

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Vujisić

Družbena odgovornost v marketinški strategiji: primer KD Življenje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Vujisić

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Družbena odgovornost v marketinški strategiji: primer KD Življenje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Hvala metorici za strokovno pomoč in odzivnost.
Hvala Boštjanu Jenku, ki je omogočil uporabo podatkov za študijo primera.
Hvala mami, ker je potrpežljivo čakala, da je njen otrok končno diplomiral.
Hvala Simonu, ker zna vedno postaviti piko na "i". ☺

Družbena odgovornost v marketinški strategiji: primer KD Življenje

Poslovne dejavnosti v podjetjih so vse pogosteje usmerjene tudi na področje družbene odgovornosti. Podjetja morajo, da bi zadostila sodobnim ekonomskim zahtevam, aktivno iskati ravnotežje med lastnimi interesi in interesi okolja. Zato morajo razvijati in izvajati ustrezne prakse, ki temeljijo na družbeno odgovornih konceptih. Veliko vlogo pri oblikovanju ustrezne strategije v podjetju imajo lastniki in managerji. Tako je delovanje podjetij v veliki meri odvisno od vrednot vodilnih, ki s svojimi odločitvami posredno in neposredno vplivajo na razvoj družbe. V diplomskem delu obravnavam tematiko družbene odgovornosti podjetij z vidika marketinške strategije, ki predstavlja prvo vez med podjetjem in družbo. V nalogi najprej opredelim pojma družbena odgovornost in marketinška strategija ter ju povežem. Predstavim možne načine implemetacije strateškega izvajanja družbene odgovornosti. V praktičnem delu naloge skozi študijo primera podjetja KD Življenje prikažem implementacijo in delovanje pojma v praksi. Primer dokazuje, da je za uspešno izvajanje družbene odgovornosti pomemben strateški pristop, ki vključuje zavestno odločitev vodstva podjetja, identifikacijo vrednot, definiranje ključnih deležnikov ter načrtno in vodeno izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti.

Ključne besede: družbena odgovornost, marketinška strategija, marketinška orodja, implementacija.

Social Responsibility in marketing strategy: primer KD Življenje

Business activities in companies are increasingly focusing on the area of social responsibility. To meet modern economic demands, companies need to actively seek balance between their own interests and those of the environment. Because of that they need to develop and implement appropriate practices based on social responsible concepts. A large role in developing appropriate strategies is in hands of the company's owners and managers. Thus, the companies' practices largely depend on the values of their leaders and their decisions which can have direct and indirect influence on the development of society. In diploma I discuss corporate social responsibility in terms of marketing strategy, which is the first link between business and society. First, I define concepts of social responsibility and marketing strategy and also discuss how they are linked with each other. Furthermore I introduce possible ways of implementing corporate social responsibility strategy into organization. Through the case study I present the implementation and operation of the concept in company KD Življenje. Findings from the case study confirm that for a successful implementation of social responsibility company needs a strategic approach which involves a conscious decision of management, uncovering values, identifying key stakeholders and also planned and managed implementation of socially responsible activities.

Key words: social responsibility, marketing strategy, marketing tools, implementation.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Stuktura dela in metodologija	8
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	9
2.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja	11
2.2 Deležniški koncept	12
2.3 Zakaj biti družbeno odgovorno podjetje?.....	13
3 MARKETINŠKA STRATEGIJA	14
3.1 Definicija marketinške strategije.....	15
3.2 Marketinško komuniciranje.....	16
3.2.1 Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetja	17
4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V MARKETNŠKI STRATEGIJI	19
4.1 Pristopi k implementaciji družbene odgovornosti v strategijo podjetja	20
4.2 Orodja za izvajanje družbene odgovornosti	26
4.3 Kdaj so družbeno odgovorne prakse podjetja učinkovite?.....	27
4.4 Implementacija in komuniciranje družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih.....	28
5 ŠTUDIJA PRIMERA: Uporaba družbene odgovornosti v korporativni marketinški strategiji v KD Življenju d. d.	30
5.1 Raziskovalna vprašanja, metodologija in viri podatkov	30
5.2 Predstavitev družbe KD Življenje in dejavnosti	31
5.3 Marketinška strategija KD Življenja d. d.	32
5.3.1 Predstavitev orodij marketinškega spleta zavarovalnice KD Življenje.....	33
5.4 Družbena odgovornost v KD Življenju.....	36
5.4.1 Družbeno odgovorni projekti v KD Življenje	37
5.5 Analiza virov in intervjuja; diskusija	46
6 SKLEP.....	53
7 LITERATURA.....	55
PRILOGE.....	60
Priloga A: Intervju z mag. Boštjanom Jenkom, izvršnim direktorjem korporativnega marketinga KD Življenje.....	60
Priloga B: Priznanje za posebne dosežke Evropskega sponzorskega združenja 2008.....	63
Priloga C: Nagrada Prizma 2009.....	64

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 5.1: Predstava Lutkovnega gledališča Ljubljana.....	39
Slika 5.2: Razstava risbic iz akcije "Nariši" v Koloseju.....	40
Slika 5.3: Podelitev štipendije zmagovalki avdicije Mladi glasbeni talenti.....	41
Slika 5.4: Dogodek v ZOO Ljubljana	42
Slika 5.5: Dan kulture in atrakcij v Postojnski Jami	43
Slika 5.6: Dobrodelni koncert v Arboretumu Volčji Potok	44
Slika 5.7: Oglas za Popotni list	45
Slika 5.8: Letak akcije Smisel življenja so otroški nasmehi	50
Slika 5.9: Plakat akcije "V Ljubljano prihajajo visoki gostje"	51
Tabela 3.1: Okvir komuniciranja družbene odgovornosti podjetja.....	18
Tabela 4.2: Korporativna vpletenost v družbo: Strateški pristop.....	21
Tabela 4.3: Bistvo povsem odgovornega upravljanja (TRM).....	26
Tabela 5.4: Področja maksimizacije sponzorskih projektov	34
Tabela 5.5: Načrt prodaje zavarovanj prek promocijskih akcij	36
Graf 5.1: Okvirna proporcionalna delitev sredstev za družbeno odgovorne aktivnosti.....	38

1 UVOD

Družbena odgovornost je tema, ki zadnja leta v dnevnih razpravah in polemikah zaseda prvo mesto po popularnosti. Koncept družbene odgovornosti in njegova priljubljenost izvirata iz sprememb in stanj, ki so posledica neoliberalistične globalizacije¹ (Podnar in Golob 2003a). Težave sodobnega sveta, kot so podnebne spremembe, ki povzročajo naravne katastrofe, svetovna finančna kriza in rastoče socialne razlike ter posledično spremembe vrednot v družbi, krepijo pričakovanja in zahteve po družbeno odgovornem obnašanju do vseh v okolje vpetih akterjev. Skladno s spremembami vrednot v družbi se je spremenil pogled na področje vedenja podjetij, saj se le-ta morajo, če želijo ohraniti svojo legitimnost, prilagoditi zahtevam časa (Jančič 1999).

Ustvarjanje dobička oziroma čim višje donosnosti je temeljni cilj in merilo uspešnosti vsakega podjetja, vendar v zadnjih nekaj desetletjih vse bolj postaja pomembna tudi zavest, da je podjetje neločljivo povezano z družbo in okoljem. Od podjetja se danes pričakuje, da posluje in se vede družbeno odgovorno, saj sta vsaj dolgoročno od tega odvisna tudi njegova uspešnost ter ugled. Vse več podjetji se hkrati tudi zaveda, da družbeno odgovorno poslovanje lahko prinese konkurenčno prednost (Podnar in Golob 2003a).

Delati zgolj zaradi koristi družbi in okolju je visokoteča ideja. Ker podjetje ni dobrodelna ustanova, se v določene aktivnosti usmeri le, če je posledica tega znižanje stroškov, povečanje ugleda ali posledično večji dobiček. Družbena odgovornost pravzaprav ni samoiniciativa podjetja, ampak je odgovor na naraščajoče povpraševanje po produktih in storitvah, ki so bolj varni in zmanjšujejo negativni vpliv na okolje. Vse več podjetji vlagajo svoje napore in tudi finančna sredstva v združevanje dveh ciljev: ustvarjanje dobička in družbeno odgovorno poslovanje.

Danes si ne predstavljamo več uspešnega podjetja, ki za doseganje svojih ciljev ne uporablja ustrezno načrtovane marketinške orientacije. Osnovo ali temelj izbrane marketinške orientacije v podjetju predstavlja marketinška strategija. Jedro marketinške strategije predstavlja

¹ Neoliberalizem je sklop ekonomskih politik, katerih centralna vrednota je ideja o prostem trgu oziroma pravilo konkurence. Osnovna značilnost neoliberalizma je neumešavanje države, označimo ga pa lahko tudi s pojmi, kot so deregulacija, privatizacija, zmanjševanje javnih izdatkov za socialo in izničenje koncepta skupnosti (Martinez in Garcia v Podnar in Golob 2002, 953). Neoliberalni globalisti model gospodarske ureditve, ki temelji na klasičnih liberalnih načelih, prilagajajo globanemu okviru, kar zanje pomeni, da bo cel sve deležen prednosti liberalizacije trga: dviga življenjskega standarda, gospodarske učinkovitosti in demokracije ter tehnološkega razvoja (Steger v Podnar in Golob 2002, 954).

uspešno izbran in izvajan marketinški splet. Ključno vprašanje za podjetje predstavlja izbira učinkovitih kanalov in elementov marketinškega komuniciranja. Marketing predstavlja vez med podjetjem in družbo, zato je družbena odgovornost pravzaprav odgovornost marketinga (Lazer v Golob 2004a, 880).

1.1 Struktura dela in metodologija

Cilj pričujoče naloge je pokazati, da je za podjetje pomembno, da družbeno odgovorno delovanje umesti v jedro svoje poslovne strategije. Teze, ki jih obravnavam skozi diplomsko delo so:

1. zahteve in pritiski po družbeno odgovornem poslovanju naraščajo,
2. strateško načrtovana, usmerjana, izvajana in komunicirana družbena odgovornost podjetju prinaša poslovne koristi ali prednosti,
3. motivi za družbeno odgovorno poslovanje so predvsem strateške narave,
4. vrednote podjetja oziroma vodilnih v podjetju vplivajo na način, kako podjetje uresničuje družbeno odgovornost.

