih, ki je pisal o družbeni odgovornosti. Opredelil jo je kot »zasledovanje tistih politik, odločitev in akcij, ki so zaželeno s strani ciljev in vrednot družbe kot celote.«

Carroll (1979, 498) definicijo povzema po Backmanu: »Družbena odgovornost se nanaša na *cilje in motive*, ki bi jim podjetje moralo posvetiti več pozornosti *ob hkratnem* zasledovanju ekonomskih ciljev.« Hkrati ponuja v razmislek še drugo možno razumevanje: družbena odgovornost je preprosto vse tisto, kar se dotika področij, na katerih podjetje lahko ima odgovornost.

Kotler in Lee (2005, 3) jo definirata kot »obvezo, da bomo s pomočjo dobrodelnega poslovanja in prispevanja korporativnih virov izboljšali dobrobit skupnosti,« dodajata pa še citat McDonaldsovega direktorja (Kotler in Lee 2005, 7), ki družbeno odgovornost definira kot proces: »Družbena odgovornost ni program, ki bi se začel in končal. Odgovorno ravnanje je del nas ... Je neprestana predanost.«

Vesna Bertonec Popit (2006, 16) navaja, da se v praksi »od odgovornega podjetja pričakujeta ohranjanje ekonomske uspešnosti in doseganje poslovnih prednosti z graditvijo ugleda podjetja ter pridobivanjem zaupanja ljudi, tako kupcev kot poslovnih partnerjev.« Nadalje pravi, da je potrebna družbena odgovornost do: zaposlenih, kupcev, v finančnem smislu, lokalne skupnosti in okolja ter države in vlade.

Golob in Podnar (2006, 25), ki sicer menita, da v podjetniških krogih še vedno prevladuje anglosaksonski pogled, ki družbeno odgovornost gleda v luči lastnega interesa, pa po Mattenu in Moonu ločita implicitno in eksplicitno družbeno odgovornost. »Implicitna je osnovana na vrednotah, normah in pravilih, ki se izražajo v zahtevah podjetij, da se ukvarjajo z družbenimi vprašanji, eksplicitna pa je oznaka za politike, ki jih vodi podjetje in s katerimi prevzema odgovornost do določenih družbenih zahtev« (Golob in Podnar 2006, 26). Eksplicitna družbena odgovornost je pogosto preozko razumljena zgolj v smislu sponzorske in donatorske politike ali še bolj splošno – proračuna za vse, kar je povezano z družbeno odgovornostjo in filantropijo, kar je za družbo velika izguba, saj je prav eksplicitna družbena odgovornost tista, s katero podjetja na osnovi lastne iniciative prispevajo k širši dobrobiti.

Na drugi strani omenjene definicije primerjam z bolj razdelano, ki jo navajajo McAlister in dr. (2003) in v kateri je družbena odgovornost označena z naslednjimi točkami:

- pomembna je za vse tipe organizacij (ne samo velike, tudi majhne);
- gre za strateško odločitev (dolgoročna filozofija, v kateri ključno vlogo igrajo menedžment in s pomočjo organizacijske kulture tudi vsi zaposleni);
- izpolnjuje vse štiri tipe odgovornosti: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko;
- lahko deluje le skupaj z deležniškim konceptom (dvosmeren odnos).

McAlister in drugi (2003, 5) sicer pojem »družbena odgovornost« povsem enačijo z izrazom »podjetje kot dober državljan«. V tabeli predstavljam njihovih 7 glavnih tez, ki ta koncept najboljše opišejo.

Tabela 3.1: Primerjava med »družbenoodgovornim podjetjem« in »podjetjem kot dobrim državljanom«

Trditev	Kratek opis
»Podjetje kot dober državljan« je sinonim za družbeno odgovorno podjetje	Vključuje ekonomske, legalne, etične in prostovoljne dejavnosti podjetja
Potrebuje dovoljenje za delovanje	Podjetje mora najti najboljše ravnotežje med zahtevami vseh deležnikov
Je dolgoročna naložba	Za izboljšanje poslovanja na dolgi rok
Je orodje za doseg ciljev in ugleda	Ker bo imelo podjetje večji ugled med potrošniki, boljše odnose z deležniki in večjo lojalnost
Je aktivnost, s katero se lahko izognemo preveliki izpostavljenosti in tveganju	Pomaga, da podjetje ni izpostavljeno ali izločeno
Je ekonomično in konstruktivno	Podjetja morajo finančno in v drugih smislih pomagati skupnosti, v kateri delujejo
Je oksimoron	Podjetja niso državljani; njihov namen je ustvarjanje dobička

Vir: Povzeto in prirejeno po McAlister in drugi (2003, 5).

### **3.1. ZAKAJ SPLOH DRUŽBENA ODGOVORNOST?**

Družbeno odgovorno ravnanje s seboj prinaša stroške. »Odgovornemu ravnanju rečemo 'odgovorno' zato, ker ne bi ravnali tako, če bi želeli služiti le svojemu interesu. To zagotovo ne bi bila naša prva izbira« (Mitchell 2001, 70). Kljub temu se zanj odloča vedno več organizacij. V nadaljevanju se na kratko sprehodimo skozi razloge za to, ki jih Kotler in Lee (2005, 10) povzameta takole: »Ker izgleda dobro, ker se počutiš dobro, ker delaš dobro drugim in ker dolgo traja.«

### 3.1.1. PRITISK JAVNOSTI

Po Vesni Bertonec Popit (2006, 17) je pri razlogih za uvedbo družbene odgovornosti »na vrhu medijski pritisk, pod njim pa poslovne koristi ter državna in mednarodna zakonodaja.« Zato danes mnoga podjetja svojo družbenoodgovorno prakso zapišejo v svoje poslanstvo oziroma ob koncu vsakega leta predstavijo t. i. »trojno bilanco«, v kateri ob svojem letnem računovodskem izkazu predložijo še povzetek svojega delovanja na področju ekologije in etike (Jančič 2004, 895).

S tem želijo vplivati na svoje javnosti oz. deležnike, pri čemer so potrošniki zagotovo eni izmed pomembnejših. Prav potrošniki so tisti, ki sprožajo medijski pritisk in igrajo ključno vlogo pri vplivu na spremembe miselnosti podjetij oziroma njihovih vodilnih. Ob vse večjem vplivu podjetij so zato tudi pričakovanja potrošnikov postala sorazmerno večja (Adkins 1999, 45). To pa ne pomeni, da od organizacije pričakujejo vedno širši izbor produktov po vedno nižjih cenah. »Pričakujejo, da bo njeno poslovanje skladno z družbenimi normami, da bo prispevala k skupnosti in spoštovala družinske vrednote« (Handelman in Arnold 1999, 36). Z besedami Andersona (1997, 96): »Potrošniki postajajo vse bolj notranje usmerjeni. Materializem sta zamenjala skrb za kakovost življenja in želja po nenehni osebni rasti.«

Sue Adkins (1999, 291) ugotavlja, da so potrošniki vse bolj »pismeni«, zaradi njihovega neomejenega dostopa do informacij pa postaja (poslovni) svet skoraj »prozoren«. Mit o pasivnem potrošniku je zamenjal inteligentni potrošnik, ki ni več zadovoljen le z emotivno navezo, zahteva dokaze o družbenoodgovorni produkciji izdelka (Embley 1993, xviii) ter bolj personalizirana sporočila in produkte (Adkins 1999, 6–7). Kot se izrazi Jančič (1999, 86–87), postmodernistični individualist noče biti več del »masovne proizvodnje«, ampak si želi drugačnosti. Poleg tega mu ni več najpomembnejše, da dela vtis na druge, temveč da dela vtis *nase*. V Kotlerjevem žargonu (2003, 409) to pomeni, da se težišče vse bolj prenaša k »**potencialnemu produktu**«, s katerim potrošniki povežejo svoj življenjski stil in svoja prepričanja (Adkins 1999, 30). Nekateri zato prav načrtno izbirajo »zelene« izdelke, zavračajo pa vse tiste, ki izvirajo iz neetičnih podjetij (Carrigan in Attalla 2001, 563). Tako s »pozitivnim« (nagrada = nakup) in »negativnim« (bojkot) načinom vplivajo na večjo družbeno odgovornost podjetij (Golob v Podnar 2008, 15).



### 3.1.2. STORITI PRAVO STVAR

Sodobna podjetja so se znašla v nezavidljivem položaju. Na njihove odločitve vplivajo nova pričakovanja potrošnikov, novi (socialni) kriteriji vlagateljev<sup>6</sup>, splošna zaskrbljenost zaradi uničevanja okolja in vse večji pritisk medijev ter s tem povezana transparentnost delovanja (Golob in Podnar 2003a, 3). Podjetja morajo postati enakovreden partner pri reševanju ekoloških in socialnih težav, saj ni več mogoče zanikati dejstva, da ima vedno več podjetij BDP večji od mnogih držav na svetu (Mitchell 2001, 2). Uravnoteženje moči z odgovornostjo ni več dovolj, saj nismo več pred spremembami, ampak sredi njih. Zato danes ne velja več »naredi pravo stvar, zato da ti bo prinesla profit«, ampak »naredi pravo stvar, zato ker je tako prav<sup>7</sup>« (Coddington 1993, ix). Kot pravita Harris in Whaled (2006, 37), »tvoja dejanja naj slonijo tako na načelih kot na rezultatih.« Embley (1993, 57) dodaja: »Good guys are in.« In ti »dobri fantje« spoznavajo »nujnost prehoda iz kompetitivne v kooperativno naravnost podjetij« ter da je bolje sodelovati kot tekmovati (Jančič 1999, 92).

»Srečali smo sovražnika in ugotovili, da smo mi on,« simbolično ugotavlja Embley (1993, 30). S tem želi povedati, da so korporacije sestavljene iz potrošnikov, zato je tisto, »kar je pomembno za potrošnike, pomembno tudi za posel. Če so zaskrbljeni potrošniki, mora biti zaskrbljeno tudi podjetje« (1993, 10). Povedano drugače, brez »zdrave« družbe ni potrošnikov. In tega se podjetja dobro zavedajo.

### 3.1.3. DRUGI RAZLOGI

Podjetja iščejo vedno nove načine, da se razlikujejo od svojih tekmecev. In ker so ugotovila, da družbena odgovornost lahko bistveno vpliva na njihov **ugled**, pa tudi na izboljšanje **pozicioniranja njihovih znamk** (Kotler in Lee 2005, 10–18), so jo začela pospešeno vključevati v svoje poslovne prakse. McAlister in sodelavci (2003, 35) so prepričani, da »družbena odgovornost doprinese k boljšemu ugledu, ta pa k boljšemu poslovanju podjetja nasploh.« Lah (2000) pa celo pravi, da lahko v tem smislu na družbeno odgovornost gledamo kot na tržno znamko, ki za podjetje pomeni tudi določeno premoženje.

---

<sup>6</sup> Govori se o t. i. družbenoodgovornem investiranju (SRI – socially responsible investing), kjer deležniki vlagajo svoj denar le v podjetja, ki visoko kotirajo na lestvicah družbene in okoljske odgovornosti, ker pričakujejo, da ima družbenoodgovorno podjetje večji ugled in zato večji potencial za dolgoročen uspeh (glej npr. Seifert in dr. 2004, 137).

<sup>7</sup> O dvomih v »čista« filantropska nagnjenja pišem še v nadaljevanju mojega diplomskega dela.

Družbena odgovornost podjetja je torej lahko **pomembna razlikovalna prednost**, vendar stoji na trhljih temeljih. Ne le, da jo lahko podjetja neetično izkoristijo v svoj prid, lahko je tudi hitro pozabljena. Kot namreč pravi Sue Adkins (1999, 27): »Kar je bila še včeraj dodana vrednost, je danes pričakovana vrednost,« ali Gaski (v Carrigan in Attalla 2001, 562): »Danes etično ravnanje, jutri zakon.«

### **3.2. NASPROTNIKI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Če izvzamem avtorje, ki so družbeno odgovornost zavračali zaradi zgodovinskih okoliščin, lahko tudi v sodobnem času najdemo na prvi pogled Friedmanovsko nasprotovanje družbeni odgovornosti. Tako je na primer zanimivo razmišljanje Roberta Bernarda Reicha, sekretarja za delo v vladi predsednika Billa Clintona, ki leta 2008 (16) radikalno izjavlja: »Podjetja bi morala ubogati zakone, ustvarjati profit in skrbeti za zadovoljstvo svojih potrošnikov, ne pa se ukvarjati s socialno odgovornostjo.« Seveda pa njegovih izjav ne smemo razumeti izven konteksta, zato je treba dodati, da Reich kritizira družbeno odgovornost brez vsake regulacije. Sprašuje se, kako vemo, kaj je družbeno odgovorno, če pa ta pojem ni definiran z nobenim zakonom, do kod segajo meje družbene odgovornosti in *prevar* v zvezi z njo. Zavzema se za to, da bi prakse podjetij, ki so potrebo po družbeni odgovornosti pravzaprav sprožile (onesnaževanje, neodgovornost, brezbriznost do ljudi in okolja), postale ilegalne. Verjame torej, da bi morala politika bolj aktivno poseči na področje regulacije poslovanja podjetij. »Tako bi se izognili tudi preteči nevarnosti, da na račun superkapitalizma izgubimo demokracijo, saj podjetjem s tem, ko nanje pritiskamo zaradi družbene odgovornosti, pravzaprav priznavamo, da imajo enake lastnosti kot ljudje – da so sposobna moralnega mišljenja in morajo za nemoralne prakse sprejeti individualno odgovornost. Ko podjetjem »podarjamo« takšne lastnosti, pa brišemo že tako tanko mejo med kapitalizmom in demokracijo« (Reich 2008, 16). Za nameček je Reich prepričan še, da podjetja, ki na veliko izkazujejo svojo družbeno odgovornost prek medijev, zagotovo nekaj skrivajo – njihov glavni cilj je in bo vedno ostal profit. Zato eksplicitno poudarja: »Družbenoodgovorne prakse in k profitu usmerjeno poslovanje se neizogibno izključujejo« (Reich 2008, 16).

Sicer se večina nasprotnikov še vedno opira na liberalnotržna načela, nekateri pravijo »da imajo podjetja dovolj problemov že sama s seboj in s svojimi konkurenti«, spet drugi pa, da »podjetja družbenih problemov sploh niso zmožna reševati in da bi to le še povečalo njihovo že tako preveliko družbeno moč« (Jančič 2004, 894). In čeprav Kotler in Lee (2005, 2) predvidevata, da »bo večina profitnih podjetij naredila vsaj nekaj dobrega, za vsaj nekatere nevladne organizacije in vsaj za nekaj časa,« se moramo vprašati, če je takšen zaključek debate zadovoljiv. Kakorkoli že, bitka med prizadevanji za maksimiranje profita in pritiski k večji družbeni odgovornosti še zdaleč ni odločena.

#### **4. RAZŠIRITEV MARKETINŠKEGA KONCEPTA**

Verjetno najpogosteje zastavljeno vprašanje, ki so ga kdaj prejeli marketinški strokovnjaki, je »Kaj marketing prispeva k družbi?« (Ewing 2001, 1). Kljub trudu nekaterih akademikov, da bi dokazali nasprotno, je ta namreč še vedno pogosto razumljen kot orodje za prodajanje, vplivanje na potrošnike in prepričevanje. Kot pravi Jančič (2004, 890), nekateri kritiki vidijo marketing kot del družbenega problema, ne pa kot tistega, ki bi stanje lahko poskušal rešiti. Carrigan in Attala (2001, 561) menita, da je »teorija o tem, kako vsi pridobijo, ko marketinški strokovnjaki ustvarijo profit, potrošniki pa dobijo svoj želeni produkt, res zgolj teorija.«

Takšno pojmovanje je posledica zgodovinskega razvoja. Ko je bil marketing na vrhuncu svoje moči, je namreč hkrati s slovesom učinkovitega marketinškega orodja pridobil tudi sloves upravljaljskega koncepta, ki prodre v potrošnikovo »črno skrinjico« in mu uspe vsiliti stvari, ki jih niti ne potrebuje; pravzaprav jih niti noče (Jančič, 2004). Zato njegova pot od takratnega *caveat emptor*<sup>8</sup> do družbenoodgovornega koncepta nikakor ni (bila) lahka. McMahan (2001, 76) razlaga, kako se je širina marketinškega koncepta skozi zgodovino spreminjala: prvič se je kot predmet pojavil na univerzi v Winsconsinu leta 1902, ko so ga razumeli izključno v luči prodaje. V petdesetih letih so spoznali njegov pomen za celotno organizacijo, še desetletje kasneje (1969) pa je Kotler postavil temelje njegovega razumevanja v okviru celotne družbe, in sicer s konceptom »družbenega marketinga«. Na kratko rečeno, marketing se je razširil z zasebnega »prodajnega« področja na področje vseh organizacijskih javnosti, ob zadnji veliki prelomnici pa še na področje delovanja neprofitnih organizacij (McMahan 2001, 76).

---

<sup>8</sup> Lat.: pazi se kupec.

## 4.1. DRUŽBENA ODGOVORNOST ZNOTRAJ MARKETINGA

Družbena odgovornost je moralna, etična, koristna in seveda odgovorna. Kaj pa marketing? »Je le orodje za doseganje komercialnih ciljev ali proces, lasten celotni družbi?« se sprašuje Sweeney (1972, 3) v času identitetne krize marketinga. Njegov zaključek se zdi enostaven: vloga družbene odgovornosti v marketingu je odvisna predvsem od razumevanja marketinga samega. Pri tem opredeli tri ravni vpetosti marketinga v družbo. Na eni strani je marketing razumljen kot »organizacijski proces«, ki je omejen le na podjetju najbližje deležnike, na drugi pa kot filozofija, ki se »nujno in neločljivo razvija znotraj družbe, da bi s tem omogočila učinkovito zadovoljevanje potreb družbe v zameno za potrošniške vrednote« (Sweeney 1972, 7).<sup>9</sup> Čeprav je prvi vidik, ki gleda na marketing kot na tehnologijo oziroma na orodje za upravljanje, *nujen*, pa ni *zadosten* za razumevanje vseobsegajočega družbenega procesa – procesa menjave (Sweeney 1972, 4). Gre torej za razliko med **tehnologijo, potrebno za izvedbo procesa menjave** in za **sam proces menjave** (Sweeney 1972, 7). V drugem primeru marketing ne »išče lukenj« v družbenih zakonih, temveč predstavlja **medij**, prek katerega se izpolnjujejo družbene vrednote. Družbena odgovornost tako ni več njegovo orodje, ampak osnovno bistvo (Sweeney 1972, 8).

Sweeneyevo razmišljanje o marketinški identiteti je aktualno še danes, kajti za »miselno prevlado« se še vedno borita dve nasprotni struji. Prva verjame v marketing kot upravljavsko orodje na relaciji podjetje-potrošnik, druga pa ugotavlja, da je prisoten v vseh družbenih odnosih. Urša Golob (2004, 886) nasprotujoča si pogleda prikaže na naslednjem kontinuumu družbene odgovornosti in marketinga:

Slika 4.1: Kontinuum družbene odgovornosti in marketinga



Vir: Golob 2004, 886.

<sup>9</sup> Vmesna možnost je marketing kot »distribucijski proces«, ki le malenkost razširja »organizacijski« koncept.

## 4.2. MARKETING KOT VEZ MED PODJETJEM IN DRUŽBO

»Ker je marketing prva vez med podjetjem in družbo, je družbena odgovornost pravzaprav odgovornost marketinga,« meni Urša Golob (2004, 880). Jančič (2004, 898) dodaja, da je prav »koncept **celostnega marketinga** primeren za razumevanje deležniške narave podjetja in s tem povezane nove družbene odgovornosti«. To pa zato, ker ponuja poleg potrebe po zadovoljevanju lastnih potreb 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:

Če je marketing proces menjave podjetja s svojim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem, je torej povsem upravičeno trditi, da lahko družbeno odgovornost podjetja dosežemo in uveljavimo le s popolno (celotno) marketinško naravnostjo podjetja (Jančič 2004, 898).

Jančičev celostni marketing se opira prav na Sweeneyevo razmišljanje o tem, da je marketing filozofija, usmeritev podjetja in družbeni proces. Koncept je zastavljen na splošno sprejeti teoriji družbene (in ne ekonomske<sup>10</sup>) menjave, ki je temelj družbenega sistema in vpletenim v procesu prinaša obojestranske koristi (Jančič 2004, 896–99). Kotler (v Jančič 1999, 38) meni, da je »jedro marketinškega koncepta zamenjava,« Jančič pa to nagraduje in pravi, da pravzaprav celotna družba temelji na procesu menjave in zatorej deluje na marketinški način. Menjava se zgodi, ko »podjetje vzpostavi marketinški odnos s svojim notranjim okoljem, z relevantnimi deležniki ter z družbenim in naravnim okoljem« (Jančič 1999, 147). Ta odnos je recipročne narave, kjer družbena odgovornost ni nujno zlo, ampak neločljiva sestavina marketinga. Posamezniki se menjave ne udeležujejo zaradi 'zero-sum' rezultata, temveč zato, ker pričakujejo izid 'win-win'<sup>11</sup> (Jančič 1999, 28). K temu se v nadaljevanju mojega diplomskega dela še vračam.

---

<sup>10</sup> Jančič meni, da ekonomske menjave navadno vključujejo denar in pogodbe, družbene pa temeljijo na zaupanju in moralnih obligacijah (Jančič 1999, 33). Pitt in dr. (2001, 52) pa dodajajo, da gre pri družbeni menjavi za simbolno vrednost, ki jo določijo tisti, ki v menjavi sodelujejo.

<sup>11</sup> Nekateri dodajajo trojni ali celo štirikratni »win«, da bi poudarili vse strani, k v takem odnosu pridobijo (glej npr. Adkins 1999).

Marketinški koncept (po Jančiču 1999, 152–153) torej:

- pomeni filozofijo
- odraža družbeno in ne ekonomsko menjavo
- se kaže v sklenitvi marketinškega odnosa
- predpostavlja, da organizacija ne menja le s potrošniki, pač pa z vsemi deležniki
- ni le domena podjetij, pač pa vseh družbenih entitet
- temelji na interakciji oz. odnosu in ne več na akciji
- recipročno interakcijo razširja izven ozkega področja medčloveških menjav

Kljub številnim razpravam o družbeni vlogi marketinga Urša Golob (2004, 881) ugotavlja, da ta nikoli ni v polnosti zaživel kot (univerzalistični) koncept, in sicer v veliki meri zato, ker se je stroka dolgo ukvarjala predvsem s posledicami marketinga za posameznika, ne pa za družbo kot celoto. Družbena odgovornost znotraj marketinga se tako danes še vedno najpogosteje uporablja kot nova marketinška strateška usmeritev ali kot marketinško orodje (Golob 2004, 882). Kot ugotavlja tudi Isabelle Maignan (2001, 57), smo v zadnjih letih priča mnogim projektom, v katere podjetja vključujejo družbeno odgovornost predvsem zato, ker jim je v pomoč pri marketinških praksah. Do takšne uporabe je Urša Golob (2004, 883) zelo kritična: »Kadar gre za marketinško orodje, je družbena odgovornost le navidezna izboljšava tehnicističnega pogleda na marketing.« Zaskrbljen je tudi Hutton (2001, 5), ki meni, da »so najhujši strahovi nekaterih strokovnjakov glede marketinške uničevalne družbene moči morda celo zares postali realnost.« Sprašuje se: »Če naj bi bilo podjetje dober državljan, ali ni potem nujno, da so njegove filantropske aktivnosti strogo ločene od profitno usmerjenih marketinških?« (Hutton 2001, 6).

Na drugi strani Jančič (2004, 895) odgovarja, da je treba marketinške strokovnjake razumeti kot »premoščevalce 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.

### 4.3. KORAKI DO USPEŠNE PRAKSE

Maignan in dr. (2005, 965–974) organizacijam predlagajo **8 korakov, s katerimi je v marketing mogoče uspešno implementirati družbeno odgovornost**, in sicer v skladu z organizacijskimi cilji, vrednotami in (novo) identiteto. Z njihovo pomočjo se bo organizacijski marketing iz ozke, k potrošnikom usmerjene perspektive, spremenil v koncept, ki bo ustrezal vsem deležnikom.

#### ➤ RAZISKATI IN DEFINIRATI ORGANIZACIJSKE VREDNOTE IN NORME

S programom družbene odgovornosti mora podjetje poiskati bistvene vzporednice med svojimi vrednotami, cilji in poslanstvom ter širšo dobrobitjo. Med osnovnimi smernicami za poslovanje podjetja je potrebno prepoznati tiste, ki bi lahko bistveno vplivale tudi na njegove družbenoodgovorne prakse.

#### ➤ IDENTIFICIRATI VSE DELEŽNIKE

V tej fazi se je potrebno podrobno seznaniti z različnimi skupinami deležnikov ter se potruditi razumeti njihove potrebe, želje in zahteve. Pogosto se zgodi, da se podjetje posveti določenemu družbenemu vprašanju ravno zato, ker je bil tak interes njegovih javnosti.

#### ➤ IDENTIFICIRATI BISTVENA VPRAŠANJA, POMEMBNA ZA DELEŽNIKE

Po prvih dveh točkah je potrebno identificirati še tista (sporna) vprašanja, ki zanimajo deležnike. Potrebno je spretno usklajevanje različnih interesov, pri čemer naj podjetje upošteva naslednje pravilo: kolikor pomembnejša je neka skupina deležnikov za njegovo poslovanje, toliko bolj »nujno« je upoštevati njene interese.

#### ➤ OCENITI POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA PODJETJE

S pomočjo prvih treh korakov podjetje konkretno definira družbeno odgovornost, ki najbolj ustreza njegovemu načinu poslovanja. Definicija naj vsebuje *motiv* za družbeno odgovornost in *bistvena vprašanja*, ki so za organizacijo najpomembnejša. S pomočjo te definicije bo podjetje izbralo praktičen primer družbene odgovornosti.

### ➤ OCENITI ŽE OBSTOJEČE DRUŽBENODGOVORNE PRAKSE V PODJETJU

Pri tem koraku si mora podjetje zastaviti dve vprašanji: (1) s katerimi praksami že naslavlja vprašanja, pomembna za deležnike, in (2) katere izmed teh praks je potrebno izboljšati?

### ➤ VPELJATI DRUŽBENO ODGOVORNOST V POSLOVANJE

Pri dejanski implementaciji mora podjetje najprej poznati svoje finančne zmožnosti. Glede na razpoložljivost resursov se nato odloča med donacijami, novimi marketinškimi procesi (na primer izbira dobaviteljev, glede na njihovo ekološko osveščenost) ali med novo linijo »zelenih« produktov. Drugi pomembni faktor pri implementaciji pa je »nujnost« reševanja določenega vprašanja – ki je, kot rečeno, odvisna od vplivnosti zaskrbljenih deležnikov.

### ➤ PROMOVIRATI DRUŽBENO ODGOVORNOST

Pri promociji je bistveno ustvariti široko zavedanje o družbenoodgovornih praksah podjetja. Velja splošno znani rek: »Če nihče ne vidi, potem se ni zgodilo.« K temu precej pripomore tudi drugo priporočilo: v promocijo vpleti tudi deležnike (npr. priprava nagradnih iger, spodbujanje komentarjev na forumih, ustvarjanje umetnih dogodkov ...).

### ➤ PRIDOBIVATI POVRATNE INFORMACIJE OD DELEŽNIKOV

Če je podjetje v promocijski fazi z deležniki vzpostavilo konstruktiven dialog, potem z zadnjo fazo ne bo imelo težav. Sledi le še priprava anket o zadovoljstvu s programom družbene odgovornosti. Pri tem je zaželeno, da se podjetja poslužujejo tudi bolj kvalitativnih praks, kot so na primer pogovori z deležniki in spodbujanje k nepristranski oceni, s katero si lahko pomagajo tudi pri nadaljnjih družbenoodgovornih praksah.



## 5. MARKETING Z NAMENOM<sup>12</sup>

Eden izmed pogostejših načinov vpeljave 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, 33). 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) doseže večji učinek pri potrošnikih.

### 5.1. DEFINICIJA MARKETINGA Z NAMENOM

Prebiranje literature o marketingu z namenom je pravi labirint. Zaplete se namreč že z mnogimi izrazi, ki jih različni avtorji različno uporabljajo.<sup>13</sup> Avtorji se strinjajo na točki, da je marketing z namenom marketinška aktivnost, vendar se jim postavlja vprašanje, 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 na dva dela:

- 1) Marketing z namenom je definiran kot vpeljava družbene odgovornosti podjetja v njegove marketinške aktivnosti in komunikacijo (Simcic Bronn in Vrioni 2001, 214). 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 ob nakupu izdelka profitne organizacije prispevajo določeno vsoto od nakupa tudi v neprofitne namene (Mullen v Simcic Bronn in Vrioni 2001, 214).