V prvem poglavju diplomskega dela na podlagi obstoječe literature najprej definiram koncept družbene odgovornosti in ugotavljam, zakaj je dobro biti družbeno odgovorno podjetje. V drugem poglavju se posvečam marketinškemu konceptu, ki predstavlja prvo vez med podjetjem in družbo. Osredotočam se na marketinško strategijo in nadalje na marketinško komuniciranje. V tretjem poglavju se ukvarjam s povezovanjem obeh konceptov. Navedem možne implementacije družbene odgovornosti v strategijo podjetja. Zanima me tudi, kdaj so družbeno odgovorne iniciative podjetja učinkovite. Na kratko tudi predstavim implementacijo in komuniciranje družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih. Teoretični del naloge nadgrajujem s prikazom delovanja koncepta v praksi, in sicer s študijo primera v podjetju KD Življenje, d. d.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Sodobna razprava o družbeni odgovornosti podjetij izvira iz ZDA, kjer se je začela z izidom članka nobelovca Milтона Fridmana leta 1970. Fridman je zapisal, da se podjetje ne bi smelo ukvarjati z vprašanji, ki niso neposredno povezana z njegovim temeljnim poslanstvom, ki je večanje dobička². Štirideset let kasneje nekateri še vedno soglašajo, da ima Friedman prav, vendar nihče več ne zanika, da je odgovornost podjetij resnična in potrebna (Tóth 2008, 13). Če je še pred nekaj desetletji veljalo prepričanje, da so podjetja odgovorna izključno svojim lastnikom, »morajo danes presegati zgolj z zakonom zadane dolžnosti in se vključiti v reševanje številnih novih problemov, katere so v marsičem povzročila tudi sama« (Jančič 2002, 4). Podjetja morajo, zato da bi obstala, ustvarjati dobiček v razmerah visoke ekološke in etične angažiranosti (Jančič 1999).

»Bistvo ideje o družbeni odgovornosti podjetij je skrito v novi "družbeni pogodbi"³, na katero mora pristajati poslovni svet v času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer« (Jančič 2002, 4). Družbena odgovornost podjetja se pravzaprav rodi, ko podjetje prizna, da s svojim delovanjem pušča sledi tako v naravnem kot družbenem okolju in obenem za svoja dejanja prevzame tudi odgovornost.

Razlage, kaj je resnična in potrebna odgovornost podjetij, se med avtorji razlikujejo. Splošno evropsko pojmovanje se je razširilo na osnovi definicije, ki ga je v "Zelenem dokumentu" leta 2001 prvič predstavila Evropska komisija. V njem je družbena odgovornost podjetja opredeljena kot »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje vključujejo skrb za družbene in okoljske zadeve« (Green Paper 2006, 5).

Štirje glavni trendi so po mnenju avtorjev "Zelenega dokumenta" povečali pomen družbene odgovornosti (v Podnar in Golob 2003a):

- nova pričakovanja in zanimanja državljanov, potrošnikov, mnenjskih voditeljev in vlagateljev v kontekstu globalizacije in velikih družbenih sprememb,
- vpliv socialnih kriterijev na odločitve vlaganj (tako posameznikov v vlogi potrošnikov, kot institucij v vlogi investitorjev),

² Poznan tudi kot Friedmanova zabloda (ang. Friedmans misconception).

³ Z družbeno pogodbo se dve ali več oseb zaveže, da si bodo s svojimi prispevki (denar, stvar, pravica, terjatev, storitev, dopustitev ali opustitev, ki ima premoženjsko vrednost) prizadevale doseči z zakonom dopustni skupni namen, kot je določen v pogodbi.

- povečana zaskrbljenost glede uničevanja in zato ogroženosti okolja, ki ga povzroča industrija,
- transparentnost poslovnih aktivnosti kot posledica medijev, moderne informacijske in komunikacijske tehnologije.

Oktober 2011 je Evropska komisija prenovila prvotno definicijo. Zadnja ekonomska kriza je namreč povzročila, da se je zaupanje potrošnikov v podjetja in ekonomije še zmanjšalo, hkrati pa se je pozornost javnosti na poslovanje podjetij še povečala. Z novo definicijo želi Evropska komisija ustvariti pogoje za trajnostni razvoj in odgovorno podjetništvo ter obenem zagotoviti dolgoročno zaposlovanje. Dužbeno odgovornost podjetij na novo opredeljuje kot »odgovornost, ki jo imajo podjetja, ker vplivajo na družbo«. Da bi v popolnosti udeleževala nov koncept družbene odgovornosti, morajo podjetja vzpostaviti proces, ki bo v njihovo strategijo in poslovne dejavnosti integriral družbene, okoljske, etične in človekove pravice ter skrb za potrošnike. V samem procesu morajo podjetja tesno sodelovati s svojimi deležniki, s ciljem, da maksimizirajo ustvarjanje vrednosti tako za lastnike kot tudi za vse deležnike in celotno družbo. Hkrati morajo v samem procesu podjetja zaznati in preprečiti možne negativne učinke (Evropska komisija 2011, 6).

Družbena odgovornost je povezana tudi s t. i. pristopom trojnega izzida (Triple Bottom Line Approach). Po njem mora biti trajnostna organizacija podjetja finančno zanesljiva, zmanjševati ali minimizirati mora negativne vplive na okolje in hkrati delovati v skladu z družbenimi pričakovanji. Ta pristop je povezan z idejo, da mora podjetje poslovati dobičkonosno in pri tem obenem biti okoljsko in družbeno odgovorno. To lahko doseže z uravnavanjem strategij za doseganje družbenih, ekonomskih in okoljskih ciljev (Elkington 1999).

Družbena odgovornost podjetja je povezana z idejo korporativnega trajnostnega razvoja. Pojem trajnostni razvoj na ravni podjetja označuje sinonim za družbeno odgovornost. Podjetje deluje trajnostno, kadar zagotavlja celovitost svojega delovanja s hkratnim doseganjem ekonomskih, socialnih, okoljskih in etičnih kriterijev (Potočan 2004).

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (WBCSD)⁴ v definiciji iz leta 1998 korporativno družbeno odgovornost opredeljuje kot »stalno zavezanost podjetja, da se bo obnašalo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševalo kakovost življenja delavcev in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe«. Omenja pet prednostnih področij: človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnosi z dobavitelji (Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj 1999).

Popularnost pojma dokazuje tudi število drugih izrazov, ki se uporabljajo v strokovni literaturi, medijih, objavah in poročilih podjetij: korporativna družbena odgovornost (corporate social responsibility), podjetje kot dober državljan ali korporativno državljanstvo (corporate citizenship), korporativna filantropija (corporate philanthropy), družbeno doniranje (corporate giving), družbeno vključevanje (corporate community involvement), družbeno delovanje (corporate social performance), korporativni družbeni marketing (corporate societal marketing). Številčnost izrazov dodatno zamegljuje pravo naravo pojma družbena odgovornost podjetja (Pedersen 2006).

2.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja

Največkrat citiran ali najbolj znan model družbene odgovornosti je Carrollov koncept z iz leta 1979, za katerega je značilno, da upošteva predhodne ugotovitve številnih avtorjev s tega področja (Golob 2004a, 875). Avtor predstavi koncept družbene odgovornosti skozi skupek štirih komponent odgovornosti. Ekonomska in zakonska odgovornost sta temeljni in zahtevani, etična odgovornost je pričakovana, filantropska odgovornost pa zaželena.

1. Ekonomska odgovornost

S svojo dejavnostjo mora podjetje proizvajati dobrine ali ponujati storitve, ki jih družba želi in obenem dolgoročno zagotavljati dobiček lastnikom podjetja. Z dobičkom je mogoče izvajati druge dimenzije družbene odgovornosti. Družbeno neodgovorno je podjetje, ki posluje z izgubo.

2. Zakonska odgovornost

Nanaša se na upoštevanje zakonov določenih prek pravne regulative. Praksa pa kaže, da zakoni predstavljajo le minimalen standard in le redko zajamejo kompleksnost realnosti.

⁴ Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (ang. World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) je idejno zasnoval švicarski tovarnar, Stephan Schmidheiny, z namenom ozaveščanja podjetij o njihovi neizpodbitni vlogi pri kreiranju trajnostnega razvoja.

3. Etična odgovornost

Se veže na tisto prakso in aktivnosti, ki jo družba bodisi pričakuje ali prepoveduje, čeprav le-te niso nujno zapisane v zakonih. Podjetja naj bi prostovoljno in vnaprej ugotavljala družbene spremembe, interese in pričakovanja ter v skladu s tem, ne glede na zakon, tudi ravnala.

4. Filantropska odgovornost

Pri tej dimenziji gre za prostovoljne aktivnosti v podjetju, torej takšne, ki jih ne zahtevajo zakoni in etični standardi. Največkrat gre pri tem za različne humanitarne in dobrodelne akcije. Gre za dejanja, katere družba ponavadi želi, da jih podjetje izvaja, vendar ne sprejema podjetje kot neetično, če podjetje pri tem ne sodeluje (Carroll 1991).

V praksi predstavlja največjo težavo v podjetju konfliktnost različnih odgovornosti. Največji konflikt je med ekonomsko in ostalimi odgovornostmi. Najpogosteje je predstavljen kot konflikt med dobičkom in odgovornostjo do družbe (Jaklič 2009). McAlister in drugi (2005) opozorijo, da so posamezne komponente Carrollovega modela med seboj velikokrat povezane in intergirane. V realnosti imajo ekonomske odločitve družbene posledice in tudi obratno, zato so meje med ekonomskimi in družbenimi cilji velikokrat nejasne ali zabrisane (Pedersen 2006).

2.2 Deležniški koncept

Poleg lastniškega ali delničarskega pogleda, ki ga ponuja klasična ekonomija, v katerem je v središču odgovornost do lastnikov, se je v zadnjem obdobju razvil deležniški koncept podjetja (Freeman v Jančič 2002). Podjetje po tem pristopu ni odgovorno le delničarjem, temveč celemu spletu déležnikov. Kaj pa so déležniki (angl. stakeholders)? Med deležnike torej poleg delničarjev (angl. shareholders) prištevamo tudi druge skupine. Danes najbolj klasična definicija deležnikov iz leta 1984 je Freemanova, ki se glasi: »Deležniki so katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko to skuša dosežati svoje cilje« (v Jančič 2004). Jančič jih opredeli kot skupine, ki so vezane na delovanje organizacije oziroma imajo v njej nek "delež". Toth (2009, 31) govori o konceptu zainteresiranih udeležencev: vsi tisti, na katere obstoj podjetja kakorkoli vpliva.

Jaklič (2009) opredeli družbeno odgovornost managerjev in podjetja kot odgovornost do vseh interesnih skupin in trdi, da ta element postaja vedno bolj pomemben za ekonomski uspeh

podjetja. Model interesnih skupin (deležniški pristop) pravi, da mora manager enakovredno zadovoljevati vse interesne skupine, ki ga obdajajo. Deli jih na primarne in sekundarne.

Primarne skupine so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja in predstavljajo vse neposredne povezave. Mednje uvršča naslednje skupine:

- zaposleni,
- lastniki/delničarji,
- kupci,
- dobavitelji,
- konkurenti,
- prodajalci,
- posojilodajalci.

Sekundarne skupine niso neposredno povezane z osnovnim poslanstvom podjetja. Gre za druge družbene skupine, ki izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu ali funkciji podjetja. Mednje uvršča naslednje skupine:

- lokalne skupnosti,
- družbeni aktivisti,
- mediji,
- poslovno interesne skupine (npr. Gospodarska zbornica),
- tuje vlade,
- domače vlade,
- javnost.

Deležniški koncept ima ključno vlogo, ko govorimo o družbeni odgovornosti podjetja (Maon in drugi 2008). Pravzaprav je v zadnjih nekaj desetletjih deležniški koncept postal skupen okvir mnogim avtorjem za definicijo družbene odgovornosti podjetja (Pedersen 2006). »Iz deleža, ki ga imajo v podjetju različni deležniki, in ki jih njegovo družbeno ravnanje zadeva, izhajajo njihova pričakovanja, ki so hkrati razlog in temelj družbene odgovornosti podjetja« (Podnar 2011).