---

<sup>12</sup> V izvirmiku Cause-Related Marketing. Nekateri slovenski avtorji, ki se ukvarjajo s tem konceptom, zanj uporabljajo tudi termin »trženje s hkratno podporo dobredelnih namenov«.

<sup>13</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 znotraj družbene odgovornosti in mu kot taki stojijo celo nasproti. Poimenovanje je odvisno od avtorja.

Drugo definicijo sta na primer izbrala Kotler in Lee (2005), ki marketing z namenom umeščata med šest orodij, s katerimi podjetja lahko izpolnjujejo svojo družbeno odgovornost.<sup>14</sup> Razumeta ga zelo ozko, kot »obvezo, da bo podjetje prispevalo delež od prodanih izdelkov za reševanje vnaprej izbranega družbenega problema« (Kotler in Lee 2005, 23). Posebnost marketinga z namenom za razliko od ostalih petih praks je, da je edini neposredno odvisen od aktivnosti potrošnikov. V primerjavi z drugimi orodji zahteva več promocije, predvsem plačanega oglaševanja. Ponavadi se ravno zato financira iz marketinškega oddelka. Navadno se ga poslužujejo pri družbenih problemih, ki imajo že v osnovi visoko prepoznavnost: npr. AIDS, rak, lakota, ohranitev naravnega okolja in ogroženih vrst, izobrazba ... Koristen pa je, ker pritegne nove potrošnike, doseže marketinške niše, poveča prodajo in ugled znamke/podjetja (Kotler in Lee 2005, 82–84).

Varadarajan in Menon (1988, 59–60), med prvimi, ki omenjata marketing z namenom in 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 pridobita tako podjetje kot neprofitna organizacija. Priznavata pa, da mnoga podjetja marketing z namenom uporabljajo le taktično (kratkoročno, v svoj interes) ali pa kvazistrateško (kjer je končni cilj le pomoč pri pospeševanju prodaje). Za prikaz te teze po Farmerju in Hugueju (v Varadarajan in Menon 1988, 67) povzemata štiri stopnje družbene zavednosti podjetja.

Slika 5.1: Stopnje družbene zavednosti podjetja



Vir: Farmer in Hugue (v Varadarajan in Menon 1988, 67).

<sup>14</sup> Poleg marketinga z namenom so to še: promocije dobrodelnih namenov, korporacijski socialni marketing, korporacijska filantropija, prostovoljstvo in družbenoodgovorne poslovne prakse.

Dodajata, da se podjetja danes večinoma nahajajo okoli druge točke. Pri sodelovanju takšne vrste je torej (še vedno) ključen dobiček. To potrjujeta tudi Smith in Alcorn (v Polonsky in Wood 2001, 10), ko pravita, da »je marketing z namenom ena izmed najbolj kreativnih in učinkovitih marketinških strategij, saj je z njegovo pomočjo možno direktno preveriti povezavo med vloženim kapitalom in posledičnim dobičkom.«

Na drugi strani vneta zagovornica marketinga z namenom, Sue Adkins (1999, 9), 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, z namenom, 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 nekaj vrednega.« Gre torej za **partnerstvo**. Sue Adkins marketing z namenom loči od čiste filantropije in povsem odkrito priznava, da je glavni cilj sodelovanja korist za obe strani; vendar v isti sapi dodaja, da potrošniki sami hitro zaznajo in tudi obsodijo kakršnekoli nesorazmernosti pri končnih koristih. Podobno Smith in Higgins (2000, 305) po Baumanu povzemata, da je »marketing z namenom pravzaprav praksa, ki povezuje moralno dolžnost z eno najstarejših že omenjenih praks, tj. z dejanji menjave.«

Pri ožji definiciji je rezultat sodelovanja morda res prej viden (še posebej za podjetje), vendar to ni bistveno, saj je po Sue Adkins (1999) ena izmed ključnih lastnosti marketinga z namenom, da se med vpletenimi ustvarja **dolgoročno** partnerstvo. Kratkotrajno želi podjetje z družbenoodgovornimi praksami doseči predvsem višjo prodajo, dolgoročno pa bolj posredne rezultate, na primer večjo naklonjenost potrošnikov, večji ugled podjetja, znamk in izdelkov med njimi ter večjo lojalnost. Pirsch in dr. (2007, 126) kratkotrajne aktivnosti poimenujejo »promocijske« (in za razliko od Sue Adkins mednje štejejo tudi marketing z namenom), dolgotrajnim strategijam pa pravijo »institucionalne«.

Obstaja pa še tretja možna pot razumevanja marketinga z namenom, in sicer da se je razvil iz korporativne filantropije oz. je to le oblika njenega razvoja (Mizerski in dr. 2001, 26). Filantropija naj bi se namreč po mnenju Debbie McAlister in drugih (2003, 360–363) kot »čista oblika dobrodelnosti« v osemdesetih letih začela mešati s poslovanjem podjetja in tako postala strateška. Od takrat se je še spreminjala in pojavljala v mnogih oblikah; ena izmed skrajnih je marketing z namenom.

McAlister in dr. (2003, 360) definirajo strateško filantropijo kot »uporabo organizacijskih kompetenc in resursov, z namenom, da ugodimo interesom deležnikov, hkrati pa koristimo tako podjetju kot družbi.« Z marketingom z namenom pa jo primerjajo takole (McAlister in dr. 2003, 367):

Tabela 5.1: Primerjava med marketingom z namenom in strateško filantropijo

	<b>Strateška filantropija</b>	<b>Marketing z namenom</b>
POUDAREK NA	Celotni organizaciji	Produktu ali liniji produktov
CILJI	Izboljšati položaj organizacije ali jo povezati z neprofitno organizacijo	Povečati prodajo
ČASOVNI OKVIR	Trajajoče	Omejeno trajanje
VPLETENI ČLANI ORGANIZACIJE	Potencialno vsi zaposleni	Marketinški oddelek in sorodni oddelki
STROŠKI	Srednji; zahtevajo povezavo z organizacijsko strategijo in misijo	Minimalni; za promocijo

Vir: McAlister in drugi (2003, 367).

Težava pri uporabi (strateške) filantropije kot primerjave pa se pojavi že pri definiciji, saj naj bi bila le-ta najboljši dokaz dobrotelnosti podjetja, vendar pravzaprav nihče ne verjame v njen popoln »altruistični« obstoj. »Dajanje nekoč in danes nikoli ni bilo dejanje popolnega altruizma Podjetja namreč od nekdanj dobro razumejo, da imajo donacije močno PR-ovsko funkcijo, saj mečejo privlačno luč na podjetja in njihovo poslovanje« (Berglind in Nakata, 2005, 445). Zato nekateri avtorji raje poudarjajo, da ima vsaka oblika darovanja v sebi komponento filantropije (Polonsky in Wood 2001, 10) – kot vsako filantropsko dejanje v sebi skriva željo po izboljšanju lastnega položaja.

Za potrebe tega diplomskega dela se pri nadaljnjih omembah marketinga z namenom sklicujem na prvo definicijo, ker je zaradi svoje širine bolj zanimiva in omogoča več manevriranja, poleg tega pa tudi večina avtorjev marketing z namenom pojmuje kot nekakšno krovno ime za vse vrste marketinških povezav med neprofitnimi in profitnimi organizacijami.

## **5.2. ZGODOVINA IN RAZVOJ MARKETINGA Z NAMENOM**

Marketing z namenom izhaja iz Amerike, povezujejo pa ga s frazama »enlightened self-interest« in »doing well by doing good«. Nekateri mu pravijo tudi »marketing z javnim namenom« ali »državlanski marketing« (Polonsky in Wood 2001, 11).

Čeprav koncept obstaja že stoletja, večina avtorjev kot mejnik v njegovem razvoju navaja akcijo American Expressa iz leta 1983, ko je podjetje ob vsaki transakciji s kreditno kartico dodalo dva centa v sklad za obnovitev Kipa svobode. Prav tako je v sklad prispevala tudi vsaka na novo izdana plačilna kartica. Tako so ljudje preko nakupa pri profitni organizaciji prispevali določeno vsoto še za dober neprofitni namen. American Express naj bi tudi prvi uporabil izraz *cause-related marketing* (glej npr. Adkins 1999, 14). »Genialnost te kampanje je bila v tem, da je neko podjetje spoznalo, da bo tržišče nagradilo tistega, ki deluje družbenoodgovorno, hkrati pa pritegnilo k sodelovanju še mnoge posameznike,« pravita Berglind in Nakata (2005, 445). Omenjena kampanja se je od prejšnjih filantropskih podvigov razlikovala predvsem po tem, da je bila bolj »javna«, da je bila profitno-neprofitna naveza prvič vsem na očeh (Berglind in Nakata 2005).

Nemoten razvoj marketinga z namenom (in pravzaprav družbene odgovornosti na splošno) se je dobesedno lahko začel šele po letu 1954, ko je vrhovno sodišče v Ameriki razglasilo, da podjetja lahko pomagajo neprofitnim organizacijam, četudi tega ni mogoče neposredno opravičiti z dobičkom (Varadarajan in Menon 1988, 59). Pred tem so bili prispevki podjetij za »dober namen« omejeni z zakonom, tako da v duhu maksimiranja profita niso smeli donirati ničesar, kar ne bi bilo možno opravičiti z interesom delničarjev. Verjetno so se podjetja ravno zato še nekaj časa potem izogibala povezovanju z neprofitnimi organizacijami, ki bi jih lahko povezali z dejavnostjo oziroma izdelki podjetja. Niso namreč hoteli, da bi njihove akcije izpadle, kot da služijo le lastnemu interesu (Kotler in Lee 2005, 8). Ko pa so tako podjetja kot delničarji spoznali, da lahko nezadovoljni člani družbe podjetje spravijo v nezavidljiv položaj, je marketing z namenom prešel v drugo fazo, kjer so vsakršni prispevki v zvezi z družbeno odgovornostjo tretirani kot investicija in ne izguba dobička (Varadarajan in Menon 1988, 58).

Na področju prostovoljstva podjetij tako danes vlada koncept nekakšnega »razsvetljenega lastnega interesa«, kar pisca poimenujeta z znanim »delati dobro za druge in hkrati dobro poslovati<sup>15</sup>« (Varadarajan in Menon 1988, 59).

Marketing z namenom so kot strategijo začeli obravnavati šele v devetdesetih, prej so nanj gledali le kot na taktično orodje (Endacott 2004, 183). Takrat so tudi začeli omenjati pomembno razliko med marketingom z namenom kot programom (ožja definicija) in marketingom z namenom kot procesom (širša definicija).

---

<sup>15</sup> Ang.: »doing well by doing good«.

Kadar omenjeno prakso razumemo kot proces, so ključni elementi **partnerstvo, dolgoročnost, poštenost in transparentnost potez podjetja** (Varadarajan in Menon 1988; Simcic Bronn in Vrioni 2001, 219), čemur Sue Adkins (1999, 32) dodaja še konsistentnost poročanja pri vseh deležnikih, tako notranjih kot zunanjih.

### 5.3. MARKETING Z NAMENOM IN MARKETINŠKI SPLET

Kotler in Lee (2005, 9) razlagata, da je iz koncepta »delanja dobrega po liniji najmanjšega odpora« nastalo preprosto pisanje čekov neprofitnim organizacijam. Podjetja še pred nekaj desetletji niso veliko dala na to, da bi svoje prispevke naredila »vidne«. Ker je to zahtevalo še dodatne napore, je bilo zelo malo poskusov, da bi donatorstvo združili z marketingom, človeškimi viri ali operativnim oddelkom. Danes se je to spremenilo do te mere, da je marketinški oddelek eden najpomembnejših pri vzpostavljanju in upravljanju družbene odgovornosti podjetja. Kljub temu pa mora biti marketing z namenom ali katerikoli drugi program družbene odgovornosti, če hočemo, da je uspešen, povezan z vsemi oddelki v podjetju, predvsem pa s strategijo vodilnih. Adkinsonova z naslednjo shemo dobro ponazori položaj marketinga z namenom v odnosu do različnih marketinških aktivnosti.

Slika 5.2: Marketing z namenom (CRM) v marketinškem spletu



Vir: Adkins 1999, 49.

#### **5.4. KDO S POMOČJO MARKETINGA Z NAMENOM PRIDOBI (VEČ)**

Čeprav Harris in Whaled (2006, 227) menita, da bi dobrota morala izhajati iz nas samih, *zato* ker smo ljudje, ne pa zato, ker zanjo pričakujemo povračilo, vemo, da je altruizem delikatna tema že, ko gre za osebe, pri podjetjih pa je stvar zaradi njihovega osnovnega poslanstva še toliko bolj vprašljiva. »Ni vedno lahko določiti, kje se konča dobrodelnost podjetja in prične samopromocija« (Harris in Whaled 2006, 227).

Tako Sue Adkins (1999, 294) priznava, da se podjetja (in tudi neprofitne organizacije) za sodelovanje s pomočjo marketinga z namenom pogosto odločijo zaradi potencialnih koristi, ki jim jih bo to prineslo. Vendar hkrati zatrjuje, da s tem ni nič narobe: to je le začetna točka. Pravzaprav že Varadarajan in Menon (1988, 58) ugotavljata, da najverjetneje tudi najzgodnejše filantropske akcije podjetij niso bile povsem altruistične.

Minette Drumwright (v Smith in Higgins 2000, 310) je bolj kritična, saj pravi »da nobeno podjetje na svetu zagotovo ne bi zapravilo denarja za oglaševanje, če ne bi verjelo, da se mu bo to na takšen ali drugačen način obrestovalo v finančnem smislu.« Embley (1993, 233) se strinja: »Povezava z neprofitnimi organizacijami pomaga graditi boljše podjetje in ustvarja večji dobiček. To je poslovna odločitev, ne filantropska.«

Smith in Higgins (2000, 310) v tem vprašanju vidita več en spopad Kantove in utilitaristične etike. Ali se podjetje loti marketinga z namenom zaradi največje koristi za vse vpletene ali pa zaradi lastnih moralnih vzgibov? Vendar hitro zaključita, da je v primeru marketinga z namenom to ločevanje nekoliko nesmiselno. Saj vendar vedno vstopamo v povezave z drugimi zaradi lastnih koristi (Smith in Higgins 2000, 311).

Zanimiva je teza Isabelle Maignan (2001, 70), ki stopi korak v drugo smer in predstavi nasprotno kritiko: kritike podjetij, ki na račun družbene odgovornosti zanemarjajo svojo prvotno ekonomsko vlogo. To so že večkrat očitali znanemu proizvajalcu sladoledov Ben and Jerry's, ki je sicer pogosto navajan kot primer dobre prakse marketinga z namenom.

Še najboljše ta »spor« zaključuje Baumanova zamisel (v Smith in Higgins 2000, 314): »Moralnost, ki izvira iz akcije *za* drugega zamenjamo z akcijo *skupaj* z drugim.« Tako se bo med partnerjema zgradil most, ki je več kot le oglasna kampanja.

»To je most, sestavljen iz ujemajočih se filozofij, strategij in vzajemne koristi« (Harris in Whaled 2006, 228). Ali po Sue Adkins (1999, ix): »Dobili bomo **win-win-win situacijo** za neprofitno organizacijo, za potrošnika in druge deležnike ter za podjetje.«<sup>16</sup>

## 5.5. CILJI MARKETINGA Z NAMENOM ZA PROFITNO ORGANIZACIJO

Da bi bile prakse marketinga z namenom uspešne, jih mora najprej osvojiti in posvojiti vodilni menedžment podjetja, nato pa spodbujati vse zaposlene, da ga vključijo v svojo organizacijsko kulturo (Varadarajan in Menon 1988, 69). 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 prikazujem po skupinah:

Tabela 5.2: Cilji marketinga z namenom za profitno organizacijo

<b>KORPORATIVNI RAZLOGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokazati se kot družbenoodgovoren oz. kot »dober državljan«</li> <li>- zgraditi ali okrepiti ugled ali imidž</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, 448; Endacott 2004, 183; Polonsky in Wood 2001, 12–13; Simcic Bronn in Vrioni 2001, 212; Varadarajan in Menon 1988, 60.
<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 lojalnost</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, 448; Polonsky in Wood 2001, 12–13; Varadarajan in Menon 1988, 60.
<b>RAZLOGI, POVEZANI S POTROŠNIKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotoviti večjo čustveno vpletenost potrošnikov</li> <li>- povečati stopnjo njihove naklonjenosti podjetju</li> <li>- vzbuditi v njih občutek, da so nekaj dobrega naredili</li> <li>- povečati vrednost izdelka/podjetja v njihovih očeh</li> <li>- razširiti bazo potrošnikov</li> <li>- umiriti potrošnike po napaki podjetja</li> <li>- izobraževati potrošnike</li> </ul>	Adkins 1999; Berglind in Nakata 2005, 448; Polonsky in Wood 2001, 12–13; Simcic Bronn in Vrioni 2001, 212; Coddington 1993, 13.
<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, 183; Varadarajan in Menon 1988, 60.

<sup>16</sup> Po mnenju Polonskega in Wooda (2001, 19) gre celo za »win-win-win-win« situacijo (4x), ker pridobijo podjetje, neprofitna organizacija, potrošniki in družba.



<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 najboljši potencialni kader</li> </ul>	Adkins 1999; Berglind in Nakata 2005, 448; Endacott 2004, 183; Polonsky in Wood 2001, 12–13; Simcic Bronn in Vrioni 2001, 212.
<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, 12–13; Simcic Bronn in Vrioni 2001, 212; Varadarajan in Menon 1988, 60.
<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

## **5.6 MARKETING Z NAMENOM Z VIDIKA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Mojca Vozel udarno začenja svoj članek v Financah (2007, 22): »Samo nevladna organizacija potrди, ali ste res odgovorni.« Čeprav torej ob prebiranju literature o marketingu z namenom morda dobimo občutek, da so podjetja tista, ki takšno navezo vodijo, šele neprofitna organizacija daje partnerstvu legitimnost. »Podjetja, ki se povežejo z neprofitno organizacijo in oglašujejo to povezavo, imajo zagotovo prednost pred tistimi, ki oglašujejo le sebe« (Mizerski in dr. 2001, 31). Kot namreč razloži Kotler (2003, 176), je »morda največja prednost marketinga z namenom, da dela podjetje bolj človeško, potrošniki pa lahko z njim razvijejo edinstveno, močno vez, saj presega navadne marketinške transakcije.« Po drugi strani pa je – tudi zaradi nezadostne vladne pomoči – vse več neprofitnih organizacij, ki aktivno podpora iščejo kar na lastno pest, pri čemer, zanimivo, uporabljajo preverjene marketinške tehnike profitnega sektorja (Berglind in Nakata 2005, 446).

Coddington (1993, 55) ugotavlja, da se s pomočjo marketinga z namenom med podjetjem in neprofitno organizacijo splete posebna vez, hkrati pa se podrejo določene meje: »Eno je, če podjetje neprofitni organizaciji podari finančni prispevek, ki ga ta omeni v svojem letnem poročilu. Povsem drugače pa je, če se neprofitna organizacija in podjetje povežeta v skupni akciji ali na novinarski konferenci oznanita skupno kampanjo.« Zato je »dobro poznati svojo tarčo, preden se spustimo na lov za partnerstvom,« kot se izrazi Sue Adkins (1999, 110).

Pri tem je bistveno 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 prispevata h konstruktivnim spremembam, pravi Coddington (1993). Na neprofitne organizacije torej nikakor ne bi smeli gledati kot na reveže, ki prosijo za pomoč, temveč kot na enakovredne partnerje.

S pomočjo dobrih partnerstev lahko neprofitne organizacije povečajo finančne prilive in posledično razširijo svojo dejavnost, kar je pozitivno za vso družbo. Berglind in Nakata (2005, 448) pa navajata še mnogo nefinančnih virov, ki jih neprofitna organizacija lahko pridobi na ta način. V času akcije lahko na primer izkoristi prostovoljno pomoč zaposlenih v organizaciji. Od njih se lahko marsikaj nauči – na primer komunikacijskih in managerskih veščin. Prepoznavnost vodi do novih donatorjev med posamezniki, s pomočjo komunikacijske strategije lahko neprofitne organizacije svoje sporočilo pošiljajo daleč preko svojih meja.

Izboljša se njihov imidž, pritegnejo več podpornikov – ki jih ni treba posebej naslavljati v poplavi oglasnih sporočil. Potrošniki pa imajo ob tem občutek, da jim za »delanje dobrega« sploh ni bilo treba nič narediti ali spremeniti<sup>17</sup> (Polonsky in Wood 2001, 12). Poleg tega neprofitne organizacije še dodatno promovirajo sam program marketinga z namenom, na primer z vključevanjem informacij ali logotipa svojega partnerja na svoje brošure ali izdelke (Smith in Higgins 2000, 309). Seveda pa se neprofitne organizacije v partnerstvu lahko spopadajo tudi s težavami, na primer kadar začnejo dajati večji poudarek lastnemu interesu kot pa altruizmu, kadar pride do konflikta interesov in kadar obstaja nevarnost prevelike komercializacije ene neprofitne organizacije ali vsega neprofitnega sektorja (File in Prince 1998, 1531).

Vprašanje je torej: kako poiskati partnerja in vzpostaviti partnerstvo, v katerem se neprofitna organizacija z omenjenimi nevarnostmi ne bo srečevala? Enotnega odgovora med akademiki ni, predlagajo pa različne pristope, ki takšno tveganje bistveno zmanjšajo. Sue Adkins (1999) na primer spodbuja neprofitne organizacije, naj ne čakajo, da jih podjetje pokliče k sodelovanju, ampak 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, 110).

---

<sup>17</sup> Kar sicer ni vedno pozitivno, kot razlagam v nadaljevanju.

Kotler in Lee (2005, 275–276) predlagata 10 korakov, kako neprofitna organizacija uspešno najde dobrega partnerja:

- 1) pripravi strnjeno in jasno poročilo o tem, s čim se ukvarjaš, za kakšne namene delaš
- 2) naredi seznam podjetij, ki bi jih tvoje področje utegnilo zanimati oziroma so z njim povezana
- 3) stopi v stik s podjetji in se pozanimaj o njihovem odnosu in izkušnjah z neprofitnim sektorjem
- 4) prisluhni potrebam njihovega posla
- 5) deli z njimi, za kaj se zavzemaš, in ugotovi, kaj jih najbolj privlači
- 6) najbolj primernim organizacijam oddaj predlog sodelovanja
- 7) sodeluj pri pripravi skupnega načrta
- 8) ponudi se, da narediš čim več administrativnega dela tudi sam
- 9) sodeluj pri merjenju rezultatov in uspeha
- 10) poskrbi, da bo prispevek podjetja opazen – na način, kakršnega si želi podjetje

Mnogi avtorji menijo, da je za uspeh partnerstva bistvena kompatibilnost oziroma smiselna povezanost obeh strani (Hoeffler in Lane Keller 2002; Adkins 1999). Mizerski in dr. (2001, 25) pa dokazujejo, da za uspešno sodelovanje ni potrebna »naravna« povezanost med profitno in neprofitno organizacijo. Pravijo, da podjetje lahko neprofitno organizacijo izbere na podlagi njune kompatibilnosti, svojih preferenc glede njunih skupnih dosežkov ali na podlagi privlačnosti neprofitne organizacije za potrošnike. Do sedaj še ni bilo dokazano, v katerem od teh primerov je partnerstvo najbolj uspešno. Je pa res, da »prevelika podobnost prej vzbudi sum, da podjetje dela le za svoje dobro, na drugi strani pa prav ta faktor potrošnikom omogoča, da organizaciji hitreje povežejo« (Mizerski in dr. 2001, 29).

Če pa se organizaciji bolj razlikujeta, ima podjetje prednost, ker se ne izgubi v množici, pridobi pomembno konkurenčno prednost, partnerstvo je težje posnemati, manj »popularne« neprofitne organizacije imajo manj sponzorjev, torej ta postane bolj opazen itd. Glede na vse povedano, lahko zaključim, da na koncu **ena organizacija vedno izbere drugo, glede na svoje in skupne cilje.**

## **5.7 FAZE V SKLENITVI PARTNERSKEGA RAZMERJA**

Kot sem prikazala v zadnjih dveh poglavjih, je sodelovanje na bazi marketinga z namenom lahko pozitivno in koristno za obe strani, tako za profitno kot za neprofitno organizacijo. Toda garancije za uspeh ni; tudi če med partnerjema obstajajo skupni, enakovredni in dolgoročni cilji, se lahko nepričakovano pojavijo zunanje reakcije, na katere organizaciji nimata veliko vpliva – na primer medijska nenaklonjenost ali javni bojkot. Tega ni mogoče predvideti ali popolnoma preprečiti, obstajajo pa določeni preventivni ukrepi, ki opisano tveganje zmanjšajo na minimum. Eden izmed načinov je skrbna in premišljena zasnova partnerstva po fazah, ki jih predlaga Sue Adkins (1999, 228–276):

### **NAČRTOVANJE IN PRIPRAVE**

V prvi fazi je treba najti partnerja. Vprašati se je treba, ali sta partnerja kompatibilna glede na vrednote in poslanstvo, ali razumeta in sprejemata cilje drug drugega, ali bo imelo partnerstvo za oba pozitivne posledice, ali verjameta, da lahko skupaj dosežeta vzajemne koristi, poleg tega pa določiti še trajanje in obseg razmerja, pogoje za izstop iz partnerstva in proračun. Celotna faza je hkrati namenjena tudi pridobivanju zaupanja na obeh straneh.

### **POGAJANJE**

Namen druge faze je dogovor o skupnih ciljih in načinu njihovega doseganja, pregled sredstev ter analiza priložnosti in tveganja.

### **FORMALNI SPORAZUM**

V naslednji fazi sledi podpis pogodbe, dogovor o tem, kako bodo uporabljena imena, logotipi, znamke ene in druge organizacije. Določijo se tudi pravne dolžnosti in omejitve.

### **UPRAVLJANJE PROGRAMA**

V ta okvir sodi menedžment projekta, tj. uporaba prej ocenjenih sredstev za zagon.

## KOMUNICIRANJE PROGRAMA (DELAJ DOBRO IN O TEM GOVORI)

Kot sem že omenila, brez široke prepoznavnosti projekt marketinga z namenom pravzaprav ne doseže svojega cilja. Kot je nekoč izjavil slavni oglaševalski guru David Ogilvy (v Berglind in Nakata 2005, 445): »Če si nekaj naredil, pa nisi nikomur povedal, potem tega nisi naredil«. Zato, pa tudi zaradi teoretične osnove za drugi del mojega diplomskega dela, komunikaciji oziroma načinu podajanja informacij o družbenoodgovorni praksi podjetja na tem mestu namenjam nekoliko več prostora kot ostalim fazam.

V sklop komuniciranja programa namreč sodijo mnoge stvari, ki so pomembne tako za zagon kot za potek in končen uspeh programa. Ravno zato je pri komunikaciji bistveno najti pravo ravnotežje, biti mora jasna in preprosta, legalna, spodobna, poštena in zaupanja vredna. Ker ustvarja zavedanje o programu, je vanjo potrebno vključiti vse deležnike (Maignan in dr. 2005).

Poleg tega je nesporno, da pojavljanje v medijih vpliva na percepcije in celo akcije javnosti. In kadar gre za prakse marketinga z namenom, si podjetja obetajo, da »bodo lahko v javnosti poročala o svojih dobrih delih, ne da bi ta to razumela kot nerodno PR-ovsko potezo« (Bertoncelj Popit 2006, 21). Ker so potrošniki do korporativne komunikacije, še posebej govora PR-ovcev, postali zelo nezaupljivi, raje prisluhnejo neprofitnemu sektorju; zanje so ti viri bolj kredibilni (Coddington 1993, 218). Ne glede na to, pa morajo podjetja še vedno dobro premisliti, s čim in kako se bodo pohvalila v javnosti. Preveč hvaljenja in premalo akcije lahko namreč privede do slabšega položaja, kot če akcije sploh ne bi bilo. Strokovnjaki na splošno svarijo pred preveč komunikacijsko usmerjenimi projekti; najprej morata biti dovršena strategija in koncept, šele nato odnosi z javnostjo. Pri tem ne smemo pozabiti, da se komunikacija začne v podjetju. Brez sodelovanja menedžmenta in pomoči zaposlenih noben družbenoodgovoren program ne more uspeti (McAlister in dr. 2003, 382).

Sue Adkins (1999, 116) meni, da je prav od načina komunikacije odvisno, kako bo javnost dojemala novo partnerstvo. S komunikacijo namreč dosežeta večjo prepoznavnost svoje dejavnosti tako neprofitna kot tudi profitna organizacija. Pri tem Kotler in sodelavci (2002, 60) svetujejo, da se učimo iz že znanega: »Ustvari sporočilo, ki pritegne pozornost in motivira.« Pazi tudi, da izbereš pravi medij in si ustvariš pravo sliko o finančnih zmožnostih za komunikacijsko kampanjo.

Promocija sama je sestavljena iz dveh glavnih komponent: sporočila in medija. »Sporočilo odgovori na vprašanja, *kaj* bomo povedali, *zakaj* (strategija) in *kako* (izvedba). Medij pa pove, *kje* in *kdaj* bo sporočilo izrečeno ter *kdo* ga bo posredoval« (Kotler in dr. 2002, 281).

Od osnov do uspeha je od tu naprej treba spoštovati le še nekaj pravil: bodi zmeren in pripravljen odkrito govoriti o svojih težavah in potencialnih konfliktih (McAlister in dr. 2003, 87), ne uporabljaj direktne samohvale (Coddington 1993) in ne zavajaj »s sladkorčki« (Embley 1993, 67).

Pri zadnji točki ne gre toliko za zavajanje o poteku same akcije, kot pa za olepševanje dejanskega stanja. »Če neko podjetje neprofitni organizaciji po končani akciji podari milijon od prodaje, za oglaševanje te iste akcije pa porabi dvakrat toliko, je to zavajajoče« (Vozel 2007, 22).

Ker so mediji pristranski in favorizirajo določene teme/dogodke, kar je povezano tako z ideologijami kot s financami, se pogosto zgodi, da neprofitne organizacije, ki pomagajo »navadnim«, vendar potrebnim primerom, ne dobijo zaslužene medijske pozornosti. Tisti, ki so atraktivni, ki znajo govoriti ali svoje govorjenje dobro prodati, pa so v ospredju. Zato je komunikacija bistvena, vendar sama po sebi še zdaleč ni dovolj. Mojca Vozel (2007, 21) celo pravi, da je problem v Sloveniji ravno ta, da je »zeleni val« večinoma omejen samo na komuniciranje.« Prakso, pri kateri se podjetja o svoji zelenosti le hvalijo, imenujemo »greenwashing«, kar Vozel (2007, 22) prevaja kot »pranje zelenega umazanega perila«. Zato Andersonova (1997, 10) zaključuje, da je »napačno ocenjevati uspeh kampanje samo po pridobljeni medijski pozornosti.« »Bolje je imeti aktiven okoljski menedžerski program in nič vidnega okoljskega marketinga, kot pa imeti aktiven marketinški program, pa nobenih oprijemljivih dokazov, ki bi ga v praksi lahko podprli« (Coddington 1993, 12).

## SPREMLJANJE, MERJENJE IN OCENJEVANJE PROGRAMA

Zadnja faza označuje dejavnosti po zaključku procesa oziroma partnerstva. Potrebno je narediti analize in zapisati vsa opažanja (zaradi splošne ocene projekta in opore za morebitne podobne projekte v prihodnosti).

## 5.8 KAJ NA VSE TO REČEJO POTROŠNIKI?

Mnoga podjetja darujejo neprofitnim organizacijam velike vsote denarja v dobri veri, da se jim bo to povrnilo pri številkah. Toda, ali je nujno, da delanje dobrega hkrati pomeni, da bo podjetje tudi dobro poslovalo?

Raziskave, ki se ukvarjajo z vprašanjem odziva potrošnikov na prakse marketinga z namenom, še vedno stojijo na dveh nasprotnih polih. Ameriška raziskava Cone/Roper že leta ugotavlja, da večina državljanov, takoj za ceno in kakovostjo, pri izdelku opazi noto družbene odgovornosti – glede na to, je odgovornost podjetij tretji najpomembnejši faktor pri odločitvi za nakup (glej npr. Smith in Higgins 2000, 308). Posledično to tudi pomeni, da ta faktor postane odločilen, ko sta cena in kakovost primerljivi (Simcic Bronn in Vrioni 2001, 212). Vendar pa to hkrati pomeni, da so potrošniki pripravljene podpreti družbenoodgovorno ravnanje le, če jih to stane manj kot »običajno« ravnanje – kar ni ravno spodbudno. Drumwright (v Barone in dr. 2000, 249) pojasnjuje, da gre to pripisati predvsem skepticizmu, ki je posledica mnogih preteklih (družbenoodgovornih) praks, v katerih so bili potrošniki že prevarani.

Kljub temu so omenjene raziskave vsaj malo bolj spodbudne kot tiste na drugem koncu spektra, ki podpore potrošnikov družbenoodgovornim praksam niso mogle potrditi. Tako na primer Carrigan in Attalla (2001, 560) ugotavljata, da »čeprav smo kot potrošniki danes mnogo bolj sofisticirani, se to ne odraža nujno pri našem vedenju, ki bi moralo etična podjetja nagrajevati, neetična pa kaznovati.« Opozarjata, da se neetično vedenje sicer pogosto kaznuje, vendar pa se na drugi etično ne nagradi oz. sploh ni opaženo (Carrigan in Attalla 2001). Nekatere raziskave celo kažejo, da so potrošniki kljub neetičnosti podjetja pripravljene kupiti njihove izdelke – po primerno nižji ceni (Creyer in Ross v Carrigan in Attalla 2001, 564). Poudarjata še, da je precejšnja razlika med tem, kar potrošniki pravijo, da bi storili, in njihovim dejanskim obnašanjem – le redki dejansko preverjajo produkte glede na njihovo »zelenost«, ko jih kupujejo. Še več – le redki znajo naštetih družbenoodgovornih podjetij. Zdi se, da je največja težava v tem, da iskanje etičnih produktov zahteva dodaten napor in čas – potrošniki pa si ne želijo pokvariti svojega »udobja«; njihovo delovanje temelji na načelu »linije najmanjšega odpora«. Stanje se spremeni šele, ko neetično ravnanje podjetja neposredno vpliva na določenega potrošnika (Carrigan in Attalla 2001, 565).

## 5.9 NEVARNOSTI IN KRITIKE MARKETINGA Z NAMENOM

Večina kritik marketinga z namenom se nanaša na domnevno **podrejen položaj neprofitne organizacije** v partnerstvu. V splošnem se avtorji strinjajo, da če marketing z namenom prinaša končni »win-win-win« izkupiček za podjetje, neprofitno organizacijo, pa tudi za družbo (četudi podjetje s tem precej zasluži), potem je ta strategija odlična (Polonsky in Wood 2001, 8). Težava pa je v tem, da je končne učinke skoraj nemogoče predvideti, težko pa jih je tudi objektivno oceniti. Če sta obe strani zbrali veliko finančne podpore in pridobili nove podpornike/stranke, to še ne pomeni, da je bilo partnerstvo uspešno. Ena ali obe organizaciji sta si lahko na primer pri določenih segmentih poslabšali ugled ali pa se je v očeh nekaterih podpornikov neprofitna organizacija preveč skomercializirala. Nasploh je ravno **»prodaja duše«** ena izmed največkrat kritiziranih posledic marketinga z namenom. Nekateri pisci namreč menijo, da takšno partnerstvo neprofitne organizacije spodbuja, da gredo v boju za finance in potencialne partnerje celo tako daleč, da opustijo svojo prejšnjo dejavnost (ki je bila bolj potrebna za družbo) in se začnejo ukvarjati z drugim problemom, ki je za potencialne partnerje v profitnem sektorju bolj privlačen. Sue Adkins (1999, 103) to zavrača: »Pri pritegnitvi potencialnih partnerjev so bistveni kompatibilnost »izdelkov« obeh organizacij, iznajdljivost in predanost, energija in strast.« Poleg tega nobena neprofitna organizacija v sodelovanje ni prisiljena in lahko reče »ne« – to se tudi pogosto dogaja (Adkins 1999, 111).

File in Prince (1998, 1531) to potrjujeta z navajanjem primerov. Polonsky in Wood (2001, 7–22) pa za preprečevanje prevelike odvisnosti od enega podjetja predlagata povezavo z več profitnimi organizacijami. Tako lahko neprofitna organizacija prekine partnerstvo s tisto, ki ogroža njeno integriteto, saj ima še vedno dovolj varno zaledje. Poleg tega jo več hkratnih partnerstev lahko reši iz zagate, ko bi podjetje z njim prekinilo sodelovanje, ker bi morda našlo bolj privlačnega partnerja. Avtorja zato svetujeta, naj neprofitna organizacija nikoli ne dovoli, da jo profitna organizacija omeji z ekskluzivo. To bo na drugi strani sprožilo še eno dobro posledico – če si bo privlačna neprofitna organizacija zagotovila več partnerjev, se bodo njihova imena v množici bolj porazgubila – kar jih bo »prisililo«, da se obrnejo tudi k manj »privlačnim« segmentom neprofitnega sektorja. Tako bodo tudi ti prišli do zaslužene podpore (Varadarajan in Menon 1988, 65). To bo tudi potrošnike spodbudilo k bolj kritičnemu mišljenju, saj projekti marketinga z namenom ne bodo le potrjevali njihovih moralnih prepričanj, temveč z manj izpostavljenimi temami tudi izzivali njihova stališča (Smith in Higgins 2000, 318).



Neprofitna organizacija mora torej pred vzpostavitvijo partnerstva predvideti morebitne težave, sicer lahko izgubi zaupanje podpornikov in ugled. To se lahko pripeti kljub veliki pozornosti in kljub temu, da ima podjetje v resnici dobre namene; npr. če se kampanja iz takega ali drugačnega razloga prelevi v polom (Polonsky in Wood 2001). To se lahko zgodi zaradi splošnega skepticizma do marketinških tehnik ali pa zaradi tega, ker potrošniki ne odobravajo sklenjenega partnerstva. V takem primeru se lahko obrnejo tudi proti podjetju in bojkotirajo njegove produkte (Kotler in Lee 2005, 100–101). To potencialno zagato lahko po njunem prepričimo le s čim preprostejšo povezavo, z iskrenostjo do javnosti in seveda s primerno komunikacijo (Kotler in Lee 2005, 102).

Poleg možnosti za izgubo dobrega ugleda na obeh straneh, druga najpogostejša kritika leti na že omenjeno **vprašljivost motivov za partnerstvo**. Varadarajan in Menon (1988, 69) vidita osnovni problem v konfliktu interesov, saj je marketing z namenom najprej strategija za prodajanje, ne pa za povečevanje prostovoljnih prispevkov. Minette Drumwright (v Handelman in Arnold 1999, 33), ki v svojih člankih na splošno ni naklonjena marketingu z namenom, gre še dlje s trditvijo, da »so neekonomsko usmerjene marketinške aktivnosti najbolj predrzna prevara marketinga sploh.« Tudi Hutton (2001, 6) se sprašuje: »Kako je lahko dobrodelnost enega propaganda drugega?« Bistvena težava pri teh kritikah je seveda, da ni otipljivih dokazov v podporo eni ali drugi strani. Nekateri se sklicujejo na to, da so vsa donatorstva lažna že sama po sebi, saj so povezana z davčnimi olajšavami (Varadarajan in Menon 1988, 69). Seifert in dr. (2004, 143) ob tem cinično pripomnijo, da »kadar podjetja opazijo, da je neka njihova družbenoodgovorna praksa neposredno povezana z dobičkom, davki sploh niso več odločilen faktor.« Polonsky in Wood (2001, 10) pa nasprotno navajata, da izdatki v dobrodelne namene, ki temeljijo na strategiji marketinga z namenom, zaradi svoje narave sploh niso vključeni v davčne olajšave.

S tem nas pripeljeta do naslednjega jabolka spora. Od kod pravzaprav izhaja proračun za programe marketinga z namenom? Sue Adkins (1999, 100) razlaga, da ljudje izražajo skrb, da **marketing z namenom jemlje mesto virom iz donatorskih in prostovoljnih skladov**, ki so v preteklosti darovali neprofitnim organizacijam, ter dodaja, da je ta strah odveč, saj bi *moral* jemati denar iz marketinškega proračuna, ne pa iz sponzorskega, donatorskega, filantropskega itd. (Adkins 1999, 101). Marketing z namenom torej prinaša dodaten vir prihodkov, ne pa okrnitev že obstoječih. Enako menijo tudi Varadarajan in Menon (1988) ter Seifert in dr. (2004, 152).

Nadalje nekatere skrbi, da prostovoljnih prispevkov sploh ne bo več, ker bodo potrošniki mislili, da dovolj prispevajo že podjetja s svojo družbenoodgovorno prakso in da tudi oni dajejo dovolj prispevkov skozi program marketinga z namenom (da so že izpolnili svojo dolžnost) ter pozabijo, da če nekaj kupijo (in s tem mimogrede še prispevajo), pravzaprav niso darovalci, temveč nakupovalci (Varadarajan in Menon 1988, 70). Naredijo tisto, kar je nujno in se po možnosti ponudi spotoma, ne čutijo pa nobene potrebe, da bi šli preko tega. Svojo **moralno dolžnost potrošniki dobesedno opravijo kar med nakupovanjem** (Smith in Higgins 2000, 314). Čeprav nekateri avtorji menijo, da takšno dejanje naredi golo nakupovanje bolj »človeško«, pa Berglind in Nakata (2005, 450) pri tem vprašanju navajata Marxovo nasprotovanje konzumerizmu, ki vsako dejanje menjave (torej tudi družbenoodgovoren nakup) zreducira na utilitarno funkcijo. Poleg tega že ena prevara pri programih marketinga z namenom potrošnike lahko odvrne od dobrodelnosti nasploh.

To se lahko zgodi na primer, kadar so priča **izkoriščanju neprofitnih organizacij**. Že Varadarajan in Menon (1988, 69) sta ugotovila, da podjetja hodijo po tanki liniji med partnerstvom in izkoriščanjem ter da so koristi na strani podjetij večje od tistih na strani neprofitnih organizacij. Več let kasneje je njune ugotovitve potrdil tudi Mason (v Endacott 2004, 184): »Znamke podjetij profitirajo veliko bolj kot dobrodelne organizacije, ki naj bi jim podjetja pomagala.« Četudi so ti rezultati pogosto nenamerni, najdemo tudi nekatere vnaprej načrtovane primere izkoriščanja. Tako na primer Simcic Bronn in Vrioni (2001) navajata, da podjetje lahko povezavo z neprofitno organizacijo izkoristi za kratkoročno sodelovanje, ki v tem času prinese finančne koristi le za podjetje (tudi Sue Adkins govori o tej potencialni taktični zlorabi). Poleg tega podjetja partnerstva pogosto izkoristijo le za to, da o njih lahko govorijo, pri čemer njihovo delovanje ni ravno blizu temu, s čimer se hvalijo. Fry v Amato in Amato (2007, 231) vidi težavo v tem, da je pogosto na podlagi raziskav nemogoče ugotoviti, ali tisto, kar podjetje trdi, da dela, tudi dejansko sovпада s tistim, kar dela. Mojca Vozel (2007, 27) pa predlaga različne metode, s pomočjo katerih po njenem lahko prepoznamo »lažne pozitivce«. Posebno zanimivi sta dve, in sicer, da preverimo njihov odnos do kritik (saj si tisti, ki imajo kaj skrivati, vedno prizadevajo, da bi svoje kritike utišali) in da preverimo njihovo doslednost v času (ali njihove zaveze z neprofitnimi organizacijami trajajo tudi potem, ko niso več pod žarometi javnosti).

Na drugem mestu je treba omeniti izkoriščanje s pomočjo novih tehnik oziroma prijemov. Eden izmed njih je t. i. **dvostopenjski program dobrodelnosti**, kar pomeni, da ko potrošniki nek izdelek kupijo, še ne prispevajo direktno neprofitnemu sektorju, ampak morajo pred tem narediti še drugo potezo (npr. izpolniti kak obrazec, oddati kakšno anketo, poklicati ...). Šele z drugim dejanjem se sproži donacija, pri čemer se seveda postavi vprašanje, koliko potrošnikov se ukvarja s tem drugim dejanjem po nakupu (Polonsky in Wood 2001, 14).

Nazadnje se Smith in Higgins (2000, 312) sprašujeta še, **kaj bo po koncu projekta marketinga z namenom**. Se bodo podjetja vrnila k prejšnjim načinom donatorstva ali pa bodo čutila, da so naredila dovolj (ali pa da so iz akcije iztržila vse, kar se je iztržiti dalo)? McAlister in dr. (2003, 368) ugotavljajo še, da je ena največjih pomanjkljivosti marketinga z namenom, da po končanem partnerstvu »90 % potrošnikov ne zna povezati specifične neprofitne organizacije s profitno.«

Sue Adkins, velika zagovornica marketinga z namenom v širšem smislu (1. definicija), v svoji knjigi (1999) vse omenjene kritike večkrat vzame v zakup; nanje odgovarja povsem preprosto. Po njenem marketing z namenom ni nadomestilo za prostovoljne prispevke, niti za sponzorstvo – je povsem nova, samostojna oblika. Verjame, da lahko prinese mnogo pozitivnega vsem vpletenim, če le njegov koncept ni zlorabljen. Hkrati meni, da marketing z namenom ni zdravilo za vse bolezni in priznava, da v določenih situacijah ni najboljša ali sploh ni smiselna izbira. Če podjetju škripajo osnove, potem jih ne more »zdraviti« z marketingom z namenom – na primer slab ugled, velika zamera pri potrošnikih ... (Adkins 1999). To je po mojem mnenju precej bolj konstruktiven pristop k težavam marketinga z namenom, kot na primer zaključki, da je »vsaj nekaj vendarle boljše kot nič« in da če ne drugega neprofitni sektor profitira vsaj v finančnem smislu (npr. Smith in Higgins 2000, 316).

Na drugi strani pa avtorji že predlagajo različne »nadgradnje« koncepta marketinga z namenom. Tako na primer Kline in Perčič (2007) ponujata povsem novo rešitev: »trženje problema«, za katerega trdita, da za razliko od svojega predhodnika :

- zre v prihodnost (ne sedanost),
- preprečuje nastajanje problemov (in ne lajša njihovih posledic),
- podpira aktivno, svetovalno vlogo neprofitne organizacije (za razliko od pasivne, ki jo ima po njunem v partnerstvu, ki temelji na marketingu z namenom).

## 6. SODELOVANJE MOBITELA IN DOPPS-A KOT VZORČEN PRIMER MARKETINGA Z NAMENOM V SLOVENIJI

Literatura o praksah marketinga z namenom, uporabljena kot teoretična podlaga za moje raziskovalno delo, večinoma izvira iz ZDA. Medtem ko je »čez lužo« marketing z namenom že več kot desetletje ena najbolj popularnih tehnik združevanja družbene odgovornosti in marketinga, vodilni evropski možje šele sedaj ugotavljajo, da »Evropa potrebuje neko splošno družbeno klimo, v kateri podjetnikov ne bodo spoštovali le zaradi tega, ker dosegajo visoke dobičke, temveč zato, ker pošteno prispevajo svoj delež k reševanju družbenih problemov« (Guenter Verheugen v Podnar 2008, 14). V Sloveniji ni kaj dosti drugače. Po mnenju Mojce Vozel (2007, 22) pri nas:

še vedno izhajamo iz arhaične definicije družbene odgovornosti, pri kateri podjetje odobri neko donacijo na prošnjo nevladne organizacije. Skoraj neznan pa je pogled, da je družbeno odgovornost mogoče uvesti tudi kot »partnersko sodelovanje z nevladnimi organizacijami z namenom reševanja družbenega problema, ki ga je morda podjetje samo povzročilo. /.../ Mnogi menedžerji namreč mnogokrat še ne razumejo, da pravo odgovorno poslanstvo niso sponzorstva in donatorstva v obliki denarnih prispevkov, temveč dobri projekti, ki jih lahko izpeljejo ob pomoči nevladnih organizacij (NVO), torej društev in drugih neprofitnih organizacij s tovrstnim poslanstvom. Nobeno podjetje, to velja tudi za največja, nima dovolj znanja in informacij, da bi samo vzpostavilo zares dober program družbene odgovornosti! Za to bi nujno potrebovalo sodelovanje več NVO. /.../ Namesto tega se slovenska podjetja pustijo prositi za denar, povezovanja z nevladnimi organizacijami na svojo pobudo pa ne vidijo kot nujno potrebnega, zaključuje avtorica (Vozel 2007, 22).

Glede na to, ne preseneča dejstvo, da je v poljudnih tekstih (dnevno časopisje, televizija, pa tudi spletne strani večjih podjetij) dokaj težko zaslediti termin »marketing z namenom«. V primeru Mobitela in DOPPS-a pravzaprav ni nič drugače. **Nobeno izmed podjetij namreč neposredno ne navaja te prakse.** V njihovih gradivih in publikacijah je vedno govora o družbeni odgovornosti, partnerstvu, sodelovanju, sponzorstvu, donatorstvu in povezovanju. Pa vendarle gre, kot prikazujem v empiričnem delu diplomskega dela, za vzorčen primer opisanega procesa. Ali je to posledica zgoraj omenjenega »zaostajanja«, redkosti takšnih primerov ali pa le terminološkega manjka v Sloveniji, ostaja neodgovorjeno vprašanje. Nesporno je, da sta podjetji v preteklih letih ustvarili sodelovanje, ki gre preko meja sponzorstva in donatorstva, po njihovem mnenju tudi preko meja partnerstva. V naslednjih poglavjih poskušam pojasniti, *kako* in *zakaj* je do tega prišlo in kaj bi se iz omenjene prakse lahko naučila druga podjetja.

## 6.1. RAZISKOVALNA HIPOTEZA

Splošno sprejeto je, da marketing z namenom temelji na sodelovanju neprofitne in profitne organizacije. Toda kaj dela to sodelovanje drugačno, takšno, da ga ne moremo preprosto vreči med sponzorstva, pospeševanje prodaje, prostovoljne prispevke ali tehnike odnosov z javnostmi? Odgovore ponujajo Adkins (1999), Varadarajan in Menon (1988), Simcic Bronn in Vrioni (2001) ter drugi: partnerstvo, dolgoročnost, naveza z marketingom oziroma baziranje na teoriji družbene menjave, nenazadnje pa tudi širša družbena nota.

Po Kotlerju (v Jančič 1999, 39) so trije izmed ključnih kriterijev za obstoj menjave naslednji:

- vsak izmed udeležencev ima nekaj vrednega za nasprotno stran;
- vsaka stran verjame, da je z nasprotno stranjo primerno in zaželeno skleniti menjavo;
- vsak se svobodno odloča o sprejemu ali zavrnitvi pogodbe.

Tako je povsem mogoče, da tudi podjetje in neprofitna organizacija, ki na prvi pogled nimata veliko skupnega, razvijeta uspešno dolgoletno partnerstvo, če

- drug drugemu lahko ponudita nekaj vrednega;
- verjameta, da bosta s takšno povezavo lažje uresničila skupne ali posamične cilje, kot če bi se njihovega doseganja lotila vsak zase;
- jima partnerstvo pomaga pri razširitvi zavedanja o njunem (skupnem) delovanju.

Če obstajajo te predpostavke, ob njih pa še neka daljnoročna vizija sodelovanja, ki vključuje tudi skrb za širšo družbo, ima naveza med profitno in neprofitno organizacijo možnost, da se razvije v marketing z namenom, ki sem ga opisala v prvi, širši definiciji in ki temelji na strateškem sodelovanju med partnerjema.

Iz teorije torej sledi moja raziskovalna hipoteza, ki se glasi:

Bistvo marketinga z namenom temelji na ekvivalentni, dolgoročni menjavi med podjetjem in neprofitno organizacijo, ki prispeva tudi k družbeni blaginji, ter je zato ustrezna oblika družbenoodgovornega marketinga.

## 6.2. METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV

Zaradi obsežnosti in kompleksnosti obravnavane tematike sem za svojo raziskovalno metodo izbrala **študijo primera**, ki s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih dokazov omogoča globlji in širši vpogled v enoto (ali enote) raziskave. Kot pravi Yin (2003, 7) je prav študija primera tista oblika raziskave, ki je najbolj uspešna pri odgovorih na vprašanja *kako* in *zakaj*, kar sta tudi osnovni vprašanja mojega diplomskega dela. Po Schrammu (v Yin 2003, 12) se namreč prek vprašanj *zakaj* in *kako* ukvarja z odločitvami: »Zakaj je bila neka odločitev sprejeta, kako je bila implementirana (v mojem primeru v delovanje obeh organizacij) in kakšni so bili rezultati.« V mojem primeru gre za **razlagalno študijo**, v kateri se sprašujem, kako poteka sodelovanje med partnerjema. Njena struktura je linearno-analitična<sup>18</sup> (po Yin 2003, 152), delno tudi kronološka.

Ker je šibkost študij primera pogosto v pristranskosti in subjektivnosti, sem se med raziskavo trudila, da bi izpolnila štiri ključne pogoje (po Yin 2003, 34), ki omenjeno šibkost lahko zmanjšajo na minimum:

- veljavnost konstrukta (dosežemo jo s podrobnimi opisi poti do zaključkov);
- notranja veljavnost (pokaže, da so določeni dogodki res odvisni od drugih, in razloži, kako prvi vodijo do slednjih);
- zunanja veljavnost (odgovori na vprašanje, ali je izsledke raziskave mogoče posplošiti in v kakšnem primeru);
- zanesljivost (dosežemo jo z opisi celotnega procesa zbiranja podatkov, tako da zagotovimo, da se poskus lahko ponovi).

Za doseganje večje veljavnosti in zanesljivosti sem upoštevala tudi nasvet o čim več različnih virih dokazov. Tako sem v svojo raziskavo vključila material iz vseh šestih Yinovih kategorij (2003, 85–97).

---

<sup>18</sup> Po tem načinu izvajanja študije primera raziskovalec najprej izbere temo oz. problem, ki ga zanima, nato pa se seznanj z relevantno literaturo. Potem z ustreznimi metodami pride do podatkov, ki jih analizira in smiselno poveže v sklepe (Yin 2003, 152).

## ➤ DOKUMENTACIJA

Pregledovala sem zapisnike, poročila o dogodkih in delu v preteklih letih, vabila na prireditve, otvoritve, seminarje in predavanja, napovedi dogodkov, srečanj in akcij, že obstoječe ocene tega primera, poslovne predloge za sodelovanje ter dnevne objave v medijih (kliping) itd.

## ➤ ARHIVSKA POROČILA

Pomagala sem si z zapisi v letnih poročilih obeh organizacij, izdanimi publikacijami, organizacijskimi shemami in finančnimi načrti, zemljevidi in tabelami, podatki iz raziskav, sezname odgovornih ...

## ➤ INTERVJUJI

Intervjuvala sem po enega ključnega predstavnika obeh strani in ju vprašala tudi po njenem osebnem mnenju o tem sodelovanju. Za datum, uro in mesto intervjuja smo se predhodno dogovorili po telefonu. Oba intervjuja sem posnela z diktafonom.

Prvi intervjuvanec je bil gospod Stanislav Smolnikar, ki je v družbi Mobitel zadnjih osem let odgovoren za sponzorstva, pred tem pa je v isti družbi zasedal mesto komercialnega direktorja. Intervju se je začel 27. maja ob 8. uri zjutraj. Potekal je v njegovi pisarni v Ljubljani, trajal pa je eno uro (Priloga A).

Drugi intervju sem opravila 2. junija ob 10. uri, in sicer z Andrejem Medvedom, ki je zadnji dve leti direktor DOPPS-a. Intervju je potekal na nevtralnem prostoru v Ljubljani, trajal je prav tako eno uro (Priloga B).

Poleg tega so mi z odgovori na nekatera neformalna vprašanja, ki so se sprti pojavljala, velikodušno odgovarjali zaposleni na obeh straneh. Za dodatna pojasnila pri DOPPS-u dolgujem zahvalo Borutu Mozetiču, dolgoletnemu članu te organizacije, pri Mobitelu pa Barbari Murn, predstavnici Službe za odnose z javnostmi.

### ➤ DIREKTNO OPAZOVANJE

Ker kot študentka delam v Mobitelovi Službi za odnose z javnostmi, sem imela več mesecev možnost opazovati ljudi in prostore, pa tudi prisostvovati formalnim in neformalnim dogodkom v zvezi z omenjenim partnerstvom. Direktor DOPPS-a pa mi je razkazal tudi njihove nove prostore.

### ➤ OPAZOVANJE Z UDELEŽBO

Občasno sem pri kakšnem dogodku, povezanem z DOPPS-om, tudi aktivno sodelovala. Sicer pa sem vsakodnevno pregledovala medijske objave in zbirala kliping o DOPPS-u.

### ➤ FIZIČNI DOKAZI

V preteklih mesecih sem zbirala (in fotografirala) relevantne prostore, oglase, zgoščenke, plakate, kipe, pakete itd. (glej npr. Prilogi C in E).