2.3 Zakaj biti družbeno odgovorno podjetje?

Države ugotavljajo, da ima družbena odgovornost podjetij pozitivne učinke na gospodarstvo, vodilni managerji po svetu pa priznavajo, da družbena odgovornost za podjetje ni le strošek. Podjetje lahko z družbeno odgovornimi aktivnostmi doseže pomembno konkurenčno prednost

tudi na neotipljivi ravni pri izgrajevanju tržne znamke. Povezovanje podjetja z družbeno odgovornostjo pri veliko potrošnikih predstavlja pomemben atribut ponudbe, saj so zanjo pripravljeni plačati več in mu nakloniti lojalnost (Podnar 2011). Za podjetja je tako pomembna tudi ugotovitev, da sta močno pozitivno povezana družbena odgovornost in ugled podjetja (Golob 2004b). Marrjewik (2003) navaja, da se podjetja odločijo poslovati družbeno odgovorno zaradi treh razlogov: ker bodisi čutijo obvezo, ker so v to prisiljena ali pa se za to odločijo na prostovoljni osnovi, ker si sama želijo.

Na podlagi opravljenih raziskav avtorji ugotavljajo, da prinaša družbeno odgovorno poslovanje podjetjem neposredne koristi, in sicer naštevajo naslednje:

- utrditev korporativnega imidža in blagovne znamke (Kotler in Lee 2005),
- večje zadovoljstvo in zvestoba strank (McAlister in drugi 2005),
- povečanje prodaje in tržnega deleža (Kotler in Lee 2005),
- ustvarjanje konkurenčne prednosti (Porter in Kramer 2002),
- zmanjšanje stroškov poslovanja (Kotler in Lee 2005),
- večja zavezanost zaposlenih (McAlister in drugi 2005; Kotler in Lee 2005),
- večje zaupanje delničarjev (McAlister in drugi 2005; Kotler in Lee 2005),
- izboljšanje odločanja (McAlister in drugi 2005),
- višja učinkovitost (McAlister in drugi 2005),
- boljši finančni rezultati ali višji dobički (McAlister in drugi 2005).

3 MARKETINŠKA STRATEGIJA

Najbolj razširjeno definicijo marketinga je oblikovalo Ameriško združenje za marketing⁵. Od prve predstavitve leta 1935 do danes so definicijo večkrat prilagodili razvoju in spremembam v poslovnem svetu in tudi marketinški disciplini. Sprejeta definicija iz leta 2008 se glasi: »Marketing je dejavnost, niz institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in izmenjavo ponudbe, ki imajo vrednost za uporabnike, stranke, partnerje in družbo v celoti« (American Marketing Association 2008). Podana definicija marketing razume kot organizacijsko funkcijo, vendar naprednejši teoretiki in uspešnejši praktiki poudarjajo, da bi marketing moral postati vodilna poslovna filozofija organizacije. Še več,

⁵ ang. American Marketing Association

zaradi vseh sprememb, tako tistih, ki so se že zgodile, kot tistih, ki se še dogajajo v poslovnih okoljih, se morata tudi teorija in praksa marketinškega upravljanja vedno znova redefinirati (Podnar in drugi, 2007). Dosedanji koncept potrebuje torej celostno prevetritev v skladu s spremembami, ki jih zahtevajo nove razmere, s katerimi se srečujemo v poslovnem življenju.

Za Jančiča (1999) sta dve ključni točki pomembni za razumevanje potrebe novega marketinškega koncepta. Prva sloni na širitvi marketinga na mnoga področja, ki niso povezana le s poslovnimi aktivnostmi podjetij, kot so prodaja, kupovanje in distribucija izdelkov ali storitev. Gre torej za razširitev marketinškega koncepta zunaj klasičnega področja materialnih transakcij. Druga ključna misel je, da v družbi marketing deluje po načelih procesa menjave. Ta pa presega zgolj ekonomsko menjavo, saj se poleg ekonomskih količin v procesu menjajo tudi sociopsihološke prvine človeškega obnašanja, ki spremljajo, sestavljajo ali le dopolnjujejo menjalni proces (Jančič 1999, 15–16). Koncept celostnega marketinga, ki ga razvije Jančič (1999), je v jeziku teorije družbene menjave sestavljen iz treh ravni ekvivalentne menjave:

- **menjave s samim seboj**: doseganje uspešnosti z ohranjanjem in razvijanjem notranje harmonije, kompetentnosti, pripadnosti zaposlenih itd.,
- **menjave z deležniki**: razvijanje širokega spektra partnerskih odnosov kot temeljnim pogojem za realizacijo poslanstva in doseganje ciljev,
- **menjave z družbenim in naravnim okoljem**: skrb za širšo podstat dolgoročnega humanega preživetja celotnega sistema.

Jančič (2004) zato tudi trdi, da lahko družbeno odgovornost podjetja dosežemo in uveljavimo le s popolno (celostno) marketinško naravnostjo podjetja.

3.1 Definicija marketinške strategije

Marketinška strategija je »najboljša ocena podjetja o tem, kako lahko najbolj profitabilno uporabi lastne sposobnosti in vire na trgu, da bi na optimalen način dosegla postavljene marketinške cilje« (Podnar in drugi 2007, 89). Cilji kažejo, kaj želi podjetje doseči, strategija pa je načrt igre, kako to tudi v praksi uresničiti (Kotler 2004). Strateški management pomeni oblikovanje in uresničevanje načrtov ali načrtnega razmišljanja (učenja) pri povezovanju ciljev, sposobnosti in virov organizacije ter spreminjajočim se zunanjim okoljem in s tem povezano izvajanje dejavnosti podjetja (Hočvar in drugi 2003).

Ključno pri oblikovanju marketinških strategij je, da podjetje vedno izhaja iz specifičnosti okoliščin potrošnikov in trgov, ponudbe, svojega položaja in sposobnosti in ravnanja konkurentov. Obenem mora oblikovati takšne strategije, ki najbolje ustrezajo zastavljenim marketinškim ciljem v podjetju (Podnar in drugi 2007).

Osnovni elementi marketinške strategije:

1. Izbira ciljnega trga

Je proces izbire tistega segmenta ali segmentov na trgu, s katerim želi podjetje stopiti v proces menjave. Je odločitev, ki vpliva na celotno organizacijo in je odvisna od privlačnosti izbranega ciljnega trga in njegove primernosti za organizacijo ali zmožnosti pokrivanja posameznik segmentov z ustreznimi produkti (Podnar in drugi 2007).

2. Pozicioniranje; ustvarjanje podobe ponudbe pri potrošnikih

Je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, produkta ali blagovne znamke z namenom, da v percepciji ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Gre za oblikovanje obljube, ki je skladna z željami potrošnikov in obenem omogoča, da se podjetje razlikuje od tekmecev, saj potrošniki vedno oblikujejo pričakovanja in vrednotijo ponudbo glede na alternative. Pri pozicioniranju je pomembno, da podjetje jasno opredeli koristi, ki jih ponudba prinaša, pri čemer lahko izpostavi funkcionalne ali simbolne, neoprijemljive koristi (Podnar in drugi 2007).

3. Oblikovanje marketinškega spleta

Z oblikovanjem marketinškega spleta podjetje udejanja želeno pozicijo in potrošniku v menjava posreduje niz elementov, ki pogojujejo vzpostavitev in realizacijo menjalnega procesa (Podnar in drugi 2007). Marketinški splet je skupek orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje cilje na ciljnem trgu (Borden v Kotler 2004, 15).

McCarthy (v Podnar in drugi 2007) orodja marketinškega spleta razvrsti v štiri skupine, t. i. splet "4P": izdelek, cena, marketinške poti in marketinško komuniciranje. Splet je pri storitvah nadgrajen še s tremi elementi, ki obravnavajo ravnanje z ljudmi, procesiranje in fizično dokazovanje neoprijemljivega.

3.2 Marketinško komuniciranje

»V marketingu velja, da se vse, kar podjetje počne na trgu, začne in konča s komuniciranjem« (Podnar in drugi 2007). Da bi bila marketinška strategija uspešna, mora podjetje obveščati, opominjati in prepričevati ciljno publiko o svoji ponudbi in dejavnostih. To počne z

različnimi orodji marketinškega spleta, ki jih Podnar in drugi (2007) razvrščajo v naslednje glavne sklope:

- oglaševanje;
- pospeševanje prodaje;
- odnosi z javnostmi in publiciteta;
- osebna prodaja;
- neposredni marketing.

Pelsmacker in drugi (2003) omenjajo vsa naštetá orodja, dodajajo pa še:

- sponzoriranje;
- razstave, sejmi;
- oprema prodajnega mesta;
- interaktivno trženje.

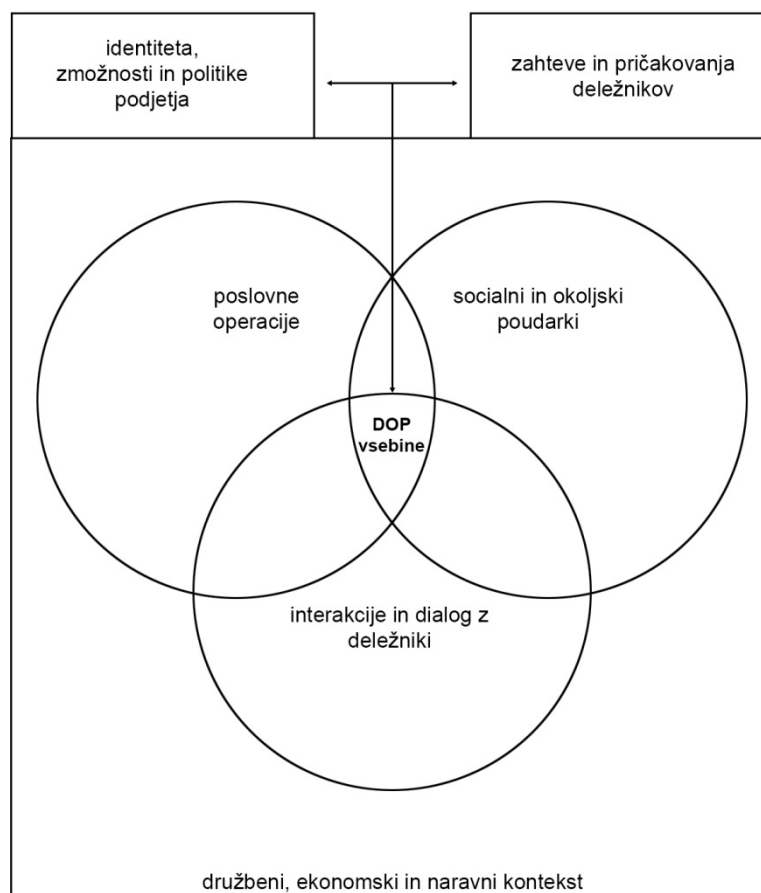
Vsako orodje ima svoje prednosti in slabosti, uporaba vsakega je različna, prav tako pa eno orodje lahko podpira drugo. Za podjetje je pomembno, da se odloči za uporabo tistih orodij, ki bodo učinkovito vključena v celoten marketinški splet in s katerimi bo čim lažje uresničilo zastavljene marketinške cilje. Za nekatera podjetja je lahko ključna kombinacija npr. oglaševanja in prodaje, za druga pa sponzoriranje in neposredni marketing (Smith in Taylor 2004).