## **6.3. ANALIZA ZBRANIH PODATKOV**

Zbrane podatke natančneje analiziram skozi faze v sklenitvi partnerskega razmerja (po Adkins 1999). Za lažje razumevanje dogodkov obe podjetji najprej na kratko predstavljam s pomočjo njunih poslanstev, ciljev in zgodovine.

### **6.3.1. PREDSTAVITEV PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE**



**Družba Mobitel**, nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, je bila ustanovljena oktobra 1991, kot podjetje z omejeno odgovornostjo in osnovno nalogo zagotoviti razvoj mobilnih telekomunikacij in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. Novembra 1992 se je preoblikovala v delniško družbo, dve leti kasneje je Telekom Slovenije postal njen 100-odstotni lastnik.



Kot pionir na trgu je julija 1991 Mobitel vzpostavil omrežje NMT (prva generacija mobilnih telekomunikacij), novembra 1995 pa poskusno omrežje GSM (druga generacija). Decembra 2003 je s tehnologijo UMTS k nam prišla še tretja generacija mobilnih telekomunikacij, ki se sedaj nagrajuje z najnovejšimi tehnologijami. Mobitel je v dobrih 15 letih delovanja vzpostavil svoj plačilni sistem – Moneta, uporabnikom ponudil multimedijški portal Planet, ustanovil hčerinsko podjetje Planet 9, postal lastnik podjetja Soline, pridelava soli d.o.o., ter trgu predstavil številne inovativne mobilne storitve (Internet 1).

Družba je imela 1. julija 2008 1.235.891 uporabnikov, nekaj več kot 1000 zaposlenih, 22 prodajnih centrov po vsej Sloveniji, njen tržni delež pa je bil konec lanskega leta 65,5 % (Internet 2).

V svoje poslanstvo Mobitel med drugim vključuje naslednje misli: »Domačim in tujim uporabnikom zagotavljamo najsodobnejše storitve, vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo, zanesljive in kakovostne mobilnike. V vse svoje dejavnosti vpletamo tudi družbeno odgovornost in tesno sodelujemo z najširšim okoljem, vsem zaposlenim pa ponujamo spodbudno delovno okolje. Zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe Mobitel so temelj našega delovanja.« V svoj poslovni načrt tako že nekaj let vključujejo tudi t. i. Strategijo sponzorstev in donacij (Internet 1).

Prihodnost vidijo v »nadaljnji širitvi omrežja tretje generacije ter izkoriščanju in ustvarjanju sinergij znotraj Skupine Telekom Slovenije,« pri čemer se zavedajo, da »pospešen razvoj trga zahteva sprejemanje dobrih odločitev in prepoznavanje pravih priložnosti – ob pravem času in v pravo smer« (Internet 1).



**Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS)** je ena izmed najstarejših neprofitnih in nevladnih naravovarstvenih organizacij pri nas. Ustanovljena je bila decembra leta 1979, deluje pa na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Njen najvišji organ je zbor članov, ki ga sestavljajo vsi zainteresirani člani društva; teh je približno 1000. Razdeljena je na štiri regionalne sekcije in eno mladinsko. Znotraj društva deluje tudi pisarna, kjer je zaposlenih okoli 20 strokovnjakov različnih znanj in profilov, pri raziskavah in monitoringih ptic pa društvu pomaga tudi več kot 200 aktivnih prostovoljcev po vsej Sloveniji (Internet 3).

»Pri nas ne delaš samo za plačo, ampak tudi za svoje življenjsko poslanstvo,« pravi Andrej Medved, moj sogovornik iz DOPPS-ovih vrst. Financiranje društva poteka približno tako, kot je v spodnji tabeli prikazano za leto 2007.

Tabela 6.1: Financiranje DOPPS-a v letu 2007

Dotacije iz EU (EU-projekti)	44,0 %
Dotacije iz proračuna RS	26,3 %
Storitve in ostali prihodki (npr. monitoringi)	21,3 %
Sponzorska sredstva (Mobitel, Grand Hotel Union)	6,1 %
Članarine in donacije	2,3 %

Vir: Letno poročilo o poslovanju DOPPS 2007.

DOPPS je od leta 2001 polnopravni partner svetovne zveze za varstvo ptic BirdLife International, v zadnjih desetih letih pa mu je Vlada RS podelila tudi koncesiji za upravljanje dveh naravnih rezervatov, Škocjanskega zatoka (Koper) in Iškega morosta (Ljubljansko barje). Od svojih začetkov redno izdaja znanstveno revijo, *Acrocephalus*, od leta 1994 pa še poljudnoznanstveno revijo za vse ljubitelje, *Svet Ptice*, ki se je pred letom 2000 imenovala *Novice DOPPS* (DOPPS 2008a).

»Osnovno poslanstvo društva je varovanje ptic in njihovih življenjskih prostorov oziroma habitatov z raziskavami, naravovarstvenimi aktivnostmi, popularizacijo ornitologije, izdajateljsko in izobraževalno dejavnostjo ter sodelovanjem z drugimi nevladnimi in vladnimi organizacijami« (Statut DOPPS 2007, 3. čl.).

To konkretno pomeni, da:

v Sloveniji spremljamo populacije ogroženih in tudi splošno razširjenih vrst ptic. V zadnjih 30, 40 letih namreč število ptic v Evropi drastično upada, nekatere vrste so celo že izumrle. Ptice so zelo pomembne, ker so indikator stanja v okolju. So zelo visoko na prehranjevalni verigi, zato vemo, da če je z njimi kaj narobe, je v nevarnosti naše celotno okolje. /.../ Lahko rečem, da imamo v tem primeru izjemno moč, saj vsej Evropi s konkretnimi številkami lahko pokažemo, kaj se pravzaprav dogaja z našim življenjem. V osnovi smo torej res društvo za opazovanje ptic, vendar gledano širše, skrbimo za kakovost celotnega okolja, v katerem živimo (Andrej Medved, direktor DOPPS-a).

Začetek sodelovanja podjetij sega v leto 1995 in poteka na več ravneh:

- oglaševanje in različni projekti ozaveščanja širše javnosti o vse večji ogroženosti ptic in njihovih življenjskih prostorov,
- projekti aktivnega varstva redkih in ogroženih ptic v Sloveniji,
- izdajanje publikacij.

### **6.3.2. NAČRTOVANJE IN PRIPRAVE**

Kot sem prikazovala skozi teoretični del moje naloge, mora pred začetkom sodelovanja obstajati nekakšno tiho strinjanje oz. sprejemanje vizij in ciljev med partnerji. Vrednote, želje in pričakovane posledice morajo biti dogovorjene na obeh straneh, poleg tega je treba pridobiti tudi vzajemno zaupanje.

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 nazaj okolju. Pri tem nismo sledili nobenim zgledom iz tujine, ampak preprosto svoji zdravi pameti« (Stanislav Smolnikar, Mobitel). Kot so zapisali na svoji spletni strani (Internet 1):

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 sedanjosti in prihodnosti našega bivanja. Kakor okolje spodbuja Mobitelov razvoj, spodbujamo razvoj v okolju tudi mi.

Zavedamo se, da je Mobitel vitalno povezan z družbo, v kateri deluje, zato poskušamo zanjo ustvarjati trajne vrednosti. Načrtno delovanje v tej smeri je nedvomno odigralo pomembno vlogo pri pridobivanju in kasneje pri ohranjanju zaupanja naših uporabnikov in širše slovenske javnosti - tako na lokalnem, regionalnem in nacionalnem nivoju, vse večji pomen pa ima tudi v mednarodnem okolju.

Zadnji stavek nazorno pokaže tudi to, da se je podjetje od začetka zavedalo pomembnih vplivov, ki jih lahko ima družbena odgovornost na potrošnike in širšo javnost. Nekdanji Mobitelov direktor, Anton Majzelj, je na eni izmed prvih skupnih novinarskih konferenc z DOPPS-om izjavil: »Sodobno podjetje je tudi družbenoodgovorno 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 2008b).

Kljub temu, kot bomo videli, motivi za začetek sodelovanja na nobeni strani niso bili preračunljivi ali izkoriščevalski.

Danes imajo v Mobitelu dodelano Strategijo sponzorstev in donacij, v DOPPS-u pa preverjen in učinkovit sistem vsakoletnega financiranja; leta 1995 ne na eni, ne na drugi strani ni bilo tako. Ko se je na pobudo Mobitelovega direktorja, Antona Majzlja, in takratne vodje marketinga, Violete Zgonik, porodila ideja o sodelovanju z DOPPS-om, tega »projekta« pravzaprav nihče ni strateško načrtoval.

Mobitel je imel zaposlenih le nekaj ljudi, mi smo tudi imeli le dva ali tri zaposlene. Lahko bi rekli, da smo bili takrat enakovredni, da smo skupaj startali. Če bi se za partnerstvo odločali danes, bi bile razmere, ki bi na odločitev vplivale, povsem drugačne. Takrat pa 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 v analogijah »S pticami si delimo nebo« in »Svoboden kot ptica«. Prvo geslo je v letu 1995 zamenjal tudi Mobitelov prvi slogan, »Ni ovir za Mobitel«.

*/.../Ptice so simbol svobode. Poleg tega vemo, da se nekatere ptice tudi selijo, kar pomeni, da misel v sebi skriva tudi neko komponento, ki je širša od Slovenije, komponento svetovljanstva, da tako rečem. Zato je bil naš prvi skupni slogan »Svoboden kot ptica«. Z njim smo hoteli poudariti, da je mobilna telefonija svobodna in uporabna kjerkoli in kadarkoli (Stanislav Smolnikar, Mobitel).*

Druga pomembna točka v tem neformalnem dogovoru sodelovanja je bila 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).

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.

Iz teoretičnih predpostavk sledi še vprašanje o naklonjenosti deležnikov. Ker je bil dogovor sklenjen med vodilnimi, lahko sklepam, da je ožje vodstvo obeh organizacij odločitev podpiralo. Poleg tega je bilo zaposlenih oziroma članov na obeh straneh tako malo, da so bili praktično vsi v projekt vpleteni osebno. Stanislav Smolnikar razlaga:

*.../ takrat je bilo podjetje še majhno, zaposleni smo bili kot malo večja družina, projekt DOPPS pa je bil eden večjih in tudi direktno prepleten z našimi delovnimi obveznostmi. Prepričan sem, da je bila velika večina projektu takrat naklonjena, saj so bili rezultati tega sodelovanja lepi in vidni. V zadnjem času, ko je podjetje zraslo preko številke 1000 zaposlenih, pa je ocenjevanje naklonjenosti vedno težje. Kakšnih posebnih anket na to temo nismo delali. .../ Ne glede na to, da je prepoznavnost sedaj morda manjša, pa sem prepričan, da je naravnost še vedno pozitivna.*

Tudi zaposleni na DOPPS-u sodelovanje sprejemajo na generalni ravni. Nimamo nobenih pritožb, kvečjemu predloge, da bi se takšno sodelovanje še širilo, da bi dobili še kakšnega sponzorja. Izkušnje so pozitivne, zakaj tudi ne bi bile, glede na dosedanje rezultate, povzema Andrej Medved.

Ob koncu tega podpoglavja se ustavimo še pri trajanju partnerstva in pogojih za izstop. Pogodba med obema organizacijama se sicer sklepa za eno leto, vendar tudi po 13 letih sodelovanja o prekinitvi partnerstva na nobeni strani ne razmišljajo.

### **6.3.3. POGAJANJE**

Oba partnerja sta pri zagonu potrebovala predvsem publiciteto. Borut Mozetič iz DOPPS-a (2004) je v mobilni telefoniji prepoznal izvrsten medij za te potrebe: »Mobilna telefonija predstavlja idealen medij za širjenje informacij. Njeni uporabniki predstavljajo najširši krog javnosti. So pestro strukturirani: vsi starostni, izobrazbeni in poklicni sloji.« Andrej Medved več kot 10 let kasneje na zadevo gleda podobno:

*Mobitel nam pomaga ravno s tem, kar je njihovo osnovno poslanstvo, prenos informacije, komunikacija, pri čemer dodaja še manjšo začimbo – varujte ptice in naravo za boljšo prihodnost vseh nas. Z njihove strani gre za to, da se prikažejo v neki novi luči, v nekem novem okolju, z naše pa, da se promoviramo. Tukaj mi vidimo skupno točko.*

Zaradi vsega naštetega se že v osnovi niso odločili za prodajno naravnane akcije, temveč za to, da bi postali *vidni*. Tako so odpadle tudi »klasične« akcije marketinga z namenom z donatorskimi deleži od prodaje.

Za nas nikoli ni bilo ključno, da bomo ta mesec prodali toliko in toliko aparatov, ampak je bila vedno ključna zavest ljudi in njihovo izobraževanje. Gradili smo na prepoznavnosti mobilne tehnologije kot nepogrešljivem faktorju sodobnega človeka. /.../ Osebnost sem že od nekdaj prepričan, da največja umetnost ni v prodaji nekega izdelka ali storitve. Veliko večja umetnost je vplivati na zavest ljudi. In prav v tem kontekstu smo bili izjemno uspešni. V 15 letih smo v glavah ljudi uspeli narediti popolno revolucijo, in tukaj je naš uspeh, ne v samih številkah in prodanih izdelkih. Če povzamem, prodaja je sama od sebe stekla prav zaradi osveščanja – to je bil tudi naš cilj in pri tem je bila pomoč DOPPS-a več kot dobrodošla (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Naravo sodelovanja sta organizaciji nakazali že s prvimi skupnimi tiskanimi oglasi istega leta. Zbirka se je imenovala »Ptice pojejo aleluja«, v njej pa so bile predstavljene ogrožene vrste in vzroki za njihovo ogroženost. To so bili t. i. imidž oglasi, saj z njimi partnerja nista prodajala ničesar, »le javnost opozarjala nase«, kot se je izrazila Barbara Murn iz Mobitela.

Slika 6.1: Prvi skupni oglasi Mobitela in DOPPS-a



Vir: Interno gradivo Mobitel.

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

sponsorstvo v bistvu storitev. Res je, da smo si mi blizu po poslanstvu in se razumemo tudi na osebni ravni, vendar če imaš ti z nekom sponzorsko pogodbo, moraš v skladu 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 stimuliram 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 sponzorstev niti ni možno napraviti 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 povzamem njune misli, morata torej obstajati dve predpostavki: *možnost* za razvoj sodelovanja in *želja* po njem. Kadar se obe strani trudita, da bi sodelovanje vzdrževali in nadgrajevali, je možno prebroditi tudi »sušne dobe« v partnerstvu. Ker sem namreč pri pregledu dokumentacije ugotovila, da je v določenih obdobjih sodelovanje skoraj »neopazno«, sem oba sogovornika vprašala tudi o tem. Njuna odgovora sta dokaj podobna:

Sodelovanje s takšno organizacijo je vedno odvisno od trenutnih ciljev, ki jih ima podjetje v neki dani situaciji. Ponavljanje ene in iste zgodbe, tudi v medijih, se počasi izteče, izpoje. Predvsem je na »staro pesem« zelo občutljiva marketinška stroka. Tako smo skozi leta našli neke druge oblike sodelovanja, vendar ne tako intenzivne in navzven nekoliko manj pojavne (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Treba je razumeti, da se okolje neprestano spreminja, zato tudi razmerje neprofitna-profitna organizacija nima istega pomena, kot ga je imela pred desetimi leti. Mogoče so bile včasih akcije res bolj udarne, kar je razumljivo, saj so morale sodelovanje dvigniti praktično s stopnje nič na višjo raven. Sedaj pa je naša naloga, da to sodelovanje ohranjamo vsako leto z novimi komunikacijskimi pristopi, na primer z večjimi dogodki. S tem pokažemo, da smo še vedno tukaj, da smo še vedno prisotni v tem prostoru (Andrej Medved, DOPPS).

Mobitel je pravzaprav vpet v vse naše projekte. Je pa res, da smo v vsakem od skoraj 15 let sodelovanja kateremu izmed naštetih ciljev<sup>19</sup> dali več poudarka kot drugim. Eno leto je bil bolj v ospredju ta cilj, drugo drugi ... Na vrsto so prišli vsi. Lahko torej rečem, da v vseh teh letih Mobitel kot dežnik pokriva vse naše delovanje /.../ (Andrej Medved, DOPPS).

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 sem se opirala predvsem na teoretske kritike marketinga z namenom.

---

<sup>19</sup> V poslanstvu omenjeni: splošna društvena dejavnost, naravovarstvena dejavnost, znanstvenoraziskovalna dejavnost, izdajateljska dejavnost in založništvo, izobraževalna dejavnost (Statut DOPPS 2007, 4. čl.).

Najprej me je zanimalo, če so že na začetku obstajale kakšne ovire, ki bi lahko ogrozile obstoj partnerstva – predvsem v smislu 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 zaključil, saj trditev o sevanju znanstveniki stoddstotno niso ne potrdili, ne ovrgli.

Pri sevanju gre za zelo relativne zadeve. Po eni strani strokovnjaki in tehnologija pravijo, da gre za škodljivo stvar, po drugi pa je bilo v svetu že nekaj velikih procesov, tudi na sodiščih, kjer direktna povezava nikoli ni bila s sigurnostjo dokazana. Te zadeve je potrebno jemati z rezervo. Kar se tiče ptic v njihovem širšem okolju, prav tako ni nobenih bojazni glede sevanja, in moram reči, da v zvezi s tem nismo imeli absolutno nobenih problemov. Hkrati pa je neizpodbitno tudi to, da smo za društvo v preteklih letih naredili mnogo več dobrega, kot bi mu s kakršnimikoli nepredvidenimi učinki lahko potencialno škodili (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Andrej Medved se je v zvezi s tezo o sevanju spomnil zanimive anekdote:

Nikoli nismo ugotovili, da na primer prenos mobilne komunikacije z bazno postajo vred kakorkoli škodljivo vpliva na ptice. Dokaz je recimo štorclja, ki je pred kratkim celo zgradila gnezdo na Mobitelovem oddajniku v Podpeči na Ljubljanskem barju.

Drugi del vprašanj o potencialnih nevarnostih sem namenila predstavniku DOPPS-a, ker tudi literatura največkrat omenja predvsem težave na strani neprofitnega dela partnerstva. Zanimalo me je:

#### 1) Kako je z ugledom društva, odkar sodeluje z Mobitelom?

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

#### 2) Kako je z birokracijo?

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. Sedaj imamo pisarno, profesionalne ornitologe, vodjo izobraževanja, PR, vodje projektov, finance ... Imamo tudi dva rezervata! Mislim, da je društvo s tem absolutno pridobilo in ne smemo razmišljati, da je to za nas ovira. Treba je iskati dodano vrednost, ki jo je prinesla pisarna. Za naše člane smo s tem naredili ogromno. /.../ S pomočjo te nove mehanizacije smo izpeljali veliko evropskih projektov. /.../ Verjamem, da so stališča, ki menijo, da nas birokracija požira, da bi lahko delali konkretne akcije, ampak če hočeš delati na višji, bolj kakovostni ravni, moraš to enostavno vzeti v zakup. Zame je to absoluten plus. Tako ima Mobitel več od nas, mi pa lahko bolj kakovostno in učinkovito delamo. Skoraj 20 profesionalnih kadrov, ki se vsak dan ukvarjajo s pticami! In to ne 8, 10 ur, temveč cel dan. /.../ Ljudje so prej večinoma delali prostovoljno, sedaj pa je vsaj tistih nekaj v pisarni zaposlenih za polni delovni čas. Po mojem je to totalna dodana vrednost.



Ko je Mobitel prišel, se je za nas začelo novo obdobje. Kot rečeno, smo dobili profesionalen organ, pisarno, ki danes opravi večino profesionalnega 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 PR-ovca (poudarki dodani).

3) Kako je z možnostmi za druge sponzorje – in potencialnimi možnostmi za »preživetje«, če bi generalni sponzor prekinil sodelovanje?

Že v predstavitvi sem omenila, da ima organizacija več virov financiranja, med drugim iz proračuna Republike Slovenije in sredstev EU. Na njeni spletni strani pa je poleg Mobitelovega tudi logotip Grand Hotela Union, ki je njihov drugi najbolj zvesti sponzor. 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 v večji meri odvisni, a sedaj imamo sistem financiranja, ki nam omogoča preživetje v vsakem času. Prihodki, ki sem jih omenil prej, se povečujejo tudi s strani članarin, saj se število naših članov vztrajno povečuje. /.../ Verjetno bi vseeno šli v iskanje alternativnega sponzorja ali pa okrepili partnerstvo z že obstoječimi.

Na koncu poglavja o pogajanju obeh sodelujočih še beseda o financah, predvsem zaradi vprašanja krčenja sponzorskih sredstev na račun programov marketinga z namenom. Mobitel DOPPS-u 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. Znesek je poslovna skrivnost obeh organizacij.

#### **6.3.4. FORMALNI SPORAZUM**

Vsak začetek leta DOPPS na Mobitel pošlje prošnjo za sponzorstvo. V njej navede predloge sodelovanja za tekoče leto, predlaga nekatere skupne projekte in pripiše pričakovane stroške. Tako so na primer v Predlogu projektov DOPPS za leto 2006 (DOPPS 2006) načrti razdeljeni glede na področja DOPPS-ovega delovanja:

- redna dejavnost (projekti za širšo javnost, srečanja);
- publicistična dejavnost (izdajanje revij, brošur, vzdrževanje spletnih strani);
- naravovarstvena dejavnost (naravni rezervati, projekti zaščite ogroženih ptic);
- vzgojno-izobraževalna dejavnost (izobraževanje mladih, mladinski tabori);
- znanstveno-raziskovalna dejavnost (štetje in monitoringi ptic, ornitološki atlas);
- območja Natura 2000<sup>20</sup> (skrb za posebna zaščitena območja v Sloveniji);
- skupne naravovarstvene, raziskovalne in izobraževalne akcije družbe Mobitel in DOPPS-a (štetje ptic s pomočjo Mobitelovih tehnologij, skupna izdaja publikacij).

Vsako področje je podrobno opisano, dodane so fotografije, na koncu pa sledi predviden izračun stroškov in predlagani sponzorski znesek.

Prošnjo z opisom projektov nato pregleda Mobitelova komisija za sponzorstva, ki se redno sestaja vsak mesec. Komisija določi, katere želje je mogoče upoštevati in katerih ne, razpravlja tudi o predlaganem znesku. Ko komisija potrdi sodelovanje za naslednje leto, je uradna pot do pogodbe končana. Predstavniki obeh strani se nato zberejo na neformalnem skupnem sestanku, kjer še enkrat – v bolj sproščenem tonu – pregledajo predlagane aktivnosti, po potrebi dopolnijo začetni dokument in določijo, kdo bo odgovoren za kateri projekt, na eni in na drugi strani.

Sestanka se udeležita PR-službi obeh organizacij ter direktor DOPPS-a in odgovorni za sponzorstva v družbi Mobitel. Po koncu sestanka sestavijo uradno pogodbo. Nanjo obe strani gledata kot na formalnost, brez katere pa vseeno ne gre.

Pogodbo je potrebno gledati kot pravni dokument, ki opredeljuje razmerja med poslovnimi partnerji. Osebno sem zagovornik besede in dogovora skladno z ameriškim rekom: Where is the will, there is the way, vendar samo na tej osnovi žal ne gre (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

---

<sup>20</sup> Natura 2000 je evropsko omrežje posebnih varstvenih območij, ki so jih določile države članice Evropske unije. Njen glavni cilj je ohraniti biotsko raznovrstnost za prihodnje rodove. Evropska unija je omrežje Natura 2000 uvedla kot enega od pomembnih delov izvajanja habitatne direktive in direktive o pticah. Slovenija je ob pridružitvi Evropski uniji določila seznam naravnih območij, ki ustrezajo merilom obeh direktiv (Internet 6).

Oba predstavnika sta potrdila, da v pogodbi ni posebnih klavzul, ki bi enega ali drugega partnerja omejevale pri delovanju. Stanislav Smolnikar je pojasnil, da obstaja le ena izjema, in sicer t. i. antikorupcijska klavzula, ki jo Mobitel vključuje v vse svoje pogodbe. Ta določa, da če bi kdorkoli od vpletenih na eni ali na drugi strani imel kakršnokoli osebno korist od tega sodelovanja, lahko Mobitel pogodbo kadarkoli prekine brez dodatnih obrazložitvev. V zvezi s tem naj dodam še, da Mobitel pogodbe vedno sklepa s pravnimi osebami, nikoli s fizičnimi, ravno zaradi manjše možnosti zlorabe.

V zadnjem času, posebno odkar se je Planet 9 (op.p. Mobitelovo hčerinsko podjetje) začel ukvarjati z vsebinami, si v mnogih sponzorskih pogodbah pridržujemo tudi pravico do uporabe in objave posnetih slikovnih, zvočnih ali filmskih gradiv. Gre za objave s prireditve, na katerih smo mi sponzorji in ki jih lahko brez dodatnih stroškov uporabimo na naših portalih, pa tudi v komercialne ali oglaševalske namene. To konkretno pomeni, da lahko nek kader s prireditve na primer uporabimo kot motiv za ozadje na mobilnih telefonih ali pa kot oglas za eno izmed naših storitev (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

V prvem členu pogodbe so jasno definirani časovno obdobje, teritorij in skupni projekti. V nadaljevanju so določene pravice in dolžnosti obeh strani, na primer postavitve logotipov ali transparentov ob skupnih dogodkih ali medijskih sporočilih. Sledijo še formalna določila o načinu plačila, začetku in koncu veljavnosti pogodbe, pristojnosti organov v primeru nesporazumov itd.

Po podpisu pogodbe so še vedno možna določena odstopanja in prilagajanja, če se z njimi strinjata obe strani. Na primer če se pojavi nepredviden dogodek, ki bi lahko bil medijsko zanimiv.

Vedno smo prilagodljivi in iščemo sinergije, ki bi bile najboljše tako za Mobitel kot za DOPPS. Pogodba nas torej ne omejuje, ampak kvečjemu daje še dodatno spodbudo, da še kaj novega naredimo. Poleg tega pri določanju naših skupnih aktivnosti predstavniki obeh strani pogosto uporabljamo kar neformalne dogovore (Andrej Medved, DOPPS).

### 6.3.5. UPRAVLJANJE PROGRAMA

Kot rečeno, 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, 253): »keep it simple« (enostavnost), ker to omogoča hitrejše reagiranje in večjo učinkovitost, predvsem v primerih, ki niso vnaprej načrtovani. Sproti tako nastajajo nove ideje in projekti, vire za te dodatne aktivnosti pa poiščejo v različnih oddelkih. Sponzorski ekipi predvsem s človeškimi viri pogosto pomagata marketing in Služba za odnose z javnostmi. Ob inovativnih idejah in obojestranski pripravljenosti za neformalne dogovore, je, kot sta se izrazila predstavnika obeh organizacij, prehod iz sodelovanja v partnerstvo potekal povsem »spontano«.

Ker o marketingu z namenom iz ožje definicije oz. prodajno usmerjenem sodelovanju nikoli niso razmišljali, so našli druge načine za skupno nastopanje na trgu. Njihovi skupni projekti obsegajo:

- izdajanje zgoščenk, brošur, katalogov, koledarjev in drugih publikacij
- novinarske konference
- izdajanje skupnih produktov
- organiziranje srečanj (npr. za mlade)
- razstave
- naravovarstvene akcije
- fotografske natečaje

Priložnosti za sodelovanje pa niso našli le na relaciji organizacija-organizacija: posredno je njihova skupna dejavnost opazna še pri dveh večjih Mobitelovih projektih.

Prvi se odvija v okviru **Sečoveljskih solin**. Mobitel je namreč leta 2002 postal lastnik podjetja Soline, pridelava soli d. o. o., kar je bila le ena izmed potez, s katerimi si prizadeva za ohranitev naravne in kulturne dediščine v Sloveniji. Hkrati so Soline priljubljeno zatočišče za mnoge vrste ptic. Tako je skrb za ohranitev tradicionalne obrti in na drugi strani naravnega ptičjega okolja postala skupna prioriteta Solin, DOPPS-a in Mobitela.

Drugo posredno opozarjanje na sodelovanje Mobitela in DOPPS-a pa je vsako leto opazno na **Ljubljanskem filmskem festivalu, LIFFe**. Mobitel je kot dolgoletni podpornik tega festivala leta 1998 pričel na njem podarjati tudi svojo nagrado, in sicer najboljšemu filmu v kategoriji Perspektive, po mnenju žirije. Odločil se je, da bo podarjena umetniška skulptura nosila ime Vodomec (Kingfisher) in s tem opozarjala na ogroženo slovensko ptico. Sporočilo, ki ga širši javnosti želi posredovati DOPPS, je z Mobitelovo odločitvijo o imenu (in obliki) skulpture dobilo še večji zagon, saj je festival priljubljen in odmeven.

Slika 6.2: Vodomec 2004 in 2007



Poleg tega DOPPS in Mobitel izkoriščata mnoge druge priložnosti za **vzajemno promocijo**. Če se na primer DOPPS udeleži konference ali seminarja, to sporoči Mobitelu in odgovorne vpraša, če imajo morda na voljo prospekte, promocijska darila ali prezentacije, ki bi jih lahko vzeli s seboj in jih recimo razstavili na svoji stojnici ali razdelili med obiskovalce. Na drugi strani Mobitel pogosto, ko je povabljen na konference o okoljevarstvu, družbeni odgovornosti in podobnih tematikah, izbere predavanje, povezano z DOPPS-om. Primer je Prva okoljska konferenca na Bledu (1st Bledcom Environmental Conference), na kateri je leta 2007 predavala Barbara Murn iz Mobitela in ki sem ji prisostvovala tudi sama.

Drugi primer sta **spletni strani obeh organizacij**, na katerih je mogoče najti logotip partnerja in kratek opis sodelovanja. Na spletni strani DOPPS-a (Internet 5) je Mobitelov logotip postavljen v zavihku »O društvu«. Možno ga je klikniti in povečati. Pod njim piše »glavni pokrovitelj«, ob njem pa najdemo nekaj osnovnih informacij o sodelovanju.

Na Mobitelovi spletni strani (Internet 4) se podatki o sodelovanju z DOPPS-om nahajajo v zavihku »O podjetju« in nato podzavihku Družbenoodgovorno ravnanje/Skrb za sobivanje/DOPPS. Na tem mestu je opisana kratka zgodovina sodelovanja, ob kliku na prvo omembo imena DOPPS pa se odpre tudi direktna povezava na spletno stran partnerske organizacije. V sestavku je mogoče klikniti še na povezavo »fotografski natečaj Svoboden kot ptica«, o katerem podrobneje govorim v naslednjem poglavju. Pod to povezavo najdemo tudi DOPPS-ov logotip (glej prilogi Č in D).

Z vsemi omenjenimi »dodatnimi akcijami« organizaciji potrjujeta svojo partnersko držo, hkrati pa Mobitel izpolnjuje še načelo »enlightened self-interest« (razsvetljeno delovanje v lastnem interesu), ki ga Sue Adkins (1999, 252) priporoča v fazi upravljanja programa.

Na tem mestu bi omenila še obojestransko pripravljenost na nove izzive. V tem kontekstu je bila zanimiva reakcija DOPPS-ovega direktorja, Andreja Medveda, ko sem ga med intervjujem vprašala, kaj meni o »klasičnih« prodajnih akcijah marketinga z namenom. Čeprav mi je razložil, da takšne akcije dobro pozna, v kontekstu DOPPS – Mobitel še niso razmišljali o njih. Idejo je označil kot uporabno in se mimogrede domislil še neke druge možnosti za prihodnje sodelovanje.

Ljudje imajo radi konkretne namene in če bi na primer točno opredelili, kam gre določen odstotek od prodaje vsakega mobilnega telefona, bi akcija zagotovo požela uspeh. Primer bi lahko koristno uporabili pri projektu Škocjanskega zatoka, če bi ljudje vedeli, da odstotek od prodaje skupaj namenjamo vzpostavitvi in upravljanju tega naravnega rezervata. Tako bi se še bolj počutili, da je ta rezervat del njih. /.../ Ideja je res zanimiva, poleg tega pa moramo razvijati vedno nove možnosti sodelovanja. Idealen koridor so na primer Mobitelove prodajalne oziroma centri po vsej Sloveniji, kjer se odpirajo neštete možnosti za naslednjo uspešno promocijsko zgodbo.

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 bil otvoritev zgoraj omenjenega 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.

### 6.3.6. KOMUNICIRANJE PROGRAMA (DELAJ DOBRO IN O TEM GOVORI)

V prejšnjih poglavjih sem pokazala, kako DOPPS in Mobitel promovirata prednosti partnerstva skozi razne oblike udejstvovanja. Največji učinek pri prepoznavnosti partnerstva pa dosegajo skozi komunikacijske programe, ki so že od leta 1995 najpomembnejša oblika sodelovanja obeh organizacij. Pri tem poleg klasične, oglaševalske tehnike, organizaciji uporabljata še druge pristope, ki pripomorejo h končnemu cilju, doseči čim več deležnikov: na primer srečanja z mladimi in novinarji, razstave in natečaji za strokovno in ljubiteljsko javnost, brošure in koledarji kot darila za poslovne partnerje ter razni projekti, ki dosežejo prav vsakega posameznika (na primer poslikava mestnega avtobusa). Zaradi obsežnosti programa in pomembnosti komunikacijskih akcij za uspeh partnerstva temu podpoglavju namenjam nekoliko več prostora.

Začelo se je z oglasi »Ptice pojejo aleluja« in sloganom »**S pticami si delimo nebo**«, ki ga je družba Mobitel ohranila vse do uvedbe generacije UMTS leta 2003, nadaljevalo pa že konec istega leta, ko je družba Mobitel v sodelovanju z DOPPS-om izdala koledar za leto 1996 z motivi dvanajstih ogroženih ptic v Sloveniji. Približno v istem času je nastala tudi multimedijska zgoščenska »S pticami si delimo nebo« s predstavitvijo obeh družb, 81 vrst ptic, njihovih življenjskih prostorov in virov ogrožanja ter za ptice pomembnih območij. Zgoščenska je bila razdeljena večini slovenskih osnovnih šol in je naletela na velik odziv. (Mozetič in Manček 2004). Na njej je med drugim tudi eden prvih skupnih televizijskih oglasov, in sicer za Mobitelov GSM, ki ga je podjetje povežalo z vzletom ptic (vzlet oziroma zagon omrežja) in njihovo selitvijo (mobitele je bilo odslej mogoče uporabljati tudi v tujini).

Slika 6.3: Zgoščenska »S pticami si delimo nebo«



V prvem letu sodelovanja so začeli tudi s projektom »Srečanje mladih ornitologov Slovenije«, katerega cilj je bil »mlade osnovnošolce in srednješolce preko proučevanja ptic v naravi uvesti v raziskovalno delo na področju ornitologije ter hkrati s tem v opazovanje in proučevanje lastnega okolja« (Mozetič in Manček, 2004). Projekt je bil uspešen, zato so z njim nadaljevali tudi v prihodnjih letih.

Slika 6.4: Srečanje mladih ornitologov



Vir: Interno gradivo Mobitel.

Leto 1996 je zaznamoval skupni naravovarstveni kongres »Biosferni rezervat Drava-Mura z mednarodnim sodelovanjem in v ta namen s strani Mobitela sofinancirana prenosna razstava »Reki za življenje: Drava in Mura«, ki jo je gostil tudi slovenski Parlament.

Nato sta se organizaciji odločili za pomemben korak, ki je njuno prizadevanje še bolj približal ljudem. Skupaj so leta 1997 organizirali prvi **fotografski natečaj Svoboden kot ptica**. Vsako leto so imeli fotografi, ljubitelji ptic in popolni amaterji možnost, da fotografijo, posneto na vnaprej določeno temo, pošljejo v presojo strokovni žiriji. Leta 2000 je natečaj dobil mednarodne razsežnosti, leta 2005, ko so organizirali zadnjega, pa se mu je pridružila še moderna kategorija, fotografije, posnete z mobitelom. Vsako leto so nagrajene fotografije ponudili na ogled širši javnosti: v Cankarjevem domu, na Sečoveljskih solinah ali pa pred Mobitelovimi centri. Natečaj je redno spremljal tudi katalog izbranih del, v letih 1997 in 2003 pa tudi koledarja, primerna na primer za poslovna darila.



Najboljše fotografije so bile vsakokrat objavljene tudi na spletnih straneh obeh pobudnikov. V devetih letih se je na natečaju preizkusilo več sto fotografskih in ornitoloških navdušencev, kar sta Borut Mozetič in Urša Manček (2004) označila kot »dvig kakovosti slovenske ornitološke in naravoslovne fotografije na novo, višjo raven.«

Drugo, še bolj načrtno približevanje širši javnosti, pa se je začelo leta 1998 z uvedbo Mobitelovega **predplačniškega sistema Mobi**.

Mnogi ljudje poznajo naše skupne projekte izpred nekaj let, na primer »S pticami si delimo nebo«, »Dan brez ptic je kot noč brez zvezd«, Ptica leta, »Svoboden kot ptica«, najbolj znani pa so Mobipaketi, na primer Mobi kosec, Mobi štokrlja ... To so bili paketi, v katerih si hkrati s kupljenim mobitelom dobil še semena in nekaj podatkov o ptici, ki je posodila svoje ime tvojemu mobitelu. Svojevrsten hit so bile tudi Mobikartice, ki so širile informacije in zavest o pticah (Andrej Medved, DOPPS).

Slika 6.5: Prvi Mobipaketi in Mobikartice



Z upodobitvijo ogroženih vrst ptic na Mobikarticah in Mobipaketih sta organizaciji uvedli inovativen in hkrati učinkovit način promocije varstva ptic in narave, ki prihaja do vsakega posameznika. Na Mobikarticah so predstavljene večinoma redke in ogrožene vrste ptic, ki ob uničenju habitata izginejo iz našega okolja. Predstavljenih pa je tudi nekaj vsem dobro znanih vrst, ki jih ogroža predvsem izginjanje primernih gnezdišč.

Do konca programa (leta 2007) je bilo prodanih več kot milijon paketov in več milijonov vrednostnih kartic, na njih pa predstavljenih preko 40 različnih vrst ptic. Mobitel je v naslednjih letih idejo še nadgradil: »Našo okoljsko usmerjenost smo že pred časom dodatno potrdili tudi z uvedbo okolju prijaznih vrednostnic, izdelanih iz papirja, ki ga je mogoče v celoti reciklirati, spodbujamo pa tudi nematerializirano polnjenje Mobiračunov, na primer prek portala Planet,« je Služba za odnose z javnostmi zapisala v odgovoru nekemu novinarju.

Slika 6.6: Prenovljena podoba Mobikartic in Mobipaketov



Manček in Mozetič (2004) sta projekt označila kot »edinstven v svetovnem merilu«, kot povzetek pa sta zapisala:

Sporočilo, ki vsak dan prihaja v širok spekter slovenske javnosti, je jasno. Varstvo ptic in njihovih življenjskih prostorov je imanentno vprašanje sodobne družbe. Ptice za uspešno gnezdenje in s tem preživetje vrste potrebujejo primerno gnezdišče in življenjski prostor, kjer najdejo dovolj hrane.

Hkrati z zagonom tega projekta je potekal še eden: **poslikava avtobusov** mestnega potniškega prometa z motivi ogroženih vrst ptic in imenom »Dan brez ptic je kot noč brez zvezd«. Po Ljubljani, Mariboru, Kranju, Celju in Novi Gorici so se začeli voziti avtobusi s slikami ptic, značilnih za določeno regijo. Ob začetku projekta sta partnerja pripravila skupno novinarsko konferenco na Ljubljanskem barju, ki je v medijih naletela na velik odziv.

S tem se je začelo dolgoročno prizadevanje za zaščito tega naravnega rezervata in njegovega najznačilnejšega (ogroženega) ptičjega prebivalca, kosca. V prihodnjih letih so pod vodstvom DOPPS-a in s podporo Mobitela potekale mnoge prireditve, razstave in predavanja, ki so opozarjala na to problematiko. Vrhunec je projekt doživel leta 2007 z otvoritvijo, o kateri nekoliko več v nadaljevanju. Mobitel je takrat natisnil majice z risbami ptic in na Feliks karticah pripravil anketo o virih ogrožanja ptic v naši okolici. Takrat so nastala tudi promocijska darila v podobi stenske »ptičje ure«, ki se vsako uro drugače oglašča in zapestne ure s slikami ptic.

Eden prvih skupnih projektov je bil, ko smo v Ljubljani z motivi ptic pobarvali avtobus mestnega prometa, ga opremili s sodobnimi mobiteli (kot govorilnice), organizirali demonstracijsko vožnjo in novinarsko konferenco. S tem smo poudarili našo prisotnost na trgu ter društvu hkrati pomagali pri ozaveščanju ljudi v kontekstu ekologije. /.../ Novinarji so zgodbo dobesedno razgrabili. Seveda smo jim tudi mi dali precej materiala za pisanje, saj smo jih najprej popeljali naokoli po Barju, potem pa smo se ustavili blizu nekega travnika z opazovalnico, kjer so bili že pripravljene daljnogledi za opazovanje ptic in člani društva, ki so nam v praksi prikazali svoje delo in odgovarjali na vsa mogoča strokovna vprašanja, se spominja Stanislav Smolnikar.

Slika 6.7: Poslikani avtobus v okviru projekta »Dan brez ptic je kot noč brez zvezd«



Vir: Interno gradivo Mobitel.

V letu 1998 sta DOPPS in Mobitel začela še s projektom »**Ptica leta**«, ki je bil namenjen predvsem mladim. Vsako leto je bilo posvečeno promociji ene izmed zanimivih ptic in njenega varstva. Največji uspeh so dosegli leta 1999, ko so skupaj obeležili t. i. praznik štokelj ob podelitvi mednarodnega odlikovanja Evropska vas štokelj Veliki in Mali Polani. Razglasitev prve slovenske vasi štokelj je namreč potekala v okviru projekta Bela štoklja – Ptica leta 1999. »S projektom smo utrli nove poti v varstvu štokelj in njenih življenjskih prostorov v Evropi, saj splošna družbena simpatija do simbola sreče in prinašalke otrok žal ne zadošča, da bi preprečili uničevanje njenega življenjskega prostora,« je pojasnil Borut Mozetič. Sicer pa so idejo povezali še z drugimi aktivnostmi, že omenjenima fotografskim natečajem in ornitološkim taborom mladih, izdajami zloženk, mladinskimi risarskimi natečaji ter tabori itd. Projekt je trajal 4 leta (Mozetič in Manček 2004).

Naslednji pomembni sklop sodelovanja so razne skupne **publikacije** ali pa publikacije, ki jih DOPPS izdaja z Mobitelovo podporo. Pomembna projekta sta se odvijala v letih 1998 in 1999, ko sta kot novoletno darilo na domove vseh Mobitelovih naročnikov prišli knjižici o pticah. Prva, leta 1998 v 170.000 izvodih izdana Ptice Slovenije – mali priročnik, predstavlja 142 vrst ptic ter napotke za njihovo opazovanje, proučevanje in varovanje. Druga, letnik 1999, Vodnik po mednarodno pomembnih območjih za ptice (IBA<sup>21</sup>) v Sloveniji, s 400.000 izvodi, pa je predstavila 14 mednarodno pomembnih območij za ptice. »Izreden pomen knjižic je v njihovi številčnosti, saj je v naravovarstvu izrednega pomena ravno ozaveščanje in izobraževanje čim večjega kroga javnosti« (Borut Mozetič, DOPPS).

---

<sup>21</sup> Important Bird Areas

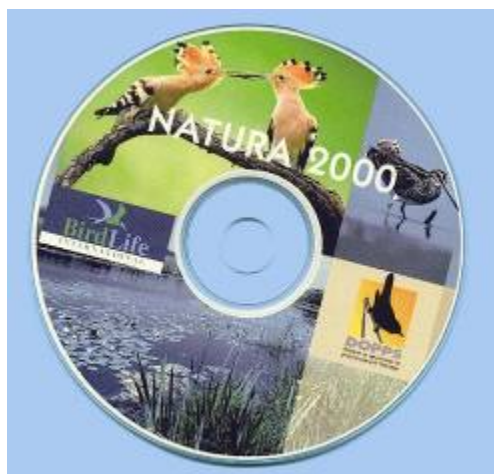
Slika 6.8: Novoletno darilo za Mobitelove naročnike – žepni priročnik Ptice Slovenije



Mobitel podpira tudi publicistično dejavnost samega društva. Z njegovo pomočjo je DOPPS svoje Novice posodobil in preimenoval v »Svet ptic«, prvo slovensko poljudno barvno revijo o pticah, ter v novi podobi začel izdajati strokovno ornitološko revijo *Acrocephalus* (Internet 3).

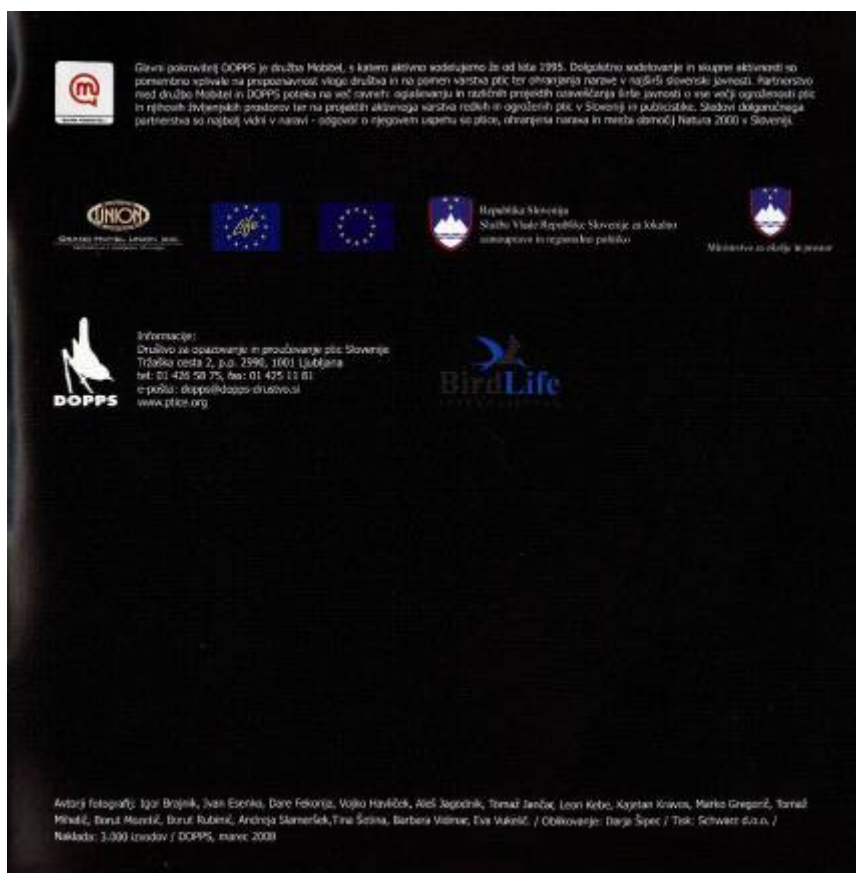
Poleg tega je družba finančno podprla vse tri DOPPS-ove monografije, ki so do sedaj izšle v letih 2000, 2003 in 2005. Vse tri se ukvarjajo s problematiko zaščitene območij in ogroženih ptic. Aktivno se je vključila tudi v promocijo Nature 2000 z izdajo informativne zloženke in interaktivne zgoščenke ter profesionalno podporo pri ustreznih direktivah. V letu 2004 je s pomočjo Mobitela DOPPS dobil še svojo spletno stran oziroma osrednji ornitološki portal (DOPPS 2008a).

Slika 6.9: Zgoščenka Natura 2000



Na vseh svojih publikacijah DOPPS objavlja Mobitelov logotip in/ali kratek poklon pokrovitelju, včasih pa namesto tega na straneh platnic zasledimo aktualne Mobitelove oglase. Organizaciji druga drugo navajata tudi v svojih letnih poročilih (glej spodnjo sliko in prilogo F).

Slika 6.10: Predzadnja stran DOPPS-ove brošure »DOPPS v letu 2007«



V zadnjih letih je sodelovanje manj opazno na produktni ravni, bolj pa na velikih **dogodkih**. Ob 25. obletnici društva DOPPS in 10. obletnici partnerstva Mobitel – DOPPS so v Grand Hotelu Union (DOPPS-ovemu podporniku) organizirali slovesno prireditev. Slovenskemu ornitološkemu kongresu s prispevki domačih in tujih avtorjev je sledil slavnostni del dogodka. Govorci iz vrst DOPPS-a, Mobitela, Ministrstva za okolje in prostor, organizacije BirdLife International so pozdravili goste skupaj z veleposlanikom EU Erwanom Fouerejem in gostiteljem, direktorjem hotela. Sledila je predstavitev zgodovine DOPPS-a in partnerstva, nato pa kulturni program in pogostitev.

Druga odmevna prireditev pa se je odvijala na Ljubljanskem barju ob dolgo pričakovani otvoritvi tamkajšnjega naravnega rezervata, imenovanega Iški morost. Tja sta partnerja 14. junija 2007 po analogiji izpred 10 let, ko se je projekt začel, z avtobusom odpeljala novinarje. Ti so bili na otvoritev oziroma novinarsko konferenco vabljeni s skupnim vabilom obeh organizacij, na ustrezno medijsko adremo pa je bilo poslano tudi skupno sporočilo za medije (glej priloge F, G, H in I).

Konferenca se je odvijala v novo zgrajeni ptičji opazovalnici na Barju. Govorci so bili direktor Mobitela, direktor DOPPS-a in župan občine Ig, prisotni pa so bili tudi predstavniki ministrstev in turizma.

Slika 6.11: Od desne proti levi: direktor DOPPS-a, Andrej Medved, direktor Mobitela, Klavdij Godnič, in izanski župan, Janez Cimperman, na otvoritvi naravnega rezervata Iški morost



Vir: Interno gradivo Mobitel.

Ob koncu uradne predstavitve so se vsi gostje sprehodili po »Koščevi učni poti«. Organizatorji so bili pozorni tudi na podrobnosti; novinarji so dobili predstavitvene mape, vabilo in vsa gradiva iz materiala, ki ga je mogoče reciklirati. Obvestilo o tem so prejeli skupaj z gradivom. Zgodba je imela velik medijski odmev.

#### Slika 6.12: Primer medijske novice o otvoritvi Iškega morosta

Info TV, Novice

14. 06. 2007

Doseg / Reach: /

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 18:00

Trajanje prispevka / Duration: 2 min

1

#### Iški morost

INFO TV, 14.06.2007, NOVICE, 18.00

VESNA FUJS: Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije je z družbo Mobitel odprlo nov naravni rezervat Iški morost. Ta obsega 65 hektarjev zemljišč med Igom in Podpečjo ob reki Iški, leži pa na enem najbolj obsežnih ohranjenih mokrotnih travnikov na Ljubljanskem barju. Na delu rezervata so uredili 1.300 metrov dolgo Koščevo mučno pot z opazovalnico, kjer lahko obiskovalci in strokovnjaki spoznavajo bogastvo biotske pestrosti vlažnih ekstenzivnih travnikov.

KLAVDIJ GODNIČ (glavni izvršni direktor Mobitela): Odprtje te opazovalnice je zaključek triletnega, uspešen zaključek triletnega projekta, z Doppsom sodelujemo že vrsto let, praktično 10 let, to sodelovanje je preraslo že v neke vrste prijateljstvo, saj sodelujemo na projektih ohranjanja narave, ki so izredno pomembni za Mobitel.

FUJS: Ljubljansko barje je najpomembnejše območje ogroženega ptiča kosca v Sloveniji.

ANDREJ MEDVEC (DOPPS): Kosec je globalno ogrožena vrsta, katero ščiti in varuje ogromno direktiv na evropskem nivoju in pa tudi v nacionalni zakonodaji; zato smo kot polnopravni člani Evropske unije tudi dolžni izvajati aktivno varstvo za doseg tega cilja.

FUJS: Utrjena pot vodi do lesene opazovalnice, ki simbolizira gnezdo. V njej je nameščena panoramska tabla, ki prikazuje pester živalski in rastlinski svet mokrotnih travnikov Barja. Omenjeno območje je tudi eno pomembnejših področij, ki v Sloveniji tvorijo vseevropsko naravovarstveno območje Natura 2000.

Vir: Info TV 2007.

Poleg naštetih so v letih sodelovanja potekale še mnoge druge manjše ali kratkotrajnejše skupne akcije, večinoma v zvezi z naravovarstvom in raziskovanjem (na primer štetje ptic, v nekaterih primerih tudi s pomočjo Mobitelove najnovejše tehnologije). Večino komunikacijskega programa sem strnila v spodnji tabeli:



Tabela 6.2: Vsebinski in kronološki prikaz skupnih projektov Mobitela in DOPPS-a

SLOGAN	S pticami si delimo nebo	1995 – 2003
PUBLIKACIJE	Znanstvena revija Acrocephalus (od leta 2000 v novi podobi)	1979 -
	Poljudna revija Svet ptic (pred letom 2000 Novice DOPPS)	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
NARAVOVARSTVO	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. obletnici DOPPS-a in 10. obletnici partnerstva Mobitel – DOPPS	2005
	Otvoritev naravnega rezervata Iški morost	2007

Po različnih kanalih in z različnimi marketinškimi tehnikami 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.

### 6.3.7. SPREMLJANJE, MERJENJE IN OCENJEVANJE PROGRAMA

Iz zapisanega je razvidno, da sta partnerja v letih sodelovanja uporabljala različne kanale za doseganje svojih ciljev, hkrati pa ves čas poskušala ohranjati pristne odnose tudi z različnimi deležniki. Na prvi pogled se zdi, da sta bila uspešni. Toda vprašanje je, kaj pravijo uradne meritve in strogi **kazalci trga**.

Žal nimamo sistematično zbranega arhiva. Kljub temu z gotovostjo trdim, da je sodelovanje bilo in je še vedno precej odmevno, tudi kot družbenoodgovorno delo. Na drugi strani pa že od začetka delamo analize, s katerimi ocenjujemo povezavo med našimi akcijami in ugledom podjetja. Težava pri tem je očitna: izredno težko je ovrednotiti delež, ki ga recimo DOPPS doprinaša k dobremu imenu podjetja. Je pa jasno, da ta delež ni zanemarljiv, še posebej če pogledamo prva leta sodelovanja, ko je naša prepoznavnost, z njo pa tudi naše delovanje, raslo s strmimi koraki (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

In na drugem mestu:

Podobno kot sva prej rekla za zaposlene, je tudi z mediji. Na začetku, ko smo sodelovanje intenzivno vpletali v naše marketinške akcije, je bila medijska pokritost in prepoznavnost izredno močna. /.../ Tudi mnogi naši spoti in oglasi, ki so sledili, so bili terna (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Tudi pri DOPPS-u so mnenja, da je bilo sodelovanje z Mobitelom (predvsem na začetku) ključnega pomena pri vzpostavitvi širše prepoznavnosti. Danes pa organizaciji s svojimi akcijami predvsem ohranjata položaj in prisotnost na trgu.

Mobitel je bil na začetku ključen. Ko mi še nismo razvijali svojega projektne delo, je Mobitel s svojim finančnim vložkom zelo pomagal, da je DOPPS preskočil s svoje profesionalne, a ne zaposlitvene ravni, na raven, kjer smo si lahko privoščili dva, tri kadre tudi zaposliti. S tem smo ustvarili dodano vrednost, kar je povzročilo, da se je vse skupaj začelo širiti (Andrej Medved, DOPPS).

Ne glede na to, da sistematične raziskave o **medijski odmevnosti** in posledično boljšem ugledu ne obstajajo, so pozitivni rezultati partnerstva posredno vidni pravzaprav povsod.

Vzemimo na primer objave v medijih. Velika večina jih je do partnerstva pozitivno naravnanih. V nekaterih člankih o družbeni odgovornosti ga celo navajajo kot zgled. Primer je pogovor z dr. Majdo Bagar-Povše, vodjo raziskovalne enote v Radenski, ki pravi (v Slavinec 2007, 32): »Nasploh si želimo več sodelovanja z univerzo, ministrstvi in nevladnimi organizacijami. Slednje industriji prinašajo mnoge nove pobude posebej na naravovarstvenem področju. Odličen podoben primer dobre prakse je sodelovanje med Mobitelom in Društvom za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije.«

Drugi medijski primer je povezan z **uspešnostjo in ugledom**. Mobitel je med desetimi največjimi in desetimi najboljšimi podjetji v Sloveniji (Finance 2008). Prav tako pa lestvice najboljših desetih že več let ni zapustil v kategoriji »Najbolj ugledna podjetja«. V letu 2007 se je uvrstil na osmo, v letu 2008 pa na sedmo mesto (Bertoncelj Popit 2008, 20).

Tudi na DOPPS-ovi strani je bilo povečanje ugleda pomembno. Z njim so pridobili moč in kredibilnost, ki sta jim pomagali, da na trgu (in drugje) nastopajo kot enakovredni.