Podjetje KD Življenje d. d., čigar uporabo družbene odgovornosti v marketinški strategiji proučujem skozi študijo primera v praktičnem delu naloge, uporablja integriran marketinški pristop. Tovrsten pristop združuje vsa komunikacijska orodja z namenom, da podjetje določeni ciljni skupini konsistentno in prepričljivo sporoča svoje komunikacijske cilje, vrednote in druga vnaprej načrtovana sporočila. Integracija predstavlja natančno koordinacijo komunikacijskih orodij, za katere velja, da ves čas komunicirajo enotno. Z enotno komunikacijo pa podjetje dosega večjo učinkovitost.

3.2.1 Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetja

Podnar pojasnjuje, da komuniciranje družbene odgovornosti lahko razumemo kot »proces anticipacije pričakovanj deležnikov, oblikovanja družbene odgovorne politike in upravljanja različnih komunikacijskih orodij podjetja z namenom sporočanja resnične in nedvoumne informacije o ustrezni in pričakovani integraciji poslovnih procesov organizacije, zavez do družbe in/ali okolja ter interakcij z deležniki« (Podnar 2011, 71).

Tabela 3.1: Okvir komuniciranja družbene odgovornosti podjetja



Vir: Podnar (2011, 73).

Podjetje lahko družbeno odgovornost komunicira prek letnih poročil, vsebin na spletni strani podjetja, dogodkov in odnosi z mediji (Drevenšek 2011). Obstaja še vrsta drugih orodij, kot so: obvestila za javnost, srečanja zaposlenih, novinarske konference, tiskane publikacije, oglasi in ustno izročilo. Vendar ko govorimo o komuniciranju družbene odgovornosti, velja izrek, da eno dejanje govori glasneje kot tisoč besed (Podnar 2011, 71). Podnar (2011) pojasnjuje, da nekateri avtorji opozarjajo, da podjetja, ki so iskreno zavezana družbeni odgovornosti, ne pridobijo prav veliko z dodatnim komuniciranjem o družbeno odgovornih aktivnostih. Avtorji soglašajo, da je najbolj učinkovito komuniciranje tisto, ki ga v obliki govoric in priporočil opravijo od organizacije neodvisni deležniki. Pri komuniciranju družbene odgovornosti ima med nadzorovanimi orodji marketinškega spleta pomembno vlogo sponzorstvo, manj učinkovito komuniciranje pa je preko spletne strani podjetja, aktivnosti odnosov z javnostmi ali oglaševanje (Stuart v Podnar 2011, 72).

Podjetja morajo, ko razmišljajo o svojih družbeno odgovornih politikah, najprej pričeti s svojimi zaposlenimi in praksami, ki bodo dokazovale odgovorno ravnanje navznoter. Podjetje

brez razvite vključenosti zaposlenih ne bo kredibilno pri komuniciranju o družbeno odgovornih politikah, ki so namenjene zunanjim deležnikom (Podnar in Golob 2007). V praksi to pomeni, da so skupaj s predstavniki vodstva podjetja prav zaposleni tisti, ki so vključeni v interakcijo z različnimi deležniki in skupaj z njimi sooblikujejo zunanjo dimenzijo družbeno odgovornih praks⁶ podjetja (Podnar 2011, 74). Na ta način podjetje krepi zavezanost zaposlenih podjetju, s čimer vzbuja zaupanje v podjetje pri vseh deležnikih. Hkrati pa se lahko izogne možnim negativnim reakcijam deležnikov, ki so lahko posledica porabe (pre)velikih sredstev za samo komuniciranje družbeno odgovornih aktivnosti.

4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V MARKETNŠKI STRATEGIJI

»Koncept družbene odgovornosti avtorji s področja marketinga sprejemajo z vidika, da je marketing prva povezava podjetja z družbo« (Golob 2004a). »Marketinški odnosi, celostni marketing, družbeni marketing, razsvetljeni marketing, ekološki in etični marketing, vse to so pojmi, ki skušajo marketinški kocept približati družbeni relevantnosti« (Jančič 2004, 899). Vsi našteti koncepti so pravzaprav nastavki za razumevanje marketinške naravnosti v okviru družbeno odgovornega delovanja, pri katerem mora podjetje usklajevati tako etične in poslovne cilje kot tudi družbe kot celote (Jančič 2004).

V kolikor marketing definiramo kot proces menjave podjetja s svojim notranjim okoljem, pomembnimi deležniki, družbenim in naravnim okoljem, lahko trdimo, da družbeno odgovornost podjetja dosežemo in uveljavimo le s celostno marketinško naravnostjo podjetja (Jančič 2004, 898). Način implementacije družbene odgovornosti in njeno razumevanje v podjetju je torej pomemben pokazatelj, kako le-to razume, še posebej pa udejanja novo marketinško paradigmo (Golob 2004a, 884).

Golob (2004a) razvije kontinuum razumevanja marketinga in vloge družbene odgovornosti znotraj njega, s katerim prikaže razdelitev podjetij v tri skupine glede na njihov pristop k implementaciji družbene odgovornosti v marketinško strategijo.

1. Na eni strani so podjetja, ki marketing razumejo kot *upravljalno tehnologijo* in so akcijsko naravnana. Družbeno odgovornost uporabljajo zaradi pritiskov javnosti in jim

⁶ Zunanja dimenzija družbene odgovornosti se nanaša na vzajemne odnose z deležniki in na vpetost podjetja v okolja, znotraj katerih deluje. Na drugi strani notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja primarno vključuje zaposlene in se povezuje s področji, kot je zdravje in varnost zaposlenih, človeški kapital ter tudi naravi prijazne prakse, ki se nanašajo na samo proizvodnjo in upravljanje z naravnimi viri (Podnar 2003b).

zato služi kot orodje, s katerim bodisi ohranjajo ali izboljšujejo ugled in s katerim si tudi zagotavljajo večjo dobičkonosnost.

2. Na drugi strani so podjetja, ki marketing vidijo kot *družbeni proces*. Pri poslovanju na prvo mesto postavljajo skrb za družbo ter okolje in ne zgolj ustvarjanje dobička. Družbena odgovornost je njihova usmeritev in pravi razlog za aktivnost.
3. Med obe skupini se uvrščajo podjetja, ki opuščajo zgolj akcijsko naravnost in uporabo družbene odgovornosti kot zgolj orodje za doseganje ciljev ter sprejemajo družbeno odgovornost kot usmeritev in pravi razlog za aktivnosti.

Praksa kaže, da veliko podjetij družbeno odgovornost uporablja le kot orodje znotraj upravljalne marketinške paradigme in so torej primarno usmerjena na doseganje zelene koristnosti za podjetje v javnosti (Golob 2004).

4.1 Pristopi k implementaciji družbene odgovornosti v strategijo podjetja

Podjetja se na različne načine lotevajo udejanjanja družbene odgovornih praks. Sam način implementacije je odvisen od dejavnosti podjetja, njegove velikosti in sektorske opredelitve (Business for Social Responsibility 2003). Pri uresničevanju družbene odgovornosti pa podjetja izhajajo tudi iz svoje specifične situacije, zgodovine, ekonomskih zmožnosti in domačega okolja (Friedl 2004). Pomembno je tudi, kako v podjetju razumejo marketing in vlogo družbene odgovornosti znotraj tega.

V literaturi je možno zaslediti različne poglede in razumevanja implementacije družbene odgovornosti podjetij v prakso. Golobova (2007) povzema, da je za upravljanje družbene odgovornosti v podjetju ključno, da podjetje poleg potrošnikov spozna vse svoje deležnike in spremlja njihova pričakovanja. Pomembno je, da izbere ključne problematike, kar predvsem velja za filantropsko raven družbene odgovornosti, torej za humanitarne in dobrodelne akcije. Tretji korak je oblikovanje in izvedba načrta družbene odgovornosti podjetja. Podjetje pa mora pri vsem tem tako notranje kot zunanjše komunicirati uporabo družbene odgovornih praks.

Porter in Kramer (2006) ločita dve vrsti strategij uvajanja družbene odgovornosti v obstoječe strategije podjetja:

1. Odzivne družbeno odgovorne strategije zajemajo dve komponenti. Podjetje se mora obnašati kot dober državljan – ustrezno se mora odziva na družbene probleme deležnikov.

Hkrati mora blažiti obstoječe ter pričakovane neželene učinke, ki izhajajo iz poslovanja podjetja. Pri tem poudarjata, da tovrstne iniciative presegajo zgolj doniranje sredstev in da si mora podjetje postaviti merljive cilje, ki jih mora skozi čas spremljati. Uspešno izvajana iniciativa družbene odgovornosti podjetju prinaša dobroimetje in izboljša odnose z deležniki, predvsem z lokalnim okoljem, prav tako pa ustvarja pozitivno klimo med zaposlenimi, ki so lahko vključeni v reševanje družbenih problemov.

2. Strateške družbeno odgovorne strategije presegajo zgolj dobre prakse in za podjetje pomenijo izbiro edinstvene strateške poti, s pomočjo katere se bo razlikovalo od konkurentov bodisi z zniževanjem stroškov ali tako, da bo bolje zadovoljilo potrebe potrošnikov. Strateške družbeno odgovorne strategije zasledujejo manjše število družbeno odgovornih iniciativ, ki pa imajo za posledice velike družbene in poslovne koristi. Hkrati ustvarjajo korist za družbo in podjetju prinašajo konkurenčno prednost.

Tabela 4.2: Korporativna vpletenost v družbo: Strateški pristop

Generični družbeni vpliv	Vrednostna veriga družbenega vpliva	Družbene dimenzije konkurenčnih prednosti
Biti dober državljan	Omejiti škodljive aktivnosti iz vrednostne verige	Strateška človekoljubnost, ki kot vzvod deluje na sposobnosti za izboljšanje konkurenčnosti na ključnih področjih
Odzivne DOP strategije	Preoblikovati aktivnosti iz vrednostne verige z okrepljeno strategijo na način, ki koristi družbi	Strateške DOP strategije

Vir: Porter in Kramer (2006).

Mednarodna trgovinska zbornica (ICC)⁷ podjetjem ponuja priročnik z obsežnim komentarjem devetih korakov za aplikacijo načel korporativne odgovornosti v prakso (Business in Society: Making a positive and responsible contribution 2002). Priročnik poudarja prostovoljni pristop. Vodstva podjetij se morajo najprej odločiti ali bodo v svoje poslovne principe glede družbene odgovornosti podjetja predstavila eksplicitno in v tem primeru morajo zagotoviti, da jih bodo v praksi tudi dejansko upoštevala. Neupoštevanje obljub lahko zmanjša ugled podjetja, lahko pa se kaže tudi v pravnih posledicah. Podjetja morajo imeti polno svobodo pri izbiri kodeksa, ki ga priporočajo vladne ali nevladne institucije. Na kratko povzemam bistvene usmeritve devetih korakov.