Ko je Mobitel prišel, se je za nas začelo novo obdobje. Kot rečeno, smo dobili profesionalen organ, pisarno, ki danes opravi večino profesionalnega dela. Pravkar smo dobili nov IBA (Important Bird Areas). Po direktivi o pticah imamo pod drobnogledom 25 % države, ki spadajo pod območja Natura 2000. Imamo dva rezervata, ki ju upravljamo in sofinanciramo, Iški morost (Ljubljansko barje) in Škocjanski zatok (pri Kopru). Izdajamo poljudnoznanstveno revijo za ljubitelje, amaterje in mladino, Svet Ptice in znanstveno revijo *Acrocephalus*, ki jo skušamo sedaj narediti še bolj prepoznavno in dostopno z angleškim jezikom in digitalno obliko, da bi tako lažje dosegla tudi izobraževalne in raziskovalne institucije po vsej Evropi. /.../ Smo tudi partner BirdLife International, svetovne zveze za varstvo ptic (Andrej Medved, DOPPS).

Kljub medijski uspešnosti pa vemo, da samo ta ni dovolj za uspeh. Ključni so **potrošniki** – in drugi deležniki. Če sodimo po številu naročnikov, ki jih je Mobitel pridobil v zadnjih 10 letih in številu novih članov, ki so se vpisali v Društvo, je uspeh dobro viden. Lastniki in vodstvo so na te številke zagotovo gledali z odobravanjem – to potrjuje že dejstvo, da partnerstva niso prekinili, ampak ga še pospeševali; na Mobitelovi strani so zaradi dobrih izkušenj nastajala tudi nova sodelovanja z neprofitnimi organizacijami (na primer z Rdečimi noski). Lokalne skupnosti so partnerstvo podpirale, kar dokazujejo objave v regionalnih in lokalnih medijih, naklonjena mu je tudi splošna javnost – že teorija nam je izdala, da je kombinacija družbenega napredka in družbene odgovornosti v tem kontekstu nadvse uspešna.

Kot je dejal gospod Smolnikar, teh uspehov ne moremo pripisati *samo* partnerstvu, zagotovo pa *tudi* njemu. Edina težava, ki jo pri tem prepoznavata obe organizaciji, pa je naslednja:

Ne vem, če dovolj poudarjamo, kakšno je naše sodelovanje z Mobitelom. Pojavimo se na primer v neki konkretni temi, kjer ljudje vidijo le »Generalni pokrovitelj DOPPS-a 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 zlepiti marketing na obeh straneh – s konkretnimi družbenoodgovornimi cilji. /.../ Problem je namreč v tem, da ljudje vedo, da sodelujemo, vendar to sodelovanje opišejo z besedami »Mobitel je sponzor DOPPS-a«. Ne uporabljajo besede partner, ker ne vedo, da v bistvu za to gre (Andrej Medved, DOPPS).

Po pregledu dokumentacije se mi ta težava niti ne zdi nepričakovana. Glede na to, da recimo na vseh DOPPS-ovih publikacijah piše »Mobitel je generalni pokrovitelj DOPPS-a«, je verjetno še težje, da bi javnost organizaciji dojemala kot partnerja. Rešitev je torej, po mojem mnenju, v načrtnem poudarjanju partnerstva – nasproti sponzorstvu ali donatorstvu.

Podjetji se sicer že angažirata v tej smeri. Konec leta 2008 pripravljajo katalog vseh produktov in projektov, ki so jih do sedaj ustvarili skupaj.

Glede na dolgoletno sodelovanje med družbo Mobitel in DOPPS-om smo se odločili, da ob koncu leta 2008 izdamo posebno številko revije Svet ptic, v kateri bi predstavili naše skupne dosežke in produkte. Revija bi bila na voljo v vseh prodajalnah Mobitela širom Slovenije v obliki kataloga oziroma promocijskega gradiva ter prodajnega kataloga. V reviji bi poleg produktov z Mobitelom predstavili tudi območja Natura 2000 v Sloveniji ter naše društvo DOPPS. Podrobnejšo vsebino in koncept posebne številke revije Svet ptic bomo podrobneje določili v sodelovanju z marketinško službo družbe Mobitel (DOPPS 2008b).

Projektov in načrtov za prihodnost sodelovanja je, kot vidimo, še veliko. Dogodek ob otvoritvi Škocjanskega zatoka, novi katalog, izdaja novega ornitološkega atlasa z Mobitelovo podporo, morebitna uporaba Mobitelovih centrov kot medijev za promocijo ... Partnerstvo še ne gre h koncu. Glede kritik oziroma bojazni teoretikov v zvezi s preživetjem neprofitne organizacije po končanem partnerstvu pa sem že pisala; DOPPS ima dovolj sredstev za nadaljnje delovanje. Čeprav o **prekinitvi partnerstva** na nobeni strani ne želijo govoriti. Ko sem sogovornika povprašala o tem, sem dobila naslednje odgovore:

Če že moramo o tem govoriti ... Lahko rečem, da bi si podali roke, se prijateljsko poslovili in bili vsi zelo zadovoljni, ker smo v preteklih letih naredili ogromno. Rezultatov nas ni sram, kadarkoli jih lahko damo na mizo in pokažemo komurkoli. Naša zgodba je uspešna, uspešnejša in še bolj uspešna. Zavedamo pa se, kakšni so časi, tako da bi to sprejeli kot dejstvo, in šli naprej (Andrej Medved, DOPPS).

Na to stvar je mogoče gledati kot na življenje. Reciva, da nekomu umre član družine. Seveda bo sledilo žalovanje, vendar le-to ne bo večno. Potrebno je biti realen in se zavedati, da čisto nihče na tem svetu ni nepogrešljiv in da je vedno mogoče najti druge rešitve. Tako v poslovnem smislu morebiten izstop DOPPS-a iz partnerstva za Mobitel ne pomeni prav veliko. Seveda pa v tem primeru ne gre le za posel. Jaz osebno to partnerstvo že od začetka podpiram, želim si, da bi sodelovali še naprej. Poleg tega gre za projekt, ki je pomemben tudi z vidika ekologije in širše družbene osveščenosti, zato bi Mobitel zaradi njegovega izostanka zagotovo izgubil del pozitivne konotacije družbenoodgovornega podjetja (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Po končani raziskavi, zbranih podatkih in nekajmesečnem spremljanju sodelovanja lahko rečem, da je po mojem mnenju **partnerstvo enakovredno**. Kljub temu me je zanimalo še mnenje predstavnikov obeh organizacij. Odgovor je bil jasen.

Definitivno. Mi smo iz tega sodelovanja potegnili ogromno in prepričan sem, da so tudi oni enako zadovoljni. Je pa res, da se je preko njih precej težko uveljavljati. Po mojem mnenju smo imeli pravzaprav veliko srečo, da smo našli toliko skupnih točk, ki smo jih lahko vpeli tudi v naše marketinške aktivnosti. Hočem reči, da ni veliko podjetij, ki bi se sploh ukvarjala s tako podrobnim iskanjem stičnih točk s tako specifičnim primerom. 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 morda v določenem trenutku izgleda tako, 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. Mi nikoli ne delamo projekta samo zato, da je narejen. Poznamo institucije, ki to delajo, vendar mi nismo takšni. Mi z vsakim projektom naredimo še tri, štiri nove. Če delaš kakovostno, se ti že med samim delom porajajo nove ideje (Andrej Medved, DOPPS).

Za konec ocene sodelovanja sem želela pridobiti še njuno mnenje o globalni sliki. **Koliko partnerstvo doprinese k družbeni blaginji, koliko je družbenoodgovorno?**

Mislím, da nikakor ne pretiravam, če rečem, da smo lahko drugim za zgled. Letno 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, definitivno 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 »daj-dam razmerje«, ampak za mnogo več. Kot sem omenil že uvodoma, mi ne skrbimo le za ptice, temveč za celotno okolje in kot družbeno odgovorno podjetje se nam Mobitel v tej skrbi pridružuje. (Andrej Medved, DOPPS).

## **6.4. UGOTOVITVE**

V praktičnem delu diplomske naloge sem ugotavljala, v kakšni meri je primer Mobitela in DOPPS-a skladen s teoretičnimi predpostavkami in zastavljeno hipotezo.

Najprej sem se vprašala, ali sploh gre za primer marketinga z namenom in ne morda za kakšno drugo obliko družbene odgovornosti. Zaradi sodelovanja na ravni marketinških akcij sem izločila filantropijo in sponzorstvo. Kljub temu bi sodelovanje glede na klasifikacijo Kotlerja in Nancy Lee (2005) lahko sodilo tudi v kategorijo:

- **Promocije dobrodelnih namenov**, saj Mobitel dejansko dviguje zavedanje o problematiki s tem, da jo vključuje v svoje produkte (slike ptic ...). Tako privlači tudi druge potrošnike, da poveča zavedanje (in posledično doniranje).
- **Korporacijskega socialnega marketinga**, saj Mobitel poskuša pri potrošnikih vzbuditi razumevanje, da so ptice v nevarnosti; hoče spremeniti njihovo obnašanje do naravnega okolja ptic in narave na splošno.

Vendar sta obe definiciji preozki, pa tudi definicija marketinga z namenom, ki jo Kotler in Lee (2005) ponujata, ni ustrezna; organizaciji nista gradili programov na prodajnih akcijah. »Popolnega ujemanja« s katero izmed njunih klasifikacij pri DOPPS-u in Mobitelu torej ni mogoče najti, saj je njuno sodelovanje širše od vseh naštetih kategorij. Zajema prvine enih in drugih, vendar nobene kategorije v celoti. Zato na njun model leti kritika, saj, kot je značilno za teoretske modele, deluje zgolj na ravni »idealnih primerov«, v praksi pa sodelovanje oz. partnerstvo težko umestimo v tako ozke kategorije.

Na drugi strani pa sem našla mnoge skupne točke s širšo definicijo marketinga z namenom, kot jo najdemo pri Simcic Bronn in Vrioni (2001) ali Adkins (1999). V teh primerih gre za vpeljavo družbene odgovornosti podjetja v njegove marketinške aktivnosti in komunikacijo, pri čemer je sodelovanje z neprofitno organizacijo ponavadi strateško.

Kot pravijo Varadarajan in Menon (1988) ter Simcic Bronn in Vrioni (2001, 219), je takšno sodelovanje **partnersko, dolgoročno, pošteno in transparentno**.

Sodelovanje med Mobitelom in DOPPS-om gre **preko sponzorskega razmerja**, preko »doniranja denarja in dviga rok«, kot se je izrazil gospod Smolnikar. Njihovi dogovori so pogosto neformalni, obe strani sta prilagodljivi in odprti za ideje, ki presegajo določila pogodbe. Komunikacija med njimi je tekoča in sproščena. Ob pomembnih zadevah se sproti obveščajo, drug drugega navajajo kot referenco (v letnih poročilih, na spletnih straneh, predavanjih in seminarjih) ter izkoriščajo 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, ampak na **dolgoročnem programu**.

Kot bi se izrazili Pirsch in dr. (2007, 126), aktivnosti niso torej samo »promocijske« (kot so bile na začetku sodelovanja), ampak tudi »**institucionalne**«. To potrjuje tudi naslednja izjava:

Mislím, da ne pretiram, 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 na projektih sodelujeva prijateljsko. To je absolutno pozitiven »case-study«, ne vem če 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 tudi 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, opazujemo pa jih lahko skoraj pri vseh kazalcih oziroma razlogih, zaradi katerih se podjetja odločajo 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 najboljšega kadra, 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 menijo, 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 druga začne) so dosegli želeni cilj – **povečanje prepoznavnosti in ozaveščenosti**. Pri tem so njihove dejavnosti segale prav do vseh deležnikov (poslovni svet, navadni uporabniki, strokovna javnost, lokalno prebivalstvo ...). Ideje za prihodnje skupne projekte obstajajo na obeh straneh, po 13 letih sodelovanja o **prekinitvi partnerstva ne razmišljajo**.

Sodelovanje pa ustreza tudi zadnjemu pogoju moje hipoteze – **družbeni blaginji**. V letih skupnega delovanja sta organizaciji namreč rešili pred propadom dve pomembni naravni območji, kjer imajo dom mnoge rastlinske in živalske vrste, in ju spremenili v **naravna rezervata**, ki ju lahko obišejo vsi ljubitelji narave. To sta Škocjanski zatok v Kopru in Iški morost na Ljubljanskem barju. DOPPS je tudi z Mobitelovo pomočjo **zaščitil veliko ogroženih vrst ptic, nekatere celo rešil pred izumrtjem** – npr. breguljko, našo najmanjšo lastovko, rečnega galeba, navadno čigro, pa tudi belo štorcljo in kosca (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 štorcelj – Velika in Mala Polana. Največja zasluga dolgoletnega sodelovanja pa je **velik del osveščene 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, saj je program odmeval tudi v tujini. Na koncu je partnerstvo dokaz, da tudi dokaj specifična neprofitna organizacija lahko pridobi podpornika/e, če je na obeh straneh volja in interes.

Družba Mobitel je s podporo našega društva poskrbela za temeljit miselni preskok v slovenskem prostoru: varstvo ptic in narave, prej zapisano splošni družbeni okostenelosti in neuspešnosti, je postalo del našega dinamičnega vsakdanjika in pozitivnega družbenega dogajanja (Mozetič 2004).



Po Yinu (2003, 162) vzorčen primer – dokaj redek, pa vendarle pomemben za širšo javnost, 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, zaščita naravnih prostorov, uspešno in kredibilno podjetje ter neprofitna organizacija, ki ji prisluhnejo tako v državnih kot v mednarodnih institucijah. **Win-win-win situacija.**

Partnerstvo med neprofitno in profitno organizacijo iz primera, ki sem ga analizirala v svojem diplomskem delu in ki temelji na marketingu z razlogom, je ekvivalentno, dolgoročno in prispeva k družbeni blaginji. Kot tako je – skladno z mojo hipotezo – ustrezna oblika družbenoodgovornega marketinga.

## 6.5. OMEJITVE RAZISKAVE

Čeprav sem se trudila upoštevati navodila za čim boljšo izvedbo študije primera, ima moja raziskava vendarle tudi pomanjkljivosti. Zavedam se, da sem raziskovala partnerstvo, ki poteka že dolgo, zato so moji viri – predvsem z začetka sodelovanja – **večinoma sekundarne narave**. Tudi odgovorni, ki so projekt vzpostavili, večinoma niso več zaposleni v sodelujočih organizacijah; namesto njih sem se pogovarjala s sodelavci, ki sicer poslovanje dobro poznajo (kot se je izrazil Andrej Medved, gre celo za »institucionalno zgodbo«, ne osebno), vendar so podatki »iz prve roke« vendar bolj verodostojni. **Interpretacije dejanj in besed drugih** vedno dodajo ali izgubijo kakšno malenkost. Oviro sem poskušala zmanjšati z zbiranjem čim več različnih dokazov, ki bi potrdili (ali pa ovrgli) drug drugega. Če bi bila od začetka partnerstva prisotna kot opazovalka, bi verjetno imela na voljo še več podatkov. Po drugi strani pa sem ravno zato, ker sem zaposlena v eni izmed preučenih organizacij, morda včasih **pristranska**. Možna pomanjkljivost raziskave je tudi v tem, da sta pomemben vidik povezovanja dveh organizacij **opisovala le dva posameznika** – za popolno sliko bi bilo verjetno potrebnih še veliko več intervjujev in spraševanj.

Kljub temu da sem na začetku upala, da bom izvedela kaj več o reakcijah potrošnikov, so ti podatki očitno tako kompleksni, da jih nobena izmed organizacij nima zbranih v sistematični obliki. Tako še vedno, kljub ugotovitvam iz teoretičnega in praktičnega dela, **ostaja neodgovorjeno vprašanje, ali se potrošniki odzivajo na družbenoodgovorne prakse podjetij**. Ali je Mobitel res pridobil toliko naročnikov tudi zaradi svoje družbene drže ali pa je bila to le posledica pravilno predvidenega zgodovinskega trenutka? Je potrošnikom res mar za »zelenost« podjetij? In koliko sploh poznajo takšne prakse? Morda ta vprašanja lahko razumemo kot predloge za nadgradnjo moje ali kakšne podobne raziskave.

Zadnje vprašanje, ki se mu pri študijah primera ni mogoče izogniti, pa je: **ali in v kakšni meri so moje ugotovitve širše posplošljive?** Zavedam se, da gre le za analizo enega primera; če bi primerjala 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. Ker Yin (2003, 54) pravi, da »morajo biti argumenti toliko močnejši, kadar gre le za en primer,« sem se trudila, da bi čim bolj upoštevala druge kazalce verodostojnosti. Analiza torej je ponovljiva in preverljiva, težko pa rečem, koliko je v tem primeru uporabna za druge prakse marketinga z namenom. Eno pa je gotovo: primer je lahko drugim za zgled.

## 7. ZAKLJUČEK

Podjetniški svet ima svoja pravila preživetja in žal tisto, kar je dobro za podjetje, ni vedno dobro za okolje. Zato so podjetja kot list z dvema stranema: prva stran je stran dobička, druga pa stran skrbi za družbo. Ključ do uspeha je v uravnoteženju obeh strani.

V svojem diplomskem delu sem prikazala primer uspešne prakse, ki ji je ta podvig uspel. 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 osredotočila na ozaveščanje javnosti in posledično dosegla dobro prepoznavnost obeh organizacij ter večje število naročnikov oziroma članov. Čeprav skozi raziskavo nisem našla nobenih neposrednih dokazov, da so omenjeni rezultati res zgolj posledica 13-letnih skupnih akcij, je udejstvovanje v tej smeri nedvomno pripomoglo k naklonjenosti splošne javnosti in večjemu ugledu obeh organizacij, brez kakršnihkoli negativnih učinkov.

S pomočjo teoretičnih predpostavk in študije primera sem tako dokazala, 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 družbenokoristno, saj pomaga organizaciji, katere osnovna skrb je okoljevarstvo in z njim prihodnost človeštva. Ovrгла sem mnenja, da je enakovredno partnerstvo le idealen teoretski model, in na praktičnem primeru razložila, kakšne vzajemne koristi lahko prinaša podjetju, neprofitni organizaciji, potrošnikom in družbi.

Hkrati sem potrdila navedbe, da za družbeno odgovornost ni dovolj le dober namen. Potrebna so znanja in izkušnje, vztrajnost ter volja do učenja in sprememb oziroma izboljšav. Le kadar na obeh straneh obstaja pripravljenost za nove projekte in vizija neprestanega razvoja, ima partnerstvo dolgoročni potencial. Marketing z namenom ima torej, kot pravita Varadarajan in Menon (1988, 72), vse možnosti, da se razvije v kredibilno orodje; na drugi strani pa s seboj prinaša tudi tveganja. Največje med njimi je izkoriščanje s strani upravljalcev programa. Pri vseh oblikah družbene odgovornosti, torej tudi pri marketingu z namenom, po mnenju Urše Golob (v Podnar 2008, 15) »obstaja nevarnost, da postanejo neke vrste krinka, pod katero se bodo nekatere slabe in neodgovorne prakse izvajale še naprej.«

Kljub temu je prepričana, da družbena odgovornost v različnih oblikah »ni le modna muha«; ob korektni »uporabi« lahko veliko doprinese družbi.

Pri tem je, kot sem pokazala, 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 enostaven način dvignejo ugled in prodajo? Ali priložnost, da družbenoodgovorno udejstvovanje postane filozofija, ki je ves čas v podzavesti njihovega delovanja? Zakaj podjetja dajejo 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 glavna cilja podjetij. Lahko pa – povsem upravičeno – pričakujemo, da bodo v svoje strategije *vkjučila tudi reševanje (preprečevanje) družbenih problemov*, saj so nenazadnje tudi sama del družbe. In čeprav je Embley že leta 1993 (239) 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.

Kljub težkim in negotovim začetkom mnogi primeri vendarle kažejo, da se da uspešno združiti uspeh profitne organizacije in javno dobro ter da so mnoga podjetja že sposobna prepoznati pozitivno korelacijo med svojim poslovanjem in dobrobitjo družbe kot celote. Medtem se debata o večnem vprašanju ravnotežja med lastnim interesom in resničnim altruizmom podjetij nadaljuje. Na tem mestu jo, na podlagi svojih ugotovitev, zaključujem z naslednjimi besedami: »Dobiček je za podjetje nujen, tako kot je hrana nujna za človeka. Toda tako kot hrana ni *smisel* življenja, tako doseganje profita ni smisel podjetja« (Levitt v McAlister in drugi 2003, 66). Le s pomočjo takšnega razmišljanja je mogoče spodbujati gospodarsko inovativnost in hkrati spreminjati svet na boljše. Vsakokrat, ko se odgovorni odločijo, da na program marketinga z namenom ne bodo gledali le s svojega vidika, temveč z vidika celotne družbe, je nekdan moralno vprašljiva strategija korak bližje končnemu cilju: da postane model prihodnosti.

## 8. LITERATURA

Adkins, Sue. 1999. *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Amato, Louis H. in Christie H. Amato. 2007. The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving. *Journal of Business Ethics* 72: 229-241.

Anderson, Alison. 1997. *Media, culture and the environment*. London, Bristol (Pennsylvania): UCL Press Limited.

Barone, Michael J., Anthony D. Miyazaki in Kimberly A. Taylor. 2000. The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(2): 248-262.

Berglind, Matthew in Cheryl Nakata. 2005. Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons* 48: 443-453.

Bertoncelj Popit, Vesna. 2006. Kakšno je odgovorno podjetništvo v Sloveniji? *Delo – FT*, (24. julij).

Bertoncelj Popit, Vesna. 2008. Letos so najuglednejša podjetja Krka, Gorenje, Lek, Microsoft, Mercator, Revoz in Mobitel. *Delo – FT*, (26. maj).

Carrigan, Marylyn in Ahmad Attalla. 2001. The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing* 18(7): 560-577.

Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.

Coddington, Walter. 1993. *Environmental marketing: positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw-Hill.

DOPPS. 2006. *Predlog projektov DOPPS za leto 2006*. Interno gradivo.

DOPPS. 2008a. *Letno poročilo o poslovanju DOPPS 2007*. Interno gradivo.

DOPPS. 2008b. *Katalog sodelovanja MOBITEL – DOPPS 2008*. Interno gradivo.

Embley, L. Lawrence. 1993. *Doing Well While Doing Good*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Endacott, Roy William John. 2004. Consumer and CRM: a national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing* 21(3): 183-189.

Ewing, Michael T., ur. 2001. *Social Marketing*. New York, London, Oxford: The Haworth Press.

File, Karen Maru in Russ Alan Prince. 1998. Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise. *Journal of Business Ethics* 17(14): 1529-1539.

*Finance*. 2008. Top 101 – liga najboljših, (27. maj).

Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41(5-6): 874-889.

Golob, Urša in Klement Podnar. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6): 952-969.

Golob, Urša in Klement Podnar. 2003a. Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost? *Industrijska demokracija* 7(1): 3-5.

Golob, Urša in Klement Podnar. 2003b. Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 7(2): 7-9.

Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. »Evropsko« razumevanje družbene odgovornosti podjetja. *Industrijska demokracija* 10(8): 25-27.

Handelman, Jay M. in Stephen J. Arnold. 1999. The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing* 63(3): 33-48.

Harris, Thomas L. in Patricia T. Whalen. 2006. *The Marketer' Guide to Public Relations in the 21st Century*. Mason, Ohio: Tomson.

Henderson, Verne. 1992. *What's ethical in business?* New York: McGraw-Hill.

Hoeffler, Steve in Kevin Lane Keller. 2002. Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 21(1): 78-89.

Hutton, James G. 2001. Narrowing the Concept of Marketing. V *Social Marketing*, ur. Michael T. Ewing, 5-24. New York, London, Oxford: The Haworth Press.

Info TV. 2007. *Novice*. Ljubljana, 14. junij.

Internet 1: Mobitel, d. d. 2008. *Poslanstvo, vizija in prihodnost*. Dostopno prek: <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/default.asp> (15. julij 2008).

Internet 2: APEK. 2008. *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007*. Dostopno prek: [http://www.apenk.si/sl/datoteke/File/2008/telekomunikacije/microsoft\\_word\\_-\\_porocilo\\_pop\\_cetrto\\_cetrletje\\_2007.pdf](http://www.apenk.si/sl/datoteke/File/2008/telekomunikacije/microsoft_word_-_porocilo_pop_cetrto_cetrletje_2007.pdf) (15. julij 2008).

Internet 3: DOPPS. Dostopno prek: <http://www.ptice.org> (15. julij 2008).

Internet 4: Mobitel, d. d. 2008. *Sponzorstva in družbena odgovornost*. Dostopno prek: <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Druzbenoodgovornoravnanje/Skrbzasobivanje/SodelovanjezDOPPS.asp> (15. julij 2008).

Internet 5: DOPPS. 2008. *O društvu*. Dostopno prek: [http://www.ptice.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=11&Itemid=23](http://www.ptice.org/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=23) (15. julij 2008).

Internet 6: *Natura 2000*. Dostopno prek: <http://www.natura2000.gov.si> (15. julij 2008).

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.

Jančič, Zlatko. 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 6(12): 4-7.

Jančič, Zlatko. 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41(5-6): 890-901.

Kline, Miro in Eva Perčič. 2007. *Razvoj koncepta marketinga z razlogom: stanje in perspektive*. Ljubljana: FDV in Memo Institut.

Knez-Riedl, Jožica. 2007. Profesionalni odgovorni menedžment je še v povojih. *Finance*, (10. december).

Kotler, Philip, Ned Roberto in Nancy Lee. 2002. *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. 2nd Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. 11th Edition. Upper Saddle River (New Jersey), London: Pearson Education International.

Kotler, Philip in Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Lah, Marko. 2000. Premoženski in prepričevalni učinki blagovne znamke. *Javnost* 7 (suplement): 153–162.

Maignan, Isabelle. 2001. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 30: 57-72.

Maignan, Isabelle in O. C. Ferrell. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(1): 3-19.

Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing* 39 (9/10): 956-977.

McAlister, Debbie Thorne, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2003. *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.



McMahon, Lance. 2001. The Impact of Social Marketing on Social Engineering in Economic Restructuring. V *Social Marketing*, ur. Michael T. Ewing, 75-84. New York, London, Oxford: The Haworth Press.

Mitchell, Lawrence E. 2001. *Corporate irresponsibility: America's newest export*. New Haven: Yale University Press.

Mizerski, Dick, Katherine Mizerski in Orin Sadler. 2001. A Field Experiment Comparing the Effectiveness of »Ambush« and Cause Related Ad Appeals for Social Marketing Causes. V *Social Marketing*, ur. Michael T. Ewing, 25-46. New York, London, Oxford: The Haworth Press.

Mobitel, d. d. 1995. *S pticami si delimo nebo*. Druga izdaja zgoščenke.

Mozetič, Borut in Urša Manček. 2004. *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.

Mozetič, Borut. 2004. *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.

Pirsch, Julie, Shruti Gupta in Stacy Landreth Grau. 2007. A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics* 70: 125-140.

Pitt, Leyland, Sharon Keating, Lise Bruwer, Marie Murgolo-Poore in Nigel de Bussy. 2001. Charitable donations as Social Exchange or Agapic Action on the Internet: The Case of Hungersite.com. V *Social Marketing*, ur. Michael T. Ewing, 47-62. New York, London, Oxford: The Haworth Press.

Podnar, Katarina. 2008. Moč potrošnika ali koga se bojijo podjetja. *Nika*, (30. januar).

Polonsky, Michael Jay in Greg Wood. 2001. Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society? *Journal of Macromarketing* 21(8): 8-22.

Reich, Robert Bernard. 2008. Companies must not be good. *Think: act*. 11 (februar): 15-16.

Schwartz, Mark S. in Archie B. Carroll. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4): 503-530.

Seifert, Bruce, Sara A. Morris in Barbara R. Bartkus. 2004. Having, Giving and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance. *Business & Society* 43(2): 135-161.

Simcic Bronn, Peggy in Albana Belliu Vrioni. 2001. Corporate social responsibility and cause related marketing: an overview. *International Journal of Advertising* 20(2): 207-222.

Slavinec, Nataša. 2007. Prvič nisem nagovorila pravih ljudi, vendar me to ni omajalo. *Finance*, (10. december).

Smith, Warren in Matthew Higgins. 2000. Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society* 39(3): 304-322.

*Statut Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije*. Prečiščeno besedilo 2007.

Sweeney, Daniel J. 1972. Marketing: Management Technology or Social Process? *Journal of Marketing* 36 (oktober): 3-10.

Varadarajan, P. Rajan in Anil Menon. 1988. Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing* 52 (3): 58-74.

Vozel, Mojca. 2007. S čim so se proslavili velikani. *Finance*, (10. december).

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

## 9. PRILOGE

### ***PRILOGA A: Intervju s Stanislavom Smolnikarjem, Mobitel***

27. 5. 2008 od 8.00 do 9.00

**V: Kako in zakaj se je Mobitel odločil, da bo družbenoodgovorno podjetje oziroma kakšen je pomen družbene odgovornosti za podjetje? Ste si pri tem pomagali s kakšnimi zgledi (na primer iz tujine)?**

O: Ne, zgledov iz tujine ni bilo. To je povsem naša zdrava pamet. Že takrat je veljalo prepričanje, da kot deklarirani nacionalni operater moramo na družbeno odgovornost gledati širše, iz nacionalnega vidika. Tako smo že od samega začetka razumeli družbeno odgovornost v smislu, da je nekaj naših prihodkov potrebno vračati nazaj okolju v katerem živimo in delamo. Prepričan sem, da smo od takrat opravili veliko družbenokoristno delo, ki ga še vedno opravljamo, in mislim, da ne pretiravam, če rečem, da smo med najbolj družbenoodgovornimi podjetji v Sloveniji. Skratka, pri družbeni odgovornosti Mobitela je šlo za spontano odločitev, za dobro zdravo poslovno prakso, pri kateri je naravno, da nekaj svojega dohodka vračaš v razne družbene projekte. Ti projekti so lahko različni, okoljevarstveni, socialni, kulturni, zdravstveni ... Skozi leta jih je bilo veliko, tako majhnih kot velikih. Spomnite se naših medvedkov v akciji »Kam so šli vsi?«, za dobrobit pediatrične klinike, več let zapored smo za otroke postavljali drsališča, darovali smo zanimive spomenike, sodobne naprave v zdravstvu, brezplačno omogočili zbiranje sredstev prek naših storitev ter številnih drugih projektov ... Verjamem, da si dobra dela ljudje zapomnijo.

**V: Ali imate za družbenoodgovorne projekte izdelano kakšno strategijo? Kakšno?**

O: Imamo. Na začetku smo to delali bolj sproti, iz leta v leto, z neko splošno usmeritvijo na eni strani zagotavljati sponzorstva in donacije za različne družbene projekte in hkrati na drugi skrbeti za prepoznavnost podjetja na korporativni ravni ter (kasneje) na ravni uveljavljanja naših blagovnih znamk. Znano je namreč, da je pozornost javnosti vedno bolj usmerjena v družbene zadeve, kot so kultura, šport ali ekologija, kot pa direktno v poslovanje podjetij. Zato preko sodelovanja pri takšnih projektih ali prireditvah podjetje uveljavlja tudi svoje marketinške cilje. Tako smo na primer ob oblikovanju novega logotipa, t. i. mafne, skrbeli, da smo se intenzivno pojavljali na mnogih odmevnih športnih prireditvah, še posebej na tistih, ki jih je prenašala televizija. Bili smo uspešni, saj smo dosegli, da je danes eden najbolj prepoznavnih korporativnih logotipov prav Mobitelov. Praktično vsak, ki ga vidi, ve, kam sodi. Je svojstveno oblikovan, večpomenski, je sodoben, napreden ...

Zadnja leta pa imamo na tem področju bolj dodelan program oziroma usmeritev, ki jo vsako leto prilagajamo poslovnim načrtom. To je t. i. Strategija sponzorstev in donacij, v okviru katere so postavljena vodila, prilagojena manjšim in večjim sponzorstvom oziroma donacijam. Ta dokument je postal del poslovnega načrta družbe Mobitel.

**V: Če kar nadaljujete pri tem izhodišču ... Kako v poslovanje Mobitela oziroma v njegove cilje in vizijo umeščate DOPPS?**

O: Z DOPPS-om smo se prvotno povezali na osnovi ideje Agencije 41, ki je za nas takrat opravljala marketinške aktivnosti. Zamisel je temeljila na povezavi med pticami in mobilno telefonijo, ki po zraku prav tako potuje prosto, brez žice. Tu smo našli analogijo; ptice so simbol svobode. Poleg tega vemo, da se nekatere ptice tudi selijo, kar pomeni, da misel v sebi skriva tudi neko komponento, ki je širša od Slovenije, komponento svetovljanstva, da tako rečem. Zato je bil naš prvi skupni slogan »Svoboden kot ptica«. Z njim smo hoteli posebej poudariti, da je mobilna telefonija uporabna kjerkoli in kadarkoli. Potem se je sodelovanje sproti razvijalo; izdelan je bil poseben program. Eden prvih skupnih projektov je bil, ko smo v Ljubljani z motivi ptic pobarvali avtobus mestnega prometa, ga opremili s sodobnimi mobiteli (kot govorilnice), organizirali demonstracijsko vožnjo in novinarsko konferenco. S tem smo poudarili našo prisotnost na trgu ter Društvu hkrati pomagali pri ozaveščanju ljudi v kontekstu ekologije. V nadaljevanju naše skupne zgodbe smo našli množico povezovalnih elementov ter pripravili različne televizijske oglase. Skratka, vsa zadeva se je počasi in spontano razvila v neko širše sodelovanje na drugih projektih, kot npr. Ljubljansko barje, Sečoveljske soline, Škocjanski Zatok ipd. Družbena odgovornost predvsem na področju ekologije in komercialni interes sta torej našla skupne, nevsiljive in zelo izvirne poti.

**V: V tem primeru je bil prehod iz sponzorstva v partnerstvo torej povsem spontan. Kako pa je sicer? Kako se odločate, s kom boste sklenili »globlje« zavezništvo, ki bo šlo prek donatorstva oziroma sponzorstva? Kakšni so kriteriji?**

O: Povsem jasno je, da sponzorska razmerja ne morejo vedno preiti v partnerska. Pri množici sponzorstev niti ni možno napraviti 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, za napredek, obstaja potencial za partnerstvo. Obstajati mora neka možnost za razvoj, za napredovanje, dopolnjevanje in izpopolnjevanje. Prav zato se že od nekdaj prednostno trudimo sodelovati pri projektih, ki so namenjeni ali vključujejo mlade, ker je tam potencial za razvoj. Je pa po mojem mnenju v vsakem sponzorstvu že sama po sebi prisotna komponenta družbenoodgovornega dela.

**V: Omenila sva že, kaj vas z DOPPS-om povezuje? Kaj pa vas najbolj ločuje? S kakšnimi težavami se srečujete v partnerstvu?**

O: Marsikdo bi se utegnil spotakniti ob morebitno »onesnaževanje« ozračja ali pa problem sevanja, s katerim naj bi mobilni telefoni domnevno ogrožali ljudi, pa tudi ptice in druge živali. Ampak moramo razumeti, da gre pri sevanju za zelo relativne zadeve. Po eni strani strokovnjaki in tehnologija pravijo, da gre za škodljivo stvar, po drugi pa je bilo v svetu že nekaj velikih procesov, tudi na sodiščih, kjer direktna povezava nikoli ni bila s sigurnostjo potrjena. Te stvari je potrebno jemati z rezervo. Kar zadeva ptice v njihovem širšem okolju, prav tako ni nobenih bojzani glede sevanja, in moram reči, da v zvezi s tem nismo imeli absolutno nobenih problemov. Hkrati pa je neizpodbitno tudi to, da smo za Društvo v preteklih letih naredili mnogo več dobrega, kot bi mu s kakršnimikoli nepredvidenimi učinki lahko potencialno škodili. Morda smo imeli kakšne manjše težave, jaz osebno se jih ne spominjam, ampak skupni učinki zagotovo močno nagibajo tehtnico na stran pozitivnega.

**V: Kako ste seznanjeni z morebitnimi drugimi partnerji DOPPS-a in kaj menite o njih?**

O: Kolikor vem, s strani države DOPPS dobi določena manjša sredstva, podobno kot druga društva. Vendar se nikoli nismo ukvarjali s tem, kolikšen je ta vložek. Mobitel je zagotovo največji podpornik DOPPS-a, mislim, da imajo še kakšnega manjšega, vendar še zdaleč ne na našem obsegu.

**V: Kako pa zaposleni v Mobitelu gledajo na to sodelovanje?**

O: Tukaj gre zopet za zelo relativno zadevo, posebej zato, ker partnerstvo že tako dolgo traja. Če sodelovanje postavimo v različna obdobja, je gotovo, da sta bili na začetku prepoznavnost in podpora med zaposlenimi ogromni. Seveda pa je treba razumeti, da je bilo takrat podjetje še majhno, zaposleni smo bili kot malo večja družina, projekt DOPPS pa je bil eden večjih in tudi direktno prepleten z našimi delovnimi obveznostmi. Prepričan sem, da je bila velika večina projektu takrat naklonjena, saj so bili rezultati tega sodelovanja lepi in vidni. V zadnjem času, ko je podjetje zraslo preko številke 1000 zaposlenih, pa je ocenjevanje naklonjenosti vedno težje. Kakšnih posebnih anket o tem nismo delali. Upam pa si trditi, da je prepoznavnost sedaj nekoliko manjša, tudi zato, ker je manjša vpetost DOPPS-ovih aktivnosti v naše marketinško delovanje. Ne glede na to, da je prepoznavnost sedaj morda manjša, pa sem prepričan, da je naravnost še vedno pozitivna.

**V: Če še malo ostaneva pri tem ... Zakaj pa je, po vašem mnenju, sodelovanje nekoliko usahnilo?**

O: Sodelovanje s takšno organizacijo je vedno odvisno od trenutnih ciljev, ki jih ima podjetje v neki dani situaciji. Ponavljanje ene in iste zgodbe, tudi v medijih, se počasi izteče, izpoje. Predvsem je na »staro pesem« zelo občutljiva marketinška stroka. Tako smo skozi leta našli neke druge oblike sodelovanja, vendar ne tako intenzivne in navzven nekoliko manj pojavne. Posledično so manjši tudi vložki. Sicer pa se na začetku vsakega leta dobimo s sodelavci iz DOPPS-a in se pogovorimo ter uskladimo naše cilje. Oni imajo svoje programe, ki nam jih predstavijo, mi pa ocenimo, kje so stične točke in na kakšen način bi lahko sodelovali. Iz tega dogovora sledi pogodba za tekoče leto.

### **V: Kako je sestavljena pogodba? Katere so njene bistvene točke?**

O: Pogodbo je potrebno gledati kot pravni dokument, ki opredeljuje razmerja med pogodbenimi partnerji. Osebnostno sem zagovornik besede in dogovora skladno z ameriškim rekom: »Where is the will, there is the way«, vendar samo na tej osnovi žal ne gre. Pa poglejva še podrobneje v pogodbo, pravzaprav v vse naše pogodbe, saj so si v izhodišču zelo podobne. V prvem členu definiramo časovno obdobje, teritorij in prireditve, na katerih se bomo skupaj pojavljali. V drugem členu določimo, kje bodo morebitni transparenti, logotipi in druga promocijska obeležja. V konkretnem primeru DOPPS-a to pomeni, da bomo recimo na projektu Škocjanski zatok imeli logotipe na razglednih točkah, na daljnogledih, na tablah ob vhodu itd. Vsaka pogodba ima tudi natančno opredeljen skupni znesek ter način plačila. Sledijo formalna pravna določila: kdaj pogodba stopi v veljavo in do kdaj velja, kaj se zgodi v primeru nesporazumov, kdo je pristojen za reševanje morebitnih sporov ... Vsa leta v pogodbe vključujemo tudi t. i. antikorupcijsko klavzulo, kar pomeni, da če bi kdorkoli od vpletenih na eni ali na drugi strani imel kakršnokoli osebno korist od tega sodelovanja, ima Mobitel vedno možnost prekiniti pogodbo brez kakršnihkoli obrazložitvev.

V zadnjem času, posebno odkar se je Planet 9 (op.p. Mobitelovo hčerinsko podjetje) začel ukvarjati z vsebinami, si v mnogih sponzorskih pogodbah pridržujemo tudi pravico do uporabe in objave posnetih slikovnih, zvočnih ali filmskih gradiv. Gre za objave s prireditve, na katerih smo mi sponzorji in ki jih lahko brez dodatnih stroškov uporabimo na naših portalih, pa tudi v komercialne ali oglaševalske namene. To konkretno pomeni, da lahko nek kader s prireditve na primer uporabimo kot motiv za ozadje na mobilnih telefonih ali pa kot oglas za eno izmed naših storitev. Naj omenim le še to, da pogodbe vedno delamo s pravnimi osebami, nikoli s fizičnimi, ravno zaradi manjše možnosti zlorabe.

### **V: Kakšna pa je (bila) medijska prepoznavnost tega sodelovanja in kaj je to pomenilo za Mobitel?**

O: Podobno kot sva prej rekla za zaposlene, je tudi z mediji. Na začetku, ko smo sodelovanje intenzivno vpletali v naše marketinške akcije, je bila medijska pokritost in prepoznavnost izredno močna. Če se vrneva na tisti poslikani avtobus, smo nanj kot prve potnike povabili prav novinarje, ki so zgodbo dobesedno razgrabili. Seveda smo jim tudi mi dali precej materiala za pisanje, saj smo jih najprej popeljali naokoli po Barju, potem pa smo se ustavili blizu nekega travnika z opazovalnico, kjer so bili že pripravljene daljnogledi za opazovanje ptic in člani društva, ki so nam v praksi prikazali svoje delo in odgovarjali na vsa mogoča strokovna vprašanja. Tudi mnogi naši spoti in oglasi, ki so sledili, so bili terna. Žal nimamo sistematično zbranega arhiva. Kljub temu z gotovostjo trdim, da je sodelovanje bilo in je še vedno precej odmevno, tudi kot družbenoodgovorno delo. Na drugi strani pa že od začetka delamo analize, s katerimi ocenjujemo povezavo med našimi akcijami in ugledom podjetja. Težava pri tem je očitna: izredno težko je ovrednotiti delež, ki ga recimo DOPPS doprinaša k dobremu imenu podjetja. Je pa jasno, da ta delež ni zanemarljiv, še posebej če pogledamo prva leta sodelovanja, ko je naša prepoznavnost, z njo pa tudi naše delovanje, raslo s strmimi koraki.

### **V: Ste kdaj razmišljali, da bi z DOPPS-om kot referenco ciljali neposredno na dvig prodaje?**

O: Osebnostno sem že od nekdaj prepričan, da največja umetnost ni v prodaji nekega izdelka ali storitve. Veliko večja umetnost je vplivati na zavest ljudi. Tako se je Mobitel že od samih začetkov usmerjal predvsem na seznanjanje ljudi z možnostmi, ki jih v okviru mobilne tehnologije imajo, in nenazadnje tudi na prepričevanje, da je življenje z mobilnim telefonom bolj kakovostno. Za nas nikoli ni bilo ključno, da bomo ta mesec prodali toliko in toliko aparatov, ampak je bila vedno ključna zavest ljudi in njihovo izobraževanje. Gradili smo na prepoznavnosti mobilne tehnologije kot nepogrešljivem faktorju sodobnega človeka. In prav v tem kontekstu smo bili izjemno uspešni. Spominjam se, ko sem se pred skoraj 15 leti na sprehodu po mestu pogovarjal po enem izmed prvih mobitelov, ki je bil velik in neroden kot opeka. Ljudje so se me izogibali, kot da sem kužen, okrog mene so dobesedno naredili koridor in me postrani gledali, češ, ali je vse v redu z menoj. A skozi leta osredotočanja na prepoznavnost, široko uporabnost in izobraževanje se je zadeva spremenila toliko, da ... No, kar pojdite danes na mestne ulice, pa boste sami videli. Danes se po mobitelu pogovarjamo v avtomobilu, na rolerjih, na kolesu in na sprehodu s psom. V 15 letih smo v glavah ljudi uspeli narediti popolno revolucijo, in tukaj je naš uspeh, ne v samih številkah in prodanih izdelkih. To pride samo od sebe. Na tem področju smo naredili mnogo več kot vsa konkurenca, ki še danes žanje sadove našega truda. Pri tem naj se ustavim še pri enem zanimivem dejstvu. Raziskave so namreč pokazale, da je slovenski potrošnik eden izmed bolj zahtevnih. V Mobitelu smo pred časom primerjali analize klicnih centrov po svetu in ugotovili, da ima naš CPN (op.p. Center za pomoč naročnikom) enega najkrajših čakalnih časov za uporabnike.

V tujini klicatelji v vrsti čakajo tudi po več minut, pri nas pa je bila odzivnost v veliki večini krajša od ene minute. Da sploh ne govorim o tem, da imajo operaterji z mnogo več uporabniki še danes le dnevne klicne centre, pri nas pa smo že od prvega dne uporabnikom na voljo 24 ur na dan. Podobno je s kakovostjo naše mreže, ki je v vseh letih našega delovanja popustila le enkrat. Poleg tega je Mobitel svojim uporabnikom določene storitve pogosto predstavljal kot eden izmed prvih operaterjev na svetu, in to kljub majhnosti naše države. Ti in še mnogi drugi primeri kažejo, da naš potrošnik zahteva kakovost in da jo hoče takoj. In v Mobitelu smo vedno skrbeli, da smo to zagotavljali. Vedeli smo, da je formula uspeha v neprestanem izobraževanju ljudi in predstavljanju novosti. Kar seveda pomeni, da smo morali biti tudi mi maksimalno angažirani in vedno na tekočem. Če povzamem, prodaja je sama od sebe stekla prav zaradi osveščanja – to je bil tudi naš cilj in pri tem je bila pomoč DOPPS-a več kot dobrodošla.

**V: Je po vašem osebnem mnenju partnerstvo enakovredno, gre za win-win situacijo?**

O: Definitivno. Mi smo iz tega sodelovanja potegnili ogromno in prepričan sem, da so tudi oni enako zadovoljni. Je pa res, da se je preko njih precej težko uveljavljati. Po mojem mnenju smo imeli pravzaprav veliko srečo, da smo našli toliko skupnih točk, ki smo jih lahko vpeli tudi v naše marketinške aktivnosti. Hočem reči, da ni veliko podjetij, ki bi se sploh ukvarjala s tako podrobnim iskanjem stičnih točk s tako specifičnim primerom. Druga stvar je, če bi nekdo samo doniral določeno vsoto in potem od projekta dvignil roke, mi pa smo se dejansko poglobili v partnerstvo. Tudi pri oglasih smo morali biti precej inovativni, saj bi gola navedba imen za javnost ne bila ne zanimiva, ne razumljiva. Zavedati se moramo, da je z vidika podjetij za sponzorska in donatorska sredstva vsak dan težje, zato neka neprofitna organizacija, ki partnerju s prodajnim interesom ne more direktno ponuditi »oglasnega« prostora ali česa drugega oprijemljivega, vedno težje pride do sredstev. S tega vidika je finančni priliv, ne glede na znesek, pri zagonu takšnega specifičnega društva neprecenljiv. 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.

**V: Če bi se DOPPS v tem trenutku odločil, da želi sodelovanje prekiniti – kaj bi to pomenilo za Mobitel?**

O: Na to stvar je mogoče gledati kot na življenje. Reciva, da nekomu umre član družine. Seveda bo sledilo žalovanje, vendar le-to ne bo večno. Potrebno je biti realen in se zavedati, da čisto nihče na tem svetu ni nepogrešljiv in da je vedno mogoče najti druge rešitve. Tako v poslovnem smislu morebiten izstop DOPPS-a iz partnerstva za Mobitel ne pomeni prav veliko. Seveda pa v tem primeru ne gre le za posel. Jaz osebno to partnerstvo že od začetka podpiram, želim si, da bi sodelovali še naprej. Poleg tega gre za projekt, ki je pomemben tudi z vidika ekologije in širše družbene osveščenosti, zato bi Mobitel zaradi njegovega izostanka zagotovo izgubil del pozitivne konotacije družbenoodgovornega podjetja.

**V: Če za konec pogledava še širše, kaj partnerstvo prispeva družbi?**

O: Mislim, da nikakor ne pretiram, če rečem, da smo lahko drugim za zgled. Letno 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, definitivno vredno svojega denarja. Vzemiva na primer neko manjše, komaj znano društvo, kakršen je bil DOPPS, ko smo začeli sodelovati. Sodelovanje prepozna najprej ožja, nato še širša okolica, ljudem pomagamo, da se ukvarjajo s tistim, kar jih veseli in jih posledično odvrčamo od škodljivih dejavnosti – zagotovo je bolj zdravo iti v naravo opazovati ptice kot v prvo gostilno – pri čemer je njihova hvaležnost, posebno v takih netipičnih primerih, praktično večna. Ko se nekdo še po več letih spomni tvoje minimalne finančne pomoči z voščilnico za novo leto, te objame sredi sejmišča, ti v smehu zatrjuje, da nihče izmed njegovih znancev ne bo prestopil h konkurenci, dokler bo on živ, je to enostavno neprecenljivo. Če pa sodelovanje z leti še raste, pa govorimo o še večjih, še bolj neulovljivih medijskih razsežnostih. Tako naredimo veliko delo in spotoma pomagamo še sebi.

## **PRILOGA B: Intervju z Andrejem Medvedom, DOPPS**

2. 6. 2008 od 10.00 do 11.00

**V: Najprej vas prosim za nekaj osnovnih podatkov o društvu. Kakšno je njegovo poslanstvo in kakšni so njegovi cilji?**

O: DOPPS je nevladna in neprofitna organizacija, ustanovljena po Zakonu o društvih. Ustanovljena je bila leta 1979. Njen najvišji organ je zbor članov, v katerega so vključeni vsi člani društva. Govorimo o tipični društveni strukturi, z eno posebnostjo: DOPPS ima tudi profesionalni del, in sicer pisarno, v kateri je okoli 20 ljudi.

Naše osnovno poslanstvo je po statutu eno samo: varovanje ptic in njihovih življenjskih prostorov. Od tod izhaja več ciljev, s katerimi odgovarjamo na vprašanje, *kako* to poslanstvo dosežati. S splošno društveno dejavnostjo, z naravovarstveno dejavnostjo, znanstvenoraziskovalno dejavnostjo, izdajateljsko dejavnostjo in založništvom ter izobraževalno dejavnostjo.

Konkretno to pomeni, da v Sloveniji spremljamo populacije ogroženih in tudi splošno razširjenih vrst ptic. V zadnjih tridesetih, štiridesetih letih namreč število ptic v Evropi drastično upada, nekatere vrste so celo že izumrle. Ptice so zelo pomembne, ker so indikator stanja v okolju. So zelo visoko na prehranjevalni verigi, zato vemo, da če je z njimi kaj narobe, je v nevarnosti naše celotno okolje. Njegova kakovost se poslabšuje, zrak, pitna voda, vse se slabša. Stanje je zaskrbljujoče, zato je eden DOPPS-ovih ključnih namenov vse od začetka spremljanje stanja ptic. V zadnjih letih pa je to spremljanje postalo tudi obveza države kot članice EU. Vsako leto tako na terenu popisuje ptice približno 300 prostovoljcev, ki nam priskrbijo te podatke. Lahko rečem, da imamo v tem primeru izjemno moč, saj vsej Evropi s konkretnimi številkami lahko pokažemo, kaj se pravzaprav dogaja z našim življenjem. V osnovi smo torej res društvo za opazovanje ptic, vendar, gledano širše, skrbimo za kakovost celotnega okolja, v katerem živimo.

**V: Kako pa v to poslanstvo oz. v cilje umeščate Mobitel? Zakaj ste sodelovanje začeli in zakaj ga ohranjate?**

O: Sodelovanje z Mobitelom temelji na generalni podpori našega celotnega delovanja. Težko je definirati konkretne akcije, saj je Mobitel vpet pravzaprav v vse naše projekte. Je pa res, da smo v vsakem od skoraj 15 let sodelovanja kateremu izmed naštetih ciljev dali več poudarka kot drugim. Eno leto je bil bolj v ospredju ta cilj, drugo drugi ... Na vrsto so prišli vsi. Lahko torej rečem, da v vseh teh letih Mobitel kot dežnik pokriva vse naše delovanje, od naravovarstvenega dela do raziskovanja, izobraževanja, sodelovanja ...

Na začetku sta bili obe organizaciji pravzaprav še v povojih, zato je težko govoriti o nekih vnaprej načrtovanih strategijah za partnerstvo in podobno. Mobitel je imel zaposlenih le nekaj ljudi, mi smo tudi imeli le dva ali tri zaposlene. Lahko bi rekli, da smo bili takrat enakovredni, da smo skupaj startali. Če bi se za partnerstvo odločali danes, bi bile razmere, ki bi na odločitev vplivale, povsem drugačne. Takrat pa je šlo preprosto za splet pozitivnih okoliščin, morda tudi ljudi, ki so imeli podoben občutek za naravo, za ptice, za okolje in za javno dobro na splošno oziroma povedano drugače, za družbeno odgovornost.

Pomembno je bilo skupno razumevanje, da lahko neka organizacija s svojimi aktivnostmi ohranja ali celo izboljša okolje, v katerem živi, Mobitel recimo prek komunikacije in informacije, mi pa prek varstva ptic in njihovih prostorov.

A vendar se mi bolj kot naši začetki zdi zanimiv in pomemben drugi del vašega vprašanja – zakaj to sodelovanje ohranjamo skozi leta. Odgovor je preprost: zato ker to sodelovanje prispeva k učinkovitejšemu doseganju naših ciljev. To pa zato, ker je Mobitel prepoznaven, tako v Sloveniji kot tudi širše, in preko Mobitela mi sežemo dlje, do več uporabnikov, do več ljudi. Mobitel nam pomaga ravno s tem, kar je njihovo osnovno poslanstvo, prenos informacije, komunikacija, pri čemer dodaja še manjšo začimbo – varujte ptice in naravo za boljšo prihodnost vseh nas. Tukaj mi vidimo skupno točko.

Mnogi ljudje poznajo naše skupne projekte izpred nekaj let, na primer »S pticami si delimo nebo«, »Dan brez ptic je kot noč brez zvezd«, Ptica leta, »Svoboden kot ptica«, najbolj prepoznavni pa so zagotovo Mobipaketi, na primer Mobi kosec, Mobi štorčija ... To so bili paketi, v katerih si hkrati s kupljenim mobitelom dobil še semena in nekaj podatkov o ptici, ki je posodila svoje ime tvojemu mobitelu. Svojevrsten hit so bile tudi Mobikartice, ki so širile informacije in zavest o pticah.

**V: Kako vam je to sodelovanje pomagalo pri vidnosti, pri vzpostavljanju zavednosti o DOPPS-u?**

O: Mobitel je bil na začetku ključen. Ko mi še nismo razvijali svojega projektne del, je Mobitel s svojim finančnim vložkom zelo pomagal, da je DOPPS preskočil s svoje profesionalne, a ne zaposlitvene ravni, na raven, kjer smo si lahko privoščili dva, tri kadre tudi zaposliti. S tem smo ustvarili dodano vrednost, kar je povzročilo, da se je vse skupaj začelo širiti. Mobitel je bil torej tisti, ki je v nekem določenem trenutku omogočil preskok iz društvenega v profesionalni del, vendar ne v smislu kadrov, saj so ti od nekdaj bili profesionalci, raziskovalci ipd., temveč v smislu zaposlitve.

Ko je Mobitel prišel, se je za nas začelo novo obdobje. Kot rečeno, smo dobili profesionalni organ oziroma pisarno, ki danes opravi večino profesionalnega dela. Pravkar smo dobili novi IBA (Important Bird Areas). Po direktivi o pticah imamo pod drobnogledom 25 % države, ki spadajo pod območja Natura 2000. Imamo dva rezervata, ki ju upravljamo in sofinanciramo, Iški morost (Ljubljansko barje) in Škocjanski zatok (pri Koprju). Izdajamo poljudnoznanstveno revijo za ljubitelje, amaterje in mladino, Svet Ptice in znanstveno revijo Acrocephalus, ki jo skušamo sedaj narediti še bolj prepoznavno in dostopno z angleškim jezikom in digitalno obliko; tako bo lažje dosegla izobraževalne in raziskovalne institucije po vsej Evropi. Ob konferencah izdajamo tudi zbornike in druge promocijske materiale. Na vseh je Mobitelov logotip. V okviru predsedovanja EU smo prisotni na visoko strateški ravni, izdali smo tudi brošuro »Greening Europe«, v kateri smo predstavili prioritete predsedovanja Slovenije EU. Smo tudi partner BirdLife International, svetovne zveze za varstvo ptic.

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 PR-ovca.

**V: Kdo je dajal iniciative za skupne akcije, Mobitel ali DOPPS?**

O: Po mojem mnenju je šlo tukaj za vzajemen pristop. 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.