1. Vodstvo podjetja mora sprejeti zavezo, da bo poslovalo in upravljalo podjetje odgovorno ter da bo to njegova prioriteta.
2. Opredeliti mora konkretne cilje in vrednote podjetja.
3. Identificirati mora ključne deležnike podjetja.
4. Vodstvo podjetja mora nato predpostaviti, kaj deležniki pričakujejo od podjetja kot njegove družbene odgovornosti. Podjetje mora na podlagi predpostavk opredeliti načela in pravila poslovanja.
5. Oblikovati mora postopkovna pravila vodenja za doseg zastavljenih ciljev in pritegniti vse zaposlenih in druge deležnike z ustreznim komuniciranjem. V tem koraku lahko podjetje vključi vrsto postopkov ali sistemov vodenja na področjih, kot so varovanje zdravja, upravljanje s človeškimi viri, ravnanje z odpadki in druge postopke po ISO standardih, ki se povežejo v okviru družbene odgovornosti podjetja.
6. V šestem koraku mora podjetje primerjati lastno uspešnost glede na kriterije zunanjih kodeksov in standardov. Tu se poudarja, da vladni in drugi zunanji kodeksi praviloma niso dobra alternativa lastno oblikovanim poslovnim principom, lahko pa se jih uporablja za zunanjo primerjavo. Podjetje se lahko odloči za javno podporo enemu ali več zunanjim kodeksom.
7. Podjetje mora nato vzpostaviti sistem notranje kontrole izpolnjevanja zastavljenih ciljev. Ključni element za pridobivanje zaupanja deležnikov v korporativno odgovornost podjetja so pravočasne in zanesljive informacije o njegovem finančnem, okoljskem in družbenem delovanju.

⁷ Mednarodna trgovinska zbornica s sedežem v Parizu (ICC) je pri OZN, WTO in drugih mednarodnih organizacijah je priznana kot največja svetovna asociacija, ki prek nacionalnih odborov posameznih držav pospešuje liberalizacijo svetovne trgovine in investicij, pripravlja standarde mednarodnih gospodarskih pogodb, spodbuja poslovno etiko, alternativno reševanje sporov in korporativno družbeno odgovornost podjetij.

8. Načela, politike, smernice in poročila glede družbene odgovornosti morajo biti jasno izražene. Podjetje jih lahko komunicira skozi objave v letnem poročilu, objave na spletnih straneh družbe, internem časopisu ipd.
9. Kot zadnji korak priročnik navaja, da morajo vsa predhodna priporočila zavestno sprejeti tako vodstvo kot tudi vsi zaposleni. Predvideva pa tudi razvoj znanj in internih procesov ter trajno prizadevanje za doseg zastavljenih ciljev.

Maignan in drugi (2005) opredelijo 8 korakov za implementacijo družbene odgovornosti skozi marketinški vidik.

1. Odkrivanje norm in vrednot v podjetju.
2. Identificiranje deležnikov in njihovih želja ter zahtev.
3. Identificiranje spornih vprašanj in problematike ključnih deležnikov.
4. Ocenitev pomena družbene odgovornosti, ki ustreza podjetju.
5. Ocenitev obstoječih družbeno odgovornih praks v podjetju.
6. Upeljevanje družbene odgovornosti, pri čemer podjetje določi prednostne spremembe ali inicijative za udejanjanje družbene odgovornosti v prakso.
7. Spodbujanje družbene odgovornosti z vključevanjem deležnikov in širjenjem zavedanja.
8. Pridobivanje povratnih informacij od deležnikov.

Navedeni okvir poudarja, da mora podjetje povratne informacije deležnikov enkrat letno uporabiti za revizijo zadnjih pet korakov, medtem ko mora prve tri korake oceniti na približno vsake štiri leta.

Maon in drugi (2008) razvijejo štiristopenjski okvir za oblikovanje in implementacijo družbene odgovornosti, ki je osnovan na Lewinovem modelu organizacijskih sprememb⁸. Slednji temelji na predpostavki, da se mora podjetje nenehno spreminjati in prilagajati silnicam, ki prihajajo iz okolja. Prva stopnja vključuje odmrznitev starih vzorcev in praks, s katerimi podjetje ohranja status quo. V tej fazi se podjetje zaradi stahu pred spremembami sooča z odporom. V drugi fazi podjetje zapusti predhodno stanje in na osnovi potrebe po razvoju družbeno odgovornih praks prične s procesom spreminjanja ter vzpostavljanja novih praks in pravil poslovanja. V tretji fazi podjetje utrjuje spremembe z zamrznitvijo novih doseženih rutin in praks. Maon in drugi (2008) Lewinovemu tristopenjskemu modelu dodajo tudi četrto

⁸ Lewinov model spreminjanja organizacijske kulture sestavljajo tri zaporedne stopnje: odmrznitev, uvajanje sprememb in zamrznitev.

stopnjo, ki pravzaprav nastopi pred tretjo. V tej se vodstvo podjetja zave pomembnosti družbeno odgovornega delovanja.

Štiristopenjski okvir vključuje devet korakov.

1. Vzbujanje zavedanja o družbeni odgovornosti.

Povečano zanimanje podjetja za vprašanja, povezana z družbeno odgovornostjo, ima vzvode v štirih ključnih dejavnikih: ekonomskem, družbenem, političnem in individualnem. Prvi trije so povezani s trgom. Zadnji je povezan z vodilnim kadrom v podjetju ali normami in vrednotami vodilnih.

2. Ocenitev korporativnega cilja v družbenem kontekstu.

V tem koraku mora podjetje definirati obstoječe prakse in vzpostaviti norme, vrednote ter poslanstvo. Obenem mora identificirati ključne deležnike in z njimi povezana ključna vprašanja.

3. Vzpostavitev vizije in definiranje družbene odgovornosti.

Potem ko podjetje določi norme in vrednote, ključne deležnike ter njihove zahteve lahko vpostavi vizijo, ki hkrati združuje pričakovanja deležnikov in dolgoročne cilje podjetja.

4. Ocenitev trenutnega statusa.

Podjetje mora pregledati in revidirati obstoječe norme, standarde in prakse z namenom, da identificira pet pomembnih dimenzij družbeno odgovornega delovanja: družbeno in okoljsko dimenzijo ter vplive poslovanja, vprašanja, povezana z upravljanjem družbe, zavezanost podjetja k trajnostnemu razvoju in proces komuniciranja družbene odgovornosti. Četrty korak vključuje tudi primerjavo z normami, standardi in praksami družbeno odgovornega poslovanja konkurenčnih podjetij zaradi identificiranja neprimernih praks in zaradi namena vzpostavitve konkurenčnih prednosti.

5. Razvijanje družbeno odgovornega strateškega plana.

Ta korak vključuje prenos vrednot in vizije v zaveze, pričakovanja in pravila poslovanja. Podjetje mora vgraditi družbene odgovornosti v strategijo podjetja.

6. Implementacija družbeno odgovornega strateškega plana.

Če je v prejšnjih korakih vodstvo determiniralo strategijo, je v tem koraku naloga srednjega managementa, da le-to tudi uresniči. V tem koraku se v izvajanje postavljene družbeno odgovorne strategije vključijo vsi zaposleni v podjetju. Ta korak predstavlja prehod iz faze načrtovanja v izvedbeno fazo.

7. Komuniciranje o družbeno odgovornih zavezah in poročanje o izvedbi le-teh.

Pojetje mora navzven komunicirati o dosežkih in ciljih s področja družbene odgovornosti.

8. Ocenjevanje strategije in komunikacije.

Podjetje mora meriti, preverjati in poročati z namenom, da izboljša obstoječe programe družbeno odgovornega poslovanja ali potrdi pravilnost praks.

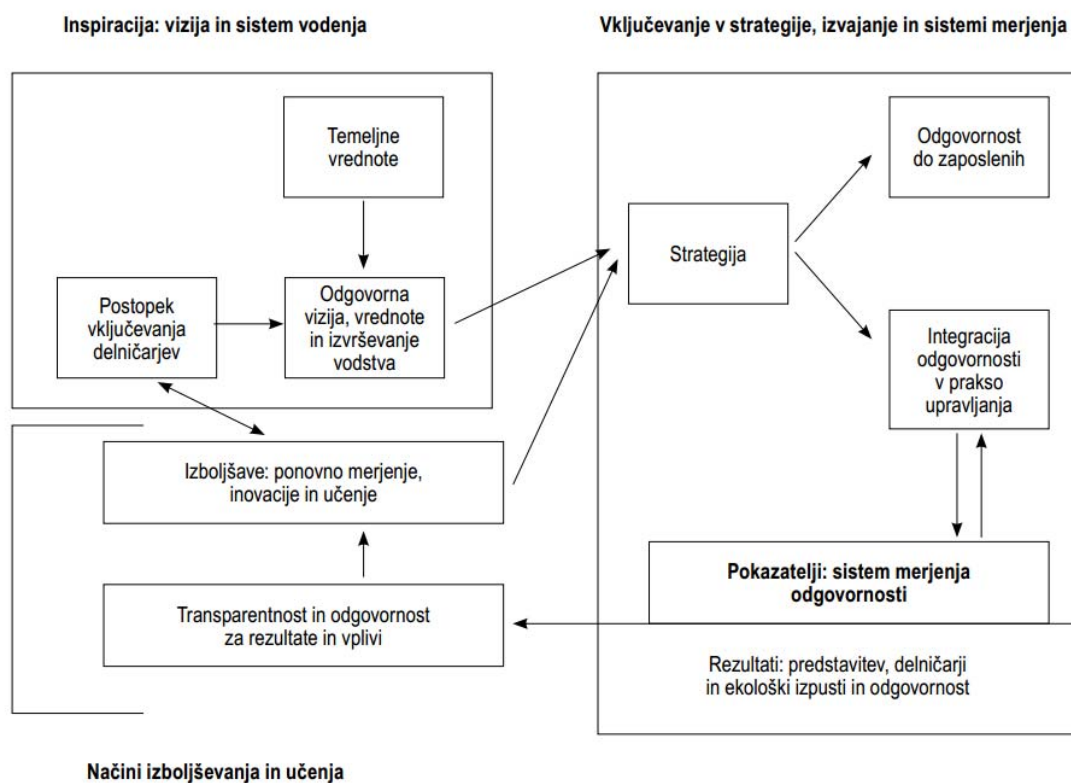
9. Institucionaliziranje družbene odgovornosti.

Podjetje mora zagotoviti trajnost izvanja sprejete strategije družbene odgovornosti. Zaposleni morajo sprejeti delovanje, povezano z družbeno odgovornostjo kot del kulture podjetja.

Podjetje mora, da bi razvilo ustrezno strategijo implementacije družbene odgovornosti, najprej definirati ključna vprašanja. Po drugi strani je zelo pomembno, da ključna vprašanja in uporabljene prakse podjetje nenehno ocenjuje. Pomembno je tudi, da vodilni razumejo tako zgodovino delovnega okolja, kot tudi njegove sedanje zahteve ter da ocenijo prihodnji razvoj (Renfro v Maon in drugi 2008).

Gorenak in Mulej (2010) ponujata model povsem odgovornega upravljanja (ang. totaly responsibility management – TRM) v katerem predstavit način, kako podjetje lahko uresničuje družbeno odgovornost. Tudi v njunem modelu se proces prične s spodbujanjem in vgradnjo standardov družbeno odgovornega poslovanja. Te je potrebno vključiti v vrednote in kulturo ter vizijo in strategijo razvoja, nadalje pa tudi v samo izvedbo postopkov in odnosov v podjetju. Naslednji korak v modelu povsem odgovornega upravljanja je integracija vizije v strategije, taktiko in prakso odnosov do zaposlenih in tudi drugih deležnikov. Celoten model temelji na učenju in izboljševanju.