**V: Zakaj pa ste iz sponzorstva prešli v partnerstvo? Zakaj menite, da je Mobitel izmed mnogih sponzorstev, v katera je vključen, za partnerja izbral prav DOPPS?**

O: Jaz osebno pristopam k zadevi takole. Sponzorstvo je v bistvu storitev. Res je, da smo si mi blizu po poslanstvu in se razumemo tudi na osebni ravni, vendar če imaš ti z nekom sponzorsko pogodbo, moraš v skladu z naročilom zagotoviti kakovostno storitev. Zato je naša odgovornost, naša dolžnost, da pripravimo kakovostne produkte. Kot direktor pisarne DOPPS, skrbim, da bo naš sponzor zadovoljen, kot se le da. Zato stimuliram 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 skupen poslovni cilj. Z njihove strani gre za to, da se prikažejo v neki novi luči, v nekem novem okolju, z naše pa, da se promoviramo. Gre torej za skupno promocijo.



**V: Kako pa bi komentirali dejstvo, da je bilo teh skupnih akcij v devetdesetih ogromno, sedaj pa jih je opazno manj?**

O: To vprašanje je zelo strateško. Treba je razumeti, da se okolje neprestano spreminja, zato tudi relacija neprofitna-profitna organizacija nima istega pomena, kot ga je imela pred desetimi leti. Mogoče so bile včasih akcije res bolj udarne, kar je razumljivo, saj so morale sodelovanje dvigniti praktično s stopnje nič na višjo raven. Sedaj pa je naša naloga, da to sodelovanje ohranjamo, vsako leto z novimi komunikacijskimi pristopi, na primer z večjimi dogodki. S tem pokažemo, da smo še vedno tukaj, da smo še vedno prisotni v tem prostoru.

**V: Vam v finančnem smislu pomagajo še drugi sponzorji oz. donatorji? Kako se društvo financira?**

O: Na letni ravni približno polovica naših prihodkov prihaja iz sredstev EU. Četrtnina je iz državnega proračuna (Ministrstvo za okolje in prostor) ter koncesij, na primer koncesije za naravni rezervat Škocjanski zatok. Sponzorji prispevajo okrog 10 %, poleg Mobitela je naš najbolj zvesti še Grand Hotel Union. Nekaj prispevajo članarine, preostanek pa še naša pridobitna tržna dejavnost – prodaja storitev, izobraževanj, izletov, ekskurzij ...

**V: Ste kdaj pomislili, da bi se vam partnerstvo lahko maščevalo, na primer s poslabšanjem ugleda ali škandalom? Ste imeli kdaj kakšne konkretne težave?**

O: Težav nismo imeli nikoli. Mislim, da je šlo že pri izboru za dobro predebatirano, načrtno izbrano sodelovanje. Kar zadeva Mobitel, od samega začetka ni bilo predvidenih nobenih negativnih učinkov. Nikoli nismo ugotovili, da na primer prenos mobilne komunikacije z bazno postajo vred kakorkoli škodljivo vpliva na ptice. Dokaz je recimo štorclja, ki je pred kratkim celo zgradila gnezdo na Mobitelovem oddajniku v Podpeči na Ljubljanskem barju. Zaenkrat torej negativnih učinkov ni bilo, če bi se pojavili, bi poskušali čim bolj mirno najti rešitev.

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

**V: Kako zaposleni oziroma člani društva gledajo na to sodelovanje?**

O: Gre za sprejemanje na generalni ravni. Nimamo nobenih pritožb, kvečjemu predloge, da bi se takšno sodelovanje še širilo, da bi dobili še kakšnega sponzorja. Izkušnje so pozitivne, zakaj tudi ne bi bile, glede na dosedanje rezultate.

**V: Ste imeli kdaj občutek, da vas »papirne vojne« odvrčajo od vašega osnovnega poslanstva, da marketingu, odnosom z javnostmi in skrbi za vašega partnerja posvečate več pozornosti kot pticam?**

O: Ne, nikakor ne. 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. Sedaj, ko imamo pisarno, imamo profesionalne ornitologe, vodjo izobraževanja, PR, vodje projektov, finance ... Imamo tudi dva rezervata! Mislim, da je društvo s tem absolutno profitiralo in ne smemo razmišljati, da je to za nas ovira. Treba je iskati dodano vrednost, ki jo je prinesla pisarna. Za naše člane smo s tem naredili ogromno, ponudili smo jim dva rezervata in s tem neštete možnosti za opazovanje, česar nikoli ne bi imeli, če ne bi imeli profesionalnega dela društva. S pomočjo te nove mehanizacije smo izpeljali kup evropskih projektov ... In tukaj je Mobitel pristavil zraven svojo žličko. Tako da jaz sploh ne razmišljam o tem. Verjamem, da so stališča, ki menijo, da nas birokracija požira, da bi lahko delali konkretne akcije, ampak če hočeš delati na višji, bolj kakovostni ravni, moraš to enostavno vzeti v zakup. Zame je to absoluten plus. Tako ima Mobitel več od nas, mi pa lahko bolj kakovostno in učinkovito delamo. 20 profesionalnih kadrov, ki se vsak dan ukvarjajo s pticami! In to ne 8, 10 ur, pač pa ves dan. Pri nas ne delaš samo za plačo, ampak je delo življenjsko poslanstvo. Naši ornitologi vse noči popisujejo ptice, zjutraj pridejo v službo, popoldne pa gredo spet popisovat. Hobi, življenjsko poslanstvo, služba in cilj so združeni v eno. Zelo kompleksna zadeva, tudi za vodstvo. Ljudje so prej večinoma delali prostovoljno, sedaj pa jih je vsaj nekaj zaposlenih v pisarni za polni delovni čas. Po mojem je to totalna dodana vrednost.

**V: Kako pa gledate na pogodbo med vami?**

O: Pogodba je resda zgolj formalnost, a če jo imaš, potem imaš takoj tudi obveznost. Mi do njih, da bomo nekaj naredili, oni, da nam bodo plačali. V pogodbi ni kakšnih posebnih klavzul. Zavezujemo se, da bomo določene aktivnosti izvedli: navedli sponzorja v vseh naših publikacijah in hkrati izvedli vse aktivnosti, ki jih vsako leto posebej določimo v katalogu. Pisarna DOPPS-a vsako leto pripravi katalog, predlog sodelovanja, ki gre potem na Mobitelovo komisijo. Ko komisija predlog odobri, se podpiše pogodba, nato pa z marketinško službo posamezne dele še razvijamo, dopolnjujemo, dodajamo. Pogodba je torej fleksibilna, saj nam omogoča, da vsako leto dodamo še kakšno novo aktivnost, če se slučajno pojavi priložnost. Na primer že omenjena štorclja na oddajniku, ki bi jo lahko razvili v fantastično PR zgodbo. Vendar se za to, zaradi okoliščin, nismo odločili.

Vedno smo prilagodljivi in iščemo sinergije, ki bi bile najboljše tako za Mobitel kot za DOPPS. Pogodba nas torej ne omejuje, ampak kvečjemu daje še dodatno spodbudo, da še kaj novega naredimo. Poleg tega pri določanju naših skupnih aktivnosti predstavniki obeh strani pogosto uporabljamo kar neformalne dogovore. 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 na projektih sodelujeva prijateljsko. To je absolutno pozitiven case-study, ne vem če v Sloveniji sploh obstaja kaj podobnega.

**V: Kaj menite o »klasičnih cause-related« akcijah, pri katerih neprofitni partner dobi določen odstotek od prodaje izdelkov profitne organizacije?**

O: Pravzaprav nikoli nismo razmišljali o tem. Kljub temu mislim, da ideja sploh ni slaba in bi jo lahko kdaj uporabili. Ljudje imajo namreč radi konkretne namene in če bi na primer točno opredelili, kam gre določen odstotek od prodaje vsakega mobilnega telefona, bi akcija zagotovo požela uspeh. Primer bi lahko koristno uporabili pri projektu Škocjanskega zatoka, če bi ljudje vedeli, da odstotek od prodaje skupaj namenjamo vzpostavitvi in upravljanju tega naravnega rezervata. Tako bi se še bolj počutili, da je ta rezervat del njih. Že sedaj namreč veliko ljudi pozdravlja projekt, ki bo kmalu postal oaza na pragu mesta Koper.

Ideja je res zanimiva, poleg tega pa moramo razvijati vedno nove možnosti sodelovanja. Idealen koridor so na primer Mobitelove prodajalne oziroma centri po vsej Sloveniji, kjer se odpirajo neštete možnosti za naslednjo uspešno promocijsko zgodbo.

**V: Je partnerstvo po vašem mnenju enakovredno za obe strani?**

O: Da, absolutno. Pod to trditev se takoj podpišem. Tudi če morda v določenem trenutku izgleda tako, 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. Mi nikoli ne delamo projekta samo zato, da je narejen. Poznamo institucije, ki to delajo, vendar mi nismo takšni. Mi z vsakim projektom naredimo še tri, štiri nove. Če delaš kakovostno, se ti že med samim delom porajajo nove ideje.

**V: Kaj pa partnerstvo doprinaša družbi kot celoti? Bi se postavili kot zgled drugim?**

O: Naš prispevek je zagotovo velik. Ne vem pa, če dovolj poudarjamo, kakšno je naše sodelovanje z Mobitelom. Pojavimo se na primer v neki konkretni temi, kjer ljudje vidijo le »Generalni pokrovitelj DOPPS-a 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 zlepiti marketing na obeh straneh – s konkretnimi družbenoodgovornimi cilji. Ravno za to letos načrtujemo izdajo skupne publikacije, kjer bodo kot v katalogu predstavljeni vsi naši skupni izdelki, ki smo jih ustvarili do sedaj. Problem je namreč v tem, da ljudje vedo, da sodelujemo, vendar to sodelovanje opišejo z besedami »Mobitel je sponzor DOPPS-a«. Ne uporabljajo besede partner, ker ne vedo, da v bistvu za to gre. Ne gre le za »daj-dam« razmerje, ampak za mnogo več. Kot sem omenil že uvodoma, mi ne skrbimo le za ptice, temveč za celotno okolje, in kot družbeno odgovorno podjetje se nam Mobitel v tej skrbi pridružuje.

**V: Če bi se Mobitel v tem trenutku odločil, da želi sodelovanje prekiniti – kaj bi to pomenilo za DOPPS?**

O: Če že moramo o tem govoriti ... Lahko rečem, da bi si podali roke, se prijateljsko poslovili in bili vsi zelo zadovoljni, ker smo v preteklih letih naredili ogromno. Rezultatov nas ni sram, kadarkoli jih lahko damo na mizo in pokažemo komurkoli. Naša zgodba je uspešna, uspešnejša in še bolj uspešna. Zavedamo pa se, kakšni so časi, tako da bi to sprejeli kot dejstvo, in šli naprej. Imamo še druge (finančne) mehanizme, s pomočjo katerih bi preživeli. Verjetno bi vseeno šli v iskanje alternativnega sponzorja, okrepili partnerstvo z že obstoječimi ... Seveda pa bi pred tem dogodkom moral vsak pri sebi razčistiti, kaj je zanj koristno. Če bi se Mobitel tako odločil, je to njegova povsem legitimna odločitev. Je pa res, da če smo bili nekoč od Mobitela v večji meri odvisni, imamo sedaj sistem financiranja, ki nam omogoča preživetje v vsakem času. Prihodki, ki sem jih omenil prej, se povečujejo tudi s strani članarin, saj se število naših članov vztrajno povečuje, kar je tudi dokaz, da dobro delamo. V zadnjem času se v naše društvo včlanjujejo tudi čisti laiki, ljubitelji ptic in narave, ki vedo, da delamo dobro in da znamo biti, če je potrebno, tudi družbeno kritični. Naši člani se z DOPPS-om identificirajo in tudi če nič ne delajo, jim že sama pripadnost veliko pomeni. DOPPS ima uveljavljeno ime in je široko prepoznaven v slovenskem prostoru, pa tudi mednarodno.

**PRILOGA C: Slika vhoda v nove DOPPS-ove prostore z Mobitelovim logotipom**



# PRILOGA Č: Mobitelova spletna stran: Zavihek o Družbeni odgovornosti

MOBITEL
PLANET
MOBILATORIJ
M-VRATA
NEOWLAN
MONETA
MONITOR

[Domov](#) • [Kontakt](#) • [Koristne povezave](#) • [english](#)

Išči

O podjetju
Ponudba
Poslovni uporabniki
E-trgovina
Press
Pomoč in informacije
Operaterji
Moj Mobitel

---

**Vizija**

**Poslanstvo**

**Nastanek in razvoj**

**Prihodnost**

**▼ Družbeno odgovorno ravnanje**

- **Skrb za sobivanje**
- Krajinski park Sečoveljske soline
- Sodelovanje z DOPPS
- Mobitelov klub Voznik vozniku
- Umetniška skulptura Mobitelovo rojstvo
- Mobitelov vodnjak
- Mobitelovo drsališče
- Poštne znamke
- Infrastruktura mobilnih telekomunikacij
- Ekološko prijazna odstranitev mobilnikov
- Maturantska parada 2008
- Aparati za oživiljanje v Mobitelovih centrih
- **Izobraževanje**
- **Humanitarne teme**
- **Kultura**
- **Šport in rekreacija**

**Mobilne generacije**

**Zaposlovanje**

**Novosti in zanimivosti**

**Pogosta vprašanja in odgovori**

**Tabla vprašanja in odgovori**

O podjetju

O podjetju | Družbeno odgovorno ravnanje | Skrb za sobivanje

## Sodelovanje z Društvom za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije

DOPPS, Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije, je ena najstarejših in največjih nevladnih, naravovarstvenih organizacij v državi, ki je bila ustanovljena leta 1979. Združuje ljubitelje ptic in narave pri nas. Z vodilnimi sorodnimi društvi se povezuje v svetovno zvezo za varstvo ptic - Bird Life International. Minister za okolje in prostor je DOPPS-u junija leta 2001 z odločbo podelil status društva, ki deluje v javnem interesu na področju ohranjanja narave. Namen organizacije DOPPS - Bird Life Slovenia - je varovanje ptic in njihovih življenjskih okolij - z raziskavami, naravovarstvenimi aktivnostmi, popularizacijo ornitologije, publicistično in izobraževalno dejavnostjo ter sodelovanjem z drugimi vladnimi in nevladnimi organizacijami ter vladnimi službami.

Družba Mobitel aktivno sodeluje z Društvom za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije že od leta 1995. Dolgoročno partnerstvo in skupne aktivnosti so pomembno vplivale na prepoznavo vloge društva in na pomen varstva ptic ter ohranjanja narave v najširši slovenski javnosti.

S svojim oglaševanjem in promocijo aktivno posegamo v problematiko ogroženosti ptic in njihovih življenjskih prostorov. Konkreten primer je prodajni Mobi program, ki od samega začetka delovanja predplačnega sistema predstavlja na paketih in na karticah posamezne vrste ogroženih ptic. Pomembno vlogo osveščanja javnosti opravlja tudi mednarodni **fotografski natečaj Svoboden kot ptica**, ki je bil leta 2005 v sodelovanju z društvom že deveti zaporedoma. Nagrajena dela so vsakokrat razstavljena in predstavljena tudi na spletnih naslovih obeh pobudnikov. Sodelovanje je prispevalo k izdaji številnih publikacij in drugih promocijskih izdelkov: koledarji z motivi ogroženih ptic, multimedjska zgoščanka s predstavitvijo ptic in njihovih življenjskih prostorov, Ptice Slovenije - mali priručnik za določanje ptic, Vodnik po mednarodno pomembnih območjih za ptice - IBA v Sloveniji, strokovna revija Acrocephalus, Svet ptic - poljudna revija o pticah, Mednarodno pomembna območja za ptice v Sloveniji - 1. monografija DOPPS, Mednarodno pomembna območja za ptice v Sloveniji, Predlogi posebnih zaščitenih območij (SPA) v Sloveniji. - 2. monografija DOPPS.

Številni dosedanjí projekti aktivnega varstva redkih in ogroženih vrst so najbolj neposredno vplivali na zavest o pomenu ohranjanja okolja. Tako na primer vsakoletni projekt Ptica leta, Biosferni rezervat Drava-Mura, Srečanje mladih ornitologov Slovenije, naravovarstveni projekt za zaščito Ljubljanskega barja Dan brez ptic, je kot noč brez zvezd - poslikava avtobusov mestnega prometa v Ljubljani,

## Ne spreglejte

► **Novice**

- Avgusta cenejše gostovanje Mobitelovih naročnikov na Kitajskem
- Avtomato odslej tudi na mobilnem Planetu
- Mobitel pokrovitelj Festika 2008
- Mobitel predčasno uvaja nižje cene v EU
- Nova pomdba M:Stik

- Videotelefonija po novem
- Obvestilo o prenesenih številkah

- **HudJob!** Svetovalec v kontaktnem centru (študentsko delo)

**CENIK GOSTOVANJA za NAROČNIKE in MOBIUPORABNIKE**

**"Popust za na dopust"** - 60% ugodnejše GPRS gostovanje

**KLIC V SILI 112**

## PRILOGA D: DOPPS-ova spletna stran: Zavihek O društvu



**DOPPS** je ena najstarejših nevladnih naravovarstvenih organizacij v Sloveniji. Ustanovljen je bil leta 1979, danes šteje več kot 1000 članov. Smo vodilna naravovarstvena nevladna organizacija v državi, ki združuje ljubitelje ptic in narave po vsej Sloveniji. Leta 2001 smo prejeli naziv društva, ki deluje v javnem interesu varovanja narave.

Namen delovanja DOPPS je varovanje ptic in njihovih habitatov, kar uresničujemo z naravovarstvenim delom, raziskovanjem, izobraževanjem, izdajateljstvom, popularizacijo in sodelovanjem.

Smo polnopravni partner svetovne zveze za varstvo ptic **BirdLife International**, ki samo v Evropi združuje več kot 2 milijona ljudi.

Društvo prerašča v veliko organizacijo. Trenutno je v društvu 17 zaposlenih.



Generalni pokrovitelj DOPPS je družba Mobitel, s katero aktivno sodelujemo že od leta 1995. Dolgoletno sodelovanje in skupne aktivnosti so pomembno vplivale na prepoznavnost vloge društva in na pomen varstva ptic ter ohranjanja narave v najširši slovenski javnosti.

Poleg Mobitela je naš sponzor še Grand hotel Union. Redno sodelujemo z Ministrstvom za okolje, prostor, ter z drugimi vladnimi in nevladnimi organizacijami.

-----  
Statut društva v .doc obliki (dokument se bo odprl v novem oknu)

V člani se preko spleta... .

...ali po pošti:

[Pristopna izjava 2008](#)

-----  
**NARAVOVARSTVENA DEJAVNOST DRUŠTVA**

## PRILOGA E: Primeri DOPPS-ovih publikacij

Revija Svet ptic in brošura »Vodnik po koščevi učni poti«; sprednja in zadnja stran (na zadnji strani Mobitelov oglas oz. Mobitelov logotip)



**Plačaj zame**

### Govorim na očkov račun

Še ena Mobilovostrelca in nova storitev **Plačaj zame** ni omogoča, da lahko se nahajati v Sloveniji, govori na računu očeta in ne na svoj račun. Se veš, kako dva telefona: si plačata klic na račun očevih, lahko vrata in jo kličeni ljudi v praznin Mobilovostrelca, dokler je maza številka aktivna. Zato: ščekni, počti, ker ima je na plačilu opaziti tati mamini!

**mobitel**

[www.mobitel.si](http://www.mobitel.si)



Žilovite je izdana v okviru projekta LIFE Narava »Vzpostavitev dolgoročnega varstva kosca Crec osov v Sloveniji« (LIFE2000NAT/SLO/100077) financiranega s pomočjo finančnega instrumenta za okolje Evropske skupnosti – LIFE.

**Partnerji in sofinancerji projekta:**

Ministrstvo za okolje, prostor in energijo  
Občina Cerklje  
Občina Potloga  
Mestna občina Ljubljana  
Varnostna mreža tes

**Dokovanje DOPPS podpira:**

**Informacije:**  
Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije DOPPS  
Tržaška 2, p.p. 2990, 1001 Ljubljana, Tel: 01/426 58 75  
E-pošta: doppel@dopps-društvo.si, spletna stran: www.ptice.org, www.life-kosoc.org

**BirdLife**  
Partnerstvo DOPPS je varovanje ptic in njihovih habitatov z naravovarstvenim delom, raziskovanjem, dobročinstvom, popularizacijo in sodelovanjem.  
DOPPS je partner svetovne zveze za varstvo ptic BirdLife International v Sloveniji.

**Izdavatelj:** Eva Vukelič / Strokovni pregled: Marjane Ahačič, Luka Božič, Katarina Donac, Leon Kobe, Barbara Vidmar / **Ilustracije:** Jurij Mikalešič, Marjan Vučkovič / **Fotografije:** Tomaž Mihelič, Peter Buchner, Gern Fekony, Vojko Hovorič, Leon Kobe, Anđelj Medved, Dietmar Nili, Željko Salamaš, Peter Trontelj, Suzi Verovnik, Barbara Vidmar, Eva Vukelič / **Kartografska poslužba:** Geodetska uprava Republike Slovenije / **Priloga izdelajo:** Luka Božič, Darja Špac / **Lektura:** Henrik Cigler / **Oblikovanje:** Darja Špac / **Tisk:** Schwarz d.o.o. / **Iskališče:** 10 000 izvodov  
DOPPS, marec 2007

## **PRILOGA F: Skupno vabilo na novinarsko konferenco ob otvoritvi Iškega morosta**



**Spoštovanil!**

Vijudno vas vabimo na  
**novinarsko konferenco in otvoritev**  
**naravnega rezervata Iški morost na Ljubljanskem barju,**  
**ki bo v četrtek, 14. junija 2007 ob 11. uri.**

Ob 11. uri se dobimo na Vilharjevi 23 pred zgradbo družbe Mobitel, dolgoletnega pokrovitelja DOPPS. Avtomobile lahko pustite v garažni hiši, saj se bomo z avtobusom odpravili v približno 15 kilometrov oddaljeni Iški morost.

Ornitologi DOPPS vas bodo popeljali po Koščevi učni poti, govorniki na kratki novinarski konferenci pa bodo:

**Andrej Medved**, direktor DOPPS,  
**Klavdij Godnič**, glavni izvršni direktor družbe Mobitel,  
**Janez Cimperman**, župan Občine Ig.

**Priljazno vabljeni!**

**Klavdij Godnič**  
glavni izvršni direktor  
Mobitel, d.d.

**Andrej Medved**  
direktor  
DOPPS

Prosimo, da vašo udeležbo potrdite do petka, 8. junija 2007, potrdite na [pr@mobitel.si](mailto:pr@mobitel.si)  
ali na telefonsko številko 01/ 472 83 00.



## **PRILOGA G: Skupno sporočilo za medije ob otvoritvi rezervata Iški morost**



Sporočilo za javnost

Ljubljana, 14. junij 2007

### **Otvoritev naravnega rezervata Iški morost na Ljubljanskem barju**

---

Na Ljubljanskem barju DOPPS danes odpira nov naravni rezervat, Iški morost. Rezervat obsega 65 ha zemljišč med Igom in Podpečjo ob reki Iški. Leži na enem najbolj obsežnih sklenjenih območij ohranjenih mokrotnih travnikov, značilnih za Ljubljansko barje.

Na delu rezervata je urejena 1300 metrov dolga Koščeva učna pot z opazovalnico, kjer lahko obiskovalci spoznavajo bogastvo biotske pestrosti vlažnih ekstenzivnih travnikov. Rezervat služi tudi kot kmetijsko poskusno posestvo, na katerem DOPPS v sodelovanju z okoliškimi kmeti in z lastno kmetijsko mehanizacijo prikazuje predvsem pticam prijazne načine upravljanja.

Koščeva pot se prične ob vstopni tabli pri mostu čez Iško, na cesti med Črno vasjo in Brestom ter vodi po 400 metrov dolgi utrjeni poti do opazovalnice. Zaznamovana je z osmimi točkami, katerih vsebina je opisana v priročnem žepnem vodniku po učni poti. Obiskovalcem bo vodnik na voljo na posebnem stojalu na začetku učne poti pa tudi na različnih info točkah v Ljubljani in na Igu ter na spletni strani DOPPS, [www.ptice.org](http://www.ptice.org).

Osrednja točka učne poti je lesena opazovalnica, katere oblika simbolizira gnezdo. V njej je nameščena velika panoramska tabla, ki prikazuje pester živalski in rastlinski svet mokrotnih travnikov Ljubljanskega barja. Prikazani so tudi pticam prijazni načini košnje, življenjska okolja v rezervatu ter travniki Iškega morosta nekoč in danes.

Ljubljansko barje, kamor smo postavili Koščevo učno pot, je najpomembnejše območje za ogroženega kosca v Sloveniji. Je tudi eno od 25 Posebnih območij varstva, ki v Sloveniji tvorijo vseevropsko naravovarstveno omrežje Natura 2000.

Glavni pokrovitelj DOPPS je že več kot desetletje družba Mobitel.





---

### podrobnosti:

**Ime lški morost** so za rezervat izbrali domačini z Iga in okolice. Svojo sedanjo podobo je začel dobivati, ko je Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS) pred tremi leti v okviru projekta »Vzpostavitev dolgoročnega varstva kosca *Crex crex* v Sloveniji«, ki ga je v večji meri sofinancirala Evropska skupnost prek finančnega instrumenta Life, pričel z odkupom in urejanjem zemljišč.

**Kosec je ena naših najbolj skrivnostnih ptic**, ki večino časa preživi v kritju gostega travniškega rastlinja. Znameniti klic krrrek – krrrek mu je dal latinsko pa tudi slovensko ime, saj spominja na ritmični zvok pri brušenju kose. Je selivka, k nam se vrne maja in ostane do avgusta, prezimuje pa v Afriki. V Sloveniji so se kosci ohranili le še na kraških poljih - Cerknškem, Planinskem in Pivškem, v dolini Reke, na Ljubljanskem barju in v zahodnih Julijskih Alpah. Drugod se pojavlja le še izjemoma in v majhnem številu. V dobrih letih je po celi Sloveniji naštetih vsega kakih 500 pojočih samcev. Njihov življenjski prostor so travniki in steljniki - negnojeni, pozno košeni, suhi ali močvimi. Zaradi njegove usodne navezanosti na življenjski prostor, ki ga vzdržuje prav človekova dejavnost – košnja, je kosec ena najbolj ogroženih vrst v Evropi. V Sloveniji ni nič drugače: vzrok je v uničevanju življenjskega prostora (osuševanju vlažnih travnikov, spreminjanju v koruzne njive, ...) in v vse intenzivnejši kmetijski obdelavi.

**Natura 2000** je vseevropsko omrežje ekološko pomembnih območij narave, opredeljenih na podlagi direktive o pticah in direktive o habitatih. Oblikovano je bilo z namenom, da preprečimo izumiranje rastlinskih in živalskih vrst ter njihovih življenjskih okolij. Slovenija je ob vstopu v Evropsko skupnost leta 2004 po direktivi o pticah določila 26 območij za varovanje ogroženih vrst ptic, ki pokrivajo 25 odstotkov ozemlja države. Za Slovenijo sta značilni izjemno visoka raznovrstnost in ohranjenost narave. Vseevropsko omrežje območij Natura 2000 omogoča ohranjanje te biotske raznovrstnosti tudi za prihodnje rodove.

**DOPPS in družba Mobitel, ki je glavni pokrovitelj društva**, aktivno sodelujeta že od leta 1995. Dolgoletno sodelovanje in številne skupne aktivnosti so pomembno vplivale na zavedanje o pomenu varstva ptic in varstva narave v najširši slovenski javnosti. Partnerstvo med družbo Mobitel in DOPPS poteka na več ravneh: sodelujeta tako pri oglaševanju kot pri različnih projektih ozaveščanja javnosti o vse večji ogroženosti ptic in njihovih življenjskih prostorov. Povezuje ju delo na projektih aktivnega varstva redkih in ogroženih ptic ter na področju publicistike.

Sledovi dolgoročnega partnerstva pa so seveda najbolj vidni v naravi. Dokaz o njegovem uspehu so ptice in ohranjena narava ter mreža območij Natura 2000 v Sloveniji. Pri nastajanju slednjega je odigralo Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS) pod pokroviteljstvom družbe Mobitel eno od ključnih vlog.

**PRILOGA H: Obvestilo, priloženo novinarskemu gradivu ob otvoritvi  
Iškega morosta**

**Vabilo na današnjo novinarsko konferenco, mapa za gradivo in embalaža za grmovnico so izdelani iz materiala, imenovanega Eplak, ki ga je mogoče enostavno in popolnoma reciklirati.**

Za njegovo proizvodnjo in reciklažo porabimo bistveno manj energije kot za proizvodnjo navadnega papirja. Ker razpade na elemente, ki okolju niso škodljivi, ga že pogosto uporabljajo prav v naravi, na primer za zaščito mladih dreves v gozdovih in sadovnjakih.



K.M.K. BOX d.o.o.

## ***PRILOGA I: Fotografija opazovalnice na Iškem morostu***

(na drugi sliki novinarska konferenca)