Tabela 4.3: Bistvo povsem odgovornega upravljanja (TRM)



Vir: Gorenak in Mulej (2010, 23).

4.2 Orodja za izvajanje družbene odgovornosti

Kotler in Lee (2005) opredelita sklop orodij, s katerimi lahko podjetje izkaže svojo družbeno odgovornost. Poudarjata, da mora podjetje pred uporabo posameznega orodja razviti ustrezen program, ki vključuje prepoznavanje potreb in tudi težav, ki so posredno koristni tudi za podjetje, integriran pristop k imlementaciji, ustrezno komuniciranje z zaposlenimi in izobraževanje ter nazadnje tudi merjenje učinkov, ki jih s tovrstnimi aktivnostmi podjetje želi doseči. Podjetje lahko prispeva k boljši družbi z uporabo šestih orodij.

1. Promocije dobrodelnih namenov (ang. Cause Promotions)

O teh govorimo, ko podjetje zagotovi sredstva in vire za povečanje zavedanja o določenem družbenem problemu, da bi s tem spodbudilo k angažmaju in podpori za rešitev le-tega.

2. Marketing s hkratno podporo dobrodelnih namenov ali marketing z razlogom (ang. Cause-related Marketing).

Podjetje se zaveže, da bo določen del sredstev od prodaje prispevalo za določeno rešitev družbenega vprašanja ali za določeno aktivnost. S tem lahko obenem doseže krepitev tržne znamke, poveča prodajo ali doseže vrzeli, ki jih sicer ne bi moglo.

3. Korporativni socialni marketing (ang. Corporate Social Marketing)

Podjetje podpre akcijo, katere namen je sprememba vedenja ali odnosa do določene družbene teme, npr. akcija za zdravo življenje. Pri tem je smiselno, da problem sovпада s cilji podjetja.

4. Korporativna filantropija ali korporativna dobrotelost (ang. Corporate Filantropy)

O tej govorimo, ko podjetje neposredno prispeva sredstva, izdelke ali storitve v dobrotelne namene. Pri tem je pomembno, da izbere problem, ki je povezan ali sovпада s cilji podjetja in da so vložena sredstva lahko učinkovita.

5. Prostovoljstvo (ang. Community Volunteering)

Je oblika aktivnosti, ko podjetje spodbudi zaposlene in poslovne partnerje, da ti ponudijo svojo prostovoljno pomoč za reševanje določenega problema v lokalni skupnosti. Smiselno je, da podjetja tako aktivnost uporabijo kot podporo drugi obliki družbeno odgovorne prakse, ki jo je potrebno dodatno podpreti s prostovoljstvom.

6. Družbeno odgovorne poslovne prakse (ang. Social Responsible Practices)

O teh govorimo, ko podjetje prevzame diskrecijske⁹ poslovne prakse in investicije, da bi s tem podprlo reševanje določenih družbenih problemov. Večina tovrstnih praks se nanaša na notranje procese v podjetju, največkrat povezane s trženjem ekoloških ali varnih izdelkov ali storitev podjetja (Kotler in Lee 2005).

4.3 Kdaj so družbeno odgovorne prakse podjetja učinkovite?

Pri udejanjanju družbeno odgovornih praks je pomembno, da obstaja skladnost podjetja ali njegove dejavnosti z družbeno odgovornimi aktivnostmi, ki jih izvaja. Visoko skladnost (angl. hi-fit) podjetje doseže, ko sta predmet družbeno odgovorne aktivnosti in dejavnost podjetja vsebinsko povezani. Primer visoke skladnosti je, ko življenjska zavarovalnica osvešča o pomembnosti zdravega in/ali varnega načina življenja. O nizki skladnosti (ang. low-fit) po drugi strani govorimo, ko npr. podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo računalniške opreme, daruje del sredstev določeni zdravstveni ustanovi (Hill in Becker-Olsen 2006, 4-6).

Avtorji v različnih raziskavah s tega področja večinoma ugotavljajo, kako tovrstna skladnost ali neskladnost vpliva na odzive potrošnikov.

⁹ Izraz diskrecija izhaja iz latinske besede "discretio", ki pomeni premišljeno razločevanje.

Nan in Heo (2007) sta s kontroliranim eksperimentom preverjala, kako se potrošniki odzivajo na tri vrste oglasov: tiste, ki vsebujejo družbeno odgovorno sporočilo z visoko skladnostjo, tiste, ki vsebujejo družbeno odgovorno sporočilo nizko skladnostjo in take, ki družbeno odgovornega sporočila ne vsebujejo. Skladno z izsledki eksperimenta avtorja ugotavljata, da potrošniki pozitivno ocenjujejo podjetja, ki podpirajo družbeno odgovorne iniciative, in sicer ne glede na skladnost podjetja z družbeno odgovornimi aktivnostmi (hi-fit in low-fit). Prav tako pa ugotavljata, da skladnost igra pomembno vlogo le pri etičnih potrošnikih in tistih z visokim zavedanjem o blagovni znamki, saj oboji porabijo več časa za premislek o dejanjih podjetja. Nizko skladnost lahko namreč potrošniki navedenih dveh skupin interpretirajo tako, da podjetje pri svoji dobrodelnosti nima čistih motivov (Nan in Heo 2007).

Hill in Becker-Olsen (2006, 15) v svoji raziskavi ugotavljata, da morajo podjetja, če želijo da jih ciljne skupine zaznavajo, da "delajo dobro", pazljivo in skrbno izbirati katere družbeno odgovorne iniciative bodo izvajala. Navajata, da vsa dobra dejanja nujno ne ustvarjajo pozitivna mnjenja, stališča in odnose ciljnih skupin. Izsledki njune raziskave kažejo, da bo uporaba družbeno odgovornih iniciativ z nizko skladnostjo (low-fit) verjetno zmanjšala kredibilnost podjetja, njegovo pozicijo in tudi nakupno željo potrošnikov.

4.4 Implementacija in komuniciranje družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih

Slovensko društvo za odnose z javnostmi¹⁰ je izvedlo pilotno študijo o razumevanju družbene odgovornosti v slovenskih organizacijah z namenom, da razišče poznavanje družbene odgovornosti, preuči zavedanje organizacij o dodani vrednosti družbeno odgovornih aktivnosti in tudi ugotovi, kako se organizacije lotevajo družbene odgovornosti. Rezultati študije, v kateri je sodelovalo 67 organizacij, so pripeljali do naslednjih ugotovitev.

1. Slovenske organizacije v veliki meri razumejo, kaj družbena odgovornost pomeni in kaj so glavni razlogi za izvajanje aktivnosti na tem področju.
2. Organizacije v kontekstu družbene odgovornosti dajejo največjo težo svojim kupcem ali strankam, v nekoliko manjši meri zaposlenim in okoljskim težavam.
3. Skoraj polovica organizacij se bo v prihodnjih petih letih najbolj osredotočila na zaposlene, v nekoliko manjši meri ekologiji, medtem ko bo 28 % vprašanih dalo največji poudarek sistemski ureditvi družbene odgovornosti v organizaciji.
4. Za področje izvajanja družbene odgovornosti je kar v 43 % zadolženo vodstvo organizacije (predvsem na račun malih organizacij) in v veliki meri tudi služba za odnose

¹⁰ ang. Public Relations Society of Slovenia – PRSS.

z javnostmi. Zaznati je tudi, da se počasi vzpostavljajo službe, ki bodo zadolžene izključno za področje družbene odgovornosti.

5. Za največje ovire pri uvajanju družbeno odgovornih aktivnosti vprašani navajajo pomanjkanje finančnih sredstev, premalo časa in zaposlenih. Kar 16 % vprašanih je navedlo, da vzrok za premalo podpore tovrstnim aktivnostim tiči v vodstvu organizacije in da so zaposleni premalo motivirani.
6. Med glavne razloge za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti slovenske organizacije opredeljujejo ustvarjanje dobrih odnosov z deležniki, kar 25 % pa zaradi pozitivne medijske pojavnosti.
7. Glavni komunikacijski kanali, ki jih organizacije uporabljajo pri komuniciranju družbene odgovornosti so naslednje: spletna stran, medijske objave, interni mediji, letna poročila. Študija je pokazala tudi, da velik potencial predstavlja komuniciranje prek družabnih omrežij (Slovensko društvo za odnose z javnostmi 2011).

S področja poročanja o družbeni odgovornosti v Sloveniji so najboljša letna poročila slovenskih podjetij s področja družbene odgovornosti tudi letos tista, kjer je vidno, da se vodstvo in zaposleni podjetja zavestno posvečajo vprašanju, kako preplesti družbeno odgovornost s strategijo podjetja in načinom doseganja dobičkonosnih ciljev. Tudi pri najodličnejših podjetjih je opaziti ravno to, da so logiko okoljske in družbene odgovornosti prenesla v svojo osnovno dejavnost (Finance 2012).

5 ŠTUDIJA PRIMERA: Uporaba družbene odgovornosti v korporativni marketinški strategiji v KD Življenju d. d.

5.1 Raziskovalna vprašanja, metodologija in viri podatkov

Na podlagi predstavljene literature v teoretičnem delu naloge in študije primera, ki sledi v nadaljevanju, bom v nalogi poskušala odgovoriti na spodaj naštetih raziskovalnih vprašanjih.

1. Kako je družbena odgovornost implementirana v korporativno marketinško strategijo in kako se ta dva pojma v praksi povezujeta?
2. Kaj podjetju prinaša uspešna implementacija družbene odgovornosti v marketinško strategijo?

Raziskovalna metoda v nalogi je študija primera, ki na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih dokazov omogoča globok in širši vpogled v enoto raziskovanja (Yin 2003). Pri raziskovanju sem uporabila naslednje vire dokazov.

1. Primarni in sekundarni dokumenti

Gre za interne dokumente, kot so poročila o preteklih dogodkih, interni priročniki, interne prezentacije, medijske objave (kliping), ipd.

2. Arhivska poročila

Pregledala letna poročila, publikacije in podatke iz raziskav.

3. Intervju

Vodeni intervju sem opravila z direktorjem korporativnega marketinga zavarovalnice KD Življenje d. d., mag. Boštjanom Jenkom.

4. Direktno opazovanje

Ker sem bila pet let zaposlena v hčerinski družbi matičnega podjetja KD Group in sedaj leto in pol delujem v zavarovalnici, sem imela priložnost opazovati delovne procese in obstoječe prakse.

5. Opazovanje z udeležbo

Ker sem bila zaposlena na trženjskem oddelku, sem lahko sodelovala pri procesih povezanih z marketinškimi aktivnostmi in tudi družbeno odgovornimi aktivnostmi.

6. Fizični dokazi

Fotografije z dogodkov, priznanja in nagrade.

Po kratki predstavitvi podjetja bom najprej predstavila njegovo marketinško strategijo in najpomembnejša orodja marketinškega spleta, ki jih uporabljajo v zavarovalnici. V

nadaljevanju bom predstavila projekte, in sicer po posameznih – z vidika družbene odgovornosti in marketinške strategije – najpomembnejših strateških partnerjih, s katerimi zavarovalnica sodeluje. Na podlagi tega bom v diskusiji ugotavljala, kako je družbena odgovornost implementirana v marketinško strategijo. Predstavila bom tudi ključne rezultate, ki jih je podjetje doseglo z implementacijo družbeno odgovornih praks v (marketinško) strategijo podjetja.

Aktivnosti podjetja s področja marketinga in družbene odgovornosti, ki jih v nalogi navajam in opisujem, zajemajo časovno obdobje od ustanovitve zavarovalnice leta 2005 ter do sredine leta 2012.

5.2 Predstavitev družbe KD Življenje in dejavnosti

Življenjska zavarovalnica KD Življenje d. d. je pod imenom Slovenica Življenje d. d. začela delovati 3. januarja 2005 z odcepitvijo življenjskih zavarovanj od zavarovalniške hiše Slovenica. Zavarovalnica je specializirana za prodajo življenjskih zavarovanj. Kot prva na slovenskem trgu je že leta 2001, takrat še kot Slovenica, ponudila naložbeno življenjsko zavarovanje, Fondpolico (KD Življenje). KD Življenje je prva in vodilna pri inovativnem razvoju ter uspešnem trženju naložbenih življenjskih zavarovanj v Sloveniji. Leta 2011 je z 12,6-odstotnim tržnim deležem spadala v krog največjih življenjskih zavarovalnic v Sloveniji. Je del finančne Skupine KD Group, ki spada med največje poslovne skupine v Sloveniji. KD Življenje je srednje veliko podjetje, na dan 31. 12. 2011 je bilo v podjetju 275 zaposlenih (KD Življenje 2012).

Osnovna funkcija zavarovanja je zagotavljanje varnosti, osnovna značilnost zavarovanja pa je neotipljivost, zato je koristno, da podjetje nanj veže nekaj otipljivega, s čimer lahko opredeli njegovo vsebino in kvaliteto. Pri odločanju kupcev, h kateri zavarovalnici pristopiti, zato veliko vlogo igrajo tradicija in ugled, zanesljivost in zaupanje ter strokovnost podjetja (Brenčič 2007).

Zaupanje v zavarovalništvu je odnos, ki se vzpostavlja, gradi in vzdržuje na različnih področjih; najpomembnejše pa je zaupanje na ravni stranka-zavarovalnica. Odvisnost od zaupanja se kratkoročno kaže v neposredni odločitvi do zavarovalne storitve, dolgoročno – ohranjanje odnosa (podaljšanje zavarovalne storitve) in strateško na vidiku panoge – pa pripomore k razvoju zavarovalne panoge. Zaupanje strank v zavarovalništvo je dejavnik, na katerega morajo biti pozorne vse zavarovalnice tudi z globalnega vidika – zaradi zaupanja do

panoge zavarovalništvo. Vsaka poteza ene zavarovalnice vpliva na odnos, zaupanje stranke v celotno panogo (Finance 2011).

5.3 Marketinška strategija KD Življenja d. d.

Kot strateške marketinške cilje v zavarovalnici KD Življenje d. d. naštevajo razvijanje odnosov z obstoječimi strankami, pridobivanje novih strank glede na ciljne skupine in utrjevanje blagovne znamke KD (Jenko 2009a).

Ciljni skupini, ki sta strateško pomembni, sta dve. Prva skupina so družine z vsaj enim otrokom in izobraženimi starši, ki večino svojih interesov usmerijo na otroke in njihov razvoj, ki aktivno preživljajo družinski prosti čas, zdravo živijo ter obiskujejo organizirane dogodke, kjer imajo otroci osrednjo vlogo. Druga ciljna skupina so dobro situirani, ambiciozni in univerzitetno izobraženi posamezniki v starosti nad 30 let, ki si v prihodnjih 10 do 15 letih želijo ustvariti dom in družino (KD Group 2008a).

V zavarovalnici stremijo k zasledovanju najpomembnejšega komunikacijskega cilja, ki se odraža v ustvarjanju in ohranjanju pozitivnega odnosa in zadovoljstva vseh ciljnih javnosti. V ta namen vzpostavljajo dvosmerno komunikacijo z zavarovanci, mediji, poslovnimi partnerji, lastniki, splošno in interno javnostjo. Zavarovanci predstavljajo najpomembnejšo ciljno javnost, zato namenjajo posebno pozornost njihovim mnenjem. Komunikacijo z zavarovanci kot tudi ostalo javnostjo vzpostavljajo tudi prek dogodkov in srečanj, ki jih prirejajo vsako leto. Z lastniki, partnerji in ostalo javnostjo komunicirajo prek letnega poročila in medletnih objav. Pri posredovanju finančnih informacij sledijo načelom rednega, pravočasnega in korektnega obveščanja. Poseben odnos gradijo tudi z mediji. Cilj, ki ga zasledujejo v odnosu do medijev, temelji na posredovanju korektnih, strokovnih in pravočasnih informacij. Tekom leta medije prek novinarskih konferenc in sporočil za medije seznanjajo z novostmi in spremembami ter se ažurno odzivajo na njihova vprašanja. Z interno javnostjo in s poslovnimi partnerji gradijo in spodbujajo korektne ter dobre medsebojne odnose. Z različnimi programi skrbijo tudi za zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost vseh zaposlenih ter tudi pogodbenih sodelavcev (KD Življenje 2012).

Ob sami ustanovitvi zavarovalnice se je vodstvo odločilo oblikovati korporativno blagovno znamko prek korporativne družbene odgovornosti, ki izhaja iz temeljnega poslanstva in vizije razvoja (Brenčič 2007).

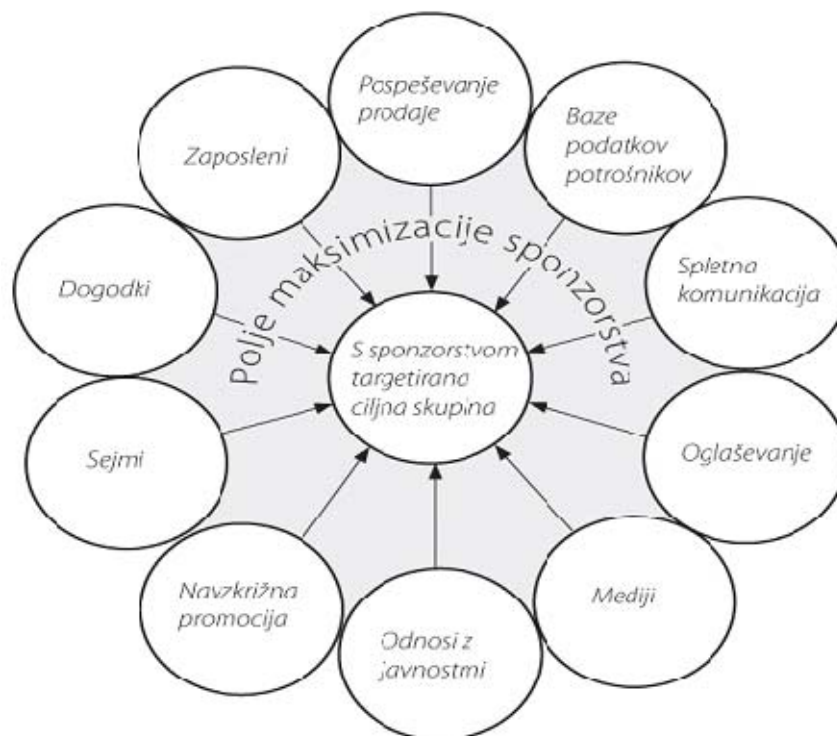
5.3.1 Predstavitev orodij marketinškega spleta zavarovalnice KD Življenje

Sponzorstva

KD Življenje je od 1. 4. 2009 sledila korporativni sponzorski strategiji skupine KD Group. Skupina je sprejela dokument z namenom usmerjanja politike sponzoriranja. Ta je vključevala konkretne poslovne cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo s sponzorskimi projekti in partnerstvi v obdobju treh let. Z dokumentom so vpeljali kriterije transparentnosti, strokovnosti, kreativnosti in učinkovitosti tudi na področje sponzorstev. Strateška usmeritev je narekovala osredotočanje na projekte, s katerimi si delijo vrednote in ki omogočajo največjo maksimizacijo, prepletenost, vključevanje in nadgradnjo obstoječih tržno–prodajnih aktivnosti ter obenem nadgrajujejo blagovno znamko in ustvarjajo čustveno izkušnjo za potrošnika. Cilj vseh sponzorstev je učinkovito upravljanje s korporativnimi sponzorstvi, ki nadgrajujejo učinkovito komunikacijsko prakso in njene pozitivne učinke na poslovni rezultat. Izbirajo manjše število sponzorskih projektov in partnerjev, ki omogočajo maksimizacijo in učinkovitost (KD Group 2008a).

V fazi maksimizacije (glej skliko 5.2) iščejo vse možne potencialne sponzorskega projekta, bodisi skozi korporativno blagovno znamko Skupine kot tudi skozi vse ostale trženjske in prodajne aktivnosti odvisnih družb. Pri projektih vedno določijo spodnjo in zgornjo mejo uspeha, saj je tovrsten način sodelovanja s sponzorirancem vključujoč za obe strani, hkrati pa zagotavlja stalno angažiranost obeh strani (KD Group 2008a).

Tabela 5.4: Področja maksimizacije sponzorskih projektov



Vir: KD Group (2008a).

V vseh pogodbah določijo termin in obseg poročil, pri čemer so poročila pri bolj dolgoročnih partnerstvih periodična in obsegajo tako pregled preteklih aktivnosti kot terminski načrt načrtovanih aktivnosti. Korporativni sponzorski tim enkrat letno naredi povzetek vseh realiziranih sponzorskih projektov, njihovo evalvacijo glede na poslovne cilje in cilje posameznega projekta. Poročilo lahko vsebuje tudi analizo porabe korporativnih sredstev, nadgrajeno z realiziranimi poslovnimi cilji. Poročilo upravi je tako izhodišče tudi za prispevek v Letnem poročilu (KD Group 2008a).

Donacije

Donacije kot manifestacija družbeno odgovornih aktivnosti v primeru Skupine KD Group potekajo izključno prek KD Fundacije. Namen te je dober delen, splošno koristen in trajen. V prvi vrsti gre za spodbujanje in omogočanje izobraževanja za mlade, da si bodo lahko kasneje pomagali sami. Zato podpira raziskovalne dejavnosti in razvoj otrok, zagotavlja denarno in materialno pomoč drugim socialno ogroženim ali kako drugače prizadetim osebam. Poleg tega KD Fundacija podpira druge organizacije, društva in združenja, katerih delovanje je usmerjeno v nudenje pomoči ogroženim in pomoči potrebnim, ki jim sama ne more neposredno pomagati (KD Group).

Pospeševanje prodaje

KD Življenje ima izoblikovano strategijo pospeševanja prodaje, katere cilji so: večja učinkovitost promocijskih akcij, višanje ugleda in prepoznavnosti KD-ja ter racionalizacija sredstev namenjenih za to marketinško orodje. V zavarovalnici navajajo, da postaja pospeševanje prodaje kot del tržnokomunikacijskega spleta vedno bolj pomembna in vse širše uporabljana tržnokomunikacijska pot za doseganje njihove ciljne javnosti. Predstavlja nevsiljiv pristop do ciljne skupine kupcev. Namen akcij je utrjevanje odnosa z obstoječimi strankami, nagovarjanje novih ciljnih skupin, utrjevanje blagovne znamke KD in izgradnja podatkovne baze (KD Življenje 2009).

Dogodki

Poleg vseh dogodkov, ki jih KD Življenje organizira v sklopu sodelovanja s strateškimi partnerji v okviru sponzorske strategije (LGL, ZOO Ljubljana, simfonični orkester RTV Slovenija, Postojnska jama, arboretum Volčji Potok), do ciljnih skupin dostopajo tudi prek sejamskih nastopov (npr. Sejem Kapital), promocij v trgovskih centrih in tudi drugih prireditvah (KD Življenje 2009).

V KD Življenju se zavedajo, da organizacija dogodkov kot del tržnokomunikacijskega spleta postaja vse pomembnejša pot za doseganje ciljne javnosti. Poleg tega se zavedajo, da sodelovanja prinašajo vzajemne koristi, saj prek dogodkov partnerjem pomagajo tudi pri njihovem poslovanju. V organizacijah dogodkov vidijo prednosti, saj omogočajo vzpostavljanje dolgoročnih in lojalnih odnosov obstoječih strank in širše javnosti, plemenitijo družbeno odgovorne aktivnosti, utrjujejo blagovno znamko KD Življenje in povečujejo njeno prepoznavnost kot družinske zavarovalnice. Dogodki diferencirajo podjetje od ostalih podjetij, saj z atraktivnimi in izvirnimi organizacijami dogodkov pridobivajo iskrene simpatije udeležencev in širše javnosti (KD Življenje 2009).

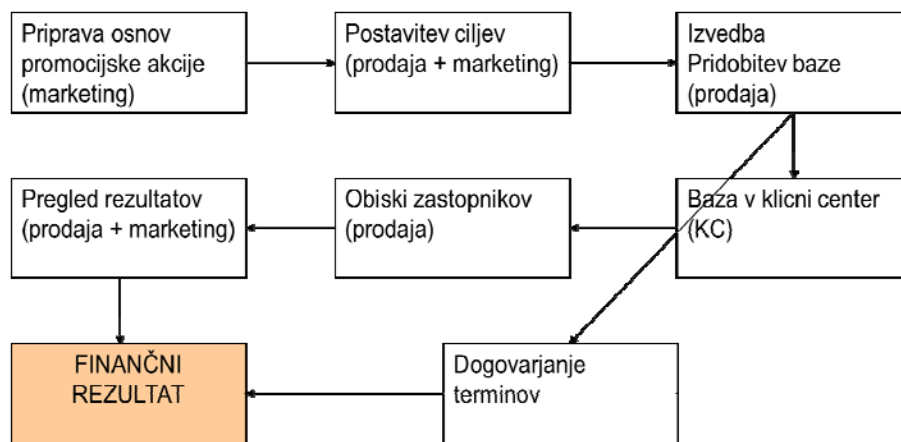
V KD Življenju pojasnjujejo, da dogodki predstavljajo nevsiljiv pristop do ciljnih skupin, saj niso zaznani kot oglasi, ki se porabnikom zdijo vsiljivi in se jim zato izogibajo. Dogodki predstavljajo učinkovito dopolnilo ostalim orodjem tržnokomunikacijskega spleta, oblikujejo zavedanje in ustvarjajo pozitivno publiciteto, gradijo ugled in vrednost blagovne znamke, nižajo lahko stroške tržnega komuniciranja (ni plačila za objave v medijih), povečujejo zvestobo in gradijo odnose z obstoječimi strankami. Pomenijo priložnost za povečanje pripadnosti zaposlenih: zaposlene vsakokrat povabijo na dogodke. Premorejo pa celo izobraževalni učinek tudi v primerih, ko osnovni namen dogodka ni izobraževanje (Jenko 2009b).

Direktni marketing

V okviru sektorja trženja že od samega začetka poslovanja deluje tudi izhodni klicni center, ki je bil ustanovljen s ciljem povečati prepoznavost zavarovalnice in nudenja pomoči prodajni mreži pri pridobivanju novih strank ali trženju produktov. Klicni center je integriran z enostavnim CRM (Customer Relationship Management) sistemom, ki zagotavlja časovno in stroškovno učinkovito delo.

Podatkovne baze, ki jih v klicnem centru uporabljajo pri neposrednem trženju, pridobivajo prek različnih virov. Poleg baze obstoječih zavarovancev najpomembnejši del predstavljajo baze pridobljene prek promocijskih aktivnosti, promocije na dogodkih, v trgovskih središčih in na sejmi. Uporabljajo tudi baze zunanjih sodelavcev in poslovnih partnerjev (KD Življenje 2009).

Tabela 5.5: Načrt prodaje zavarovanj prek promocijskih akcij



Vir: KD Življenje (2009).

5.4 Družbena odgovornost v KD Življenju

V zavarovalnici KD Življenje koncept družbene odgovornosti posredno umeščajo v svojo vizijo in eksplicitno navajajo zavezanost k družbeni odgovornosti v opredelitvi poslanstva.

Vizijo in poslanstvo opredeljujejo tako na svoji spletni strani kot tudi v letnem poročilu.

Vizija KD Življenja je nuditi in zagotoviti svojim zavarovancem zadovoljstvo, varnost in posledično večjo kvaliteto življenja, biti poslovno uspešna zavarovalnica, vodilna na področju razvoja novih produktov, za delničarje pa predstavljati varno in donosno naložbo« (KD Življenje 2012).

Poslanstvo KD Življenja je ustvarjati varno prihodnost za svoje zavarovance in kot družbeno odgovorno podjetje po najboljših močeh prispevati k širšemu razvoju skupnosti, kjer zavarovalnica deluje, kot tudi svojim zaposlenim zagotoviti čim boljše delovno okolje in s tem povečati njihovo zadovoljstvo pri delu« (KD Življenje 2012).

V letnem poročilu opredeljujejo trajnostni razvoj, kateremu namenijo celo poglavje. Trajnosten razvoj definirajo po štirih sklopih: odgovornost do zaposlenih, odgovornost do družbenega okolja, odgovornost do strank in odgovornost do delničarjev (KD Življenje 2012).

Z udejanjanjem družbeno odgovornih aktivnosti sledijo spodaj naštetim ciljem:

- pomoč in podpora okolju,
- večanje ugleda zavarovalnice,
- večanje zvestobe zavarovancev,
- omogočanje širitve mreže dobaviteljev,
- izboljševanje morale zaposlenih, saj ta pogosto vodi do višje produktivnosti in kakovost, ter do poenostavitev in znižanja stroškov,
- stalnost zaposlenih ali manjša fluktuacija znižuje stroške prekvalifikacij in usposabljanja zaposlenih,
- boljši nadzor in obvladovanje tveganj na različnih področjih, npr. na finančnem ali na področju odnosov s strankami (KD Življenje 2009).

Zaradi cilja izgradnje korporativne kulture na temelju vrednot so leta 2008 v celotni skupini izvedli projekt KD Vrednote, s katerimi so identificirali vrednote skupine ali zaposlenih ter tudi definirali nadaljnje korake za njihovo uporabo in promocijo. Ključne vrednote, ki so jih izoblikovali v okviru projekta, v katerem je aktivno sodelovala skoraj polovica zaposlenih celotne skupine KD Group so: zaupanje, rast, spoštovanje, odličnost in podpora. Izoblikovane vrednote tvorijo središče na poti uresničevanja poslovnega modela rasti in strateških poslovnih ciljev celotne poslovne skupine in tudi posameznih divizij, torej tudi KD Življenja (KD Group 2008b).

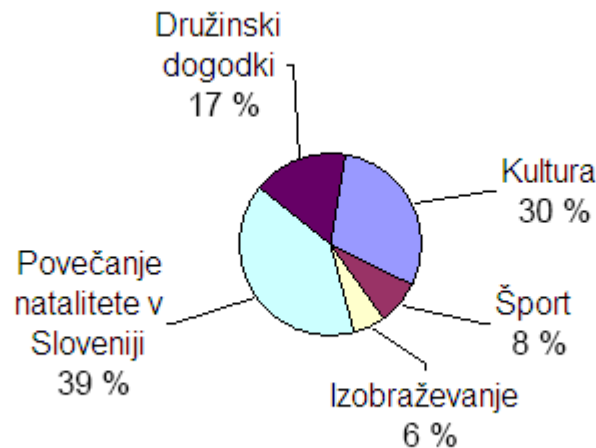
Vrednote definirajo kot bistvo filozofije doseganja uspeha podjetja. Predstavljajo jim jedro korporativne kulture in temelj strategije, vizije in organizacije.

5.4.1 Družbeno odgovorni projekti v KD Življenje

Boštjan Jenko, izvršni direktor korporativnega marketinga, pojasnjuje, da v KD Življenju namenjajo do 30 % marketinških sredstev za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti. V

skladu s strategijo vsako leto potrdijo marketinški proračun, katerega pomemben del so tudi sredstva za družbeno odgovornost (Jenko 2010).

Graf 5.1: Okvirna proporcionalna delitev sredstev za družbeno odgovorne aktivnosti



Vir: KD Življenje (2009).

V nadaljevanju opisujem sodelovanja z najpomembnejši partnerji, ki igrajo pomemno vlogo v udejanjanju družbene odgovornosti v marketinški strategiji in s katerimi ima (ali je bodisi imela) zavarovalnica podpisana dolgoročna partnerstava. Pri vsakem partnerju vjamam cilj sodelovanja in opis skupih aktivnosti.

Lutkovno gledališče

Zavarovalnica KD Življenje je leta 2005 vzpostavila partnersko sodelovanje z Lutkovnim gledališčem Ljubljana (LGL). Šlo je za strateško partnerstvo, s katerim so prispevali k bogatitvi kulturnega življenja v Sloveniji in ki se je izkazalo za poseben primer tvornega sožitja različnosti v tako kulturnem kot humanem poslanstvu. K sodelovanju so pritegnili tudi Zvezo prijateljev mladine Slovenije z namenom odpirati tiste poti, ki vodijo do socialno ali kako drugače ogroženih segmentov mlade in najmlajše publike, ter tudi Klinični center Ljubljana, prek katerega so želeli približati lutkovne predstave obolelim v bolnicah in njim sorodnih ustanov (KD Življenje).

Slika 5.1: Predstava Lutkovnega gledališča Ljubljana



Vir: KD Življenje (2011).

Sodelovanje z LGL so razvili v več smeri, saj so poleg številnih predstav udeležili tudi druge aktivnosti in projekte. Leta 2006 so skupaj pripravili didaktično predstavo za otroke z naslovom Naredi mi lutko, ki je nastala na pobudo Ministrstva za šolstvo in šport in Ministrstva za kulturo. Glavni lik predstave je Fondko, maskota KD Življenja. Oblikovali so tudi skupni promocijski material – tarok karte, igrico Lutkovni spomin in v letih 2006, 2007 in 2008 tudi stenski koledar. Odličnosti projekta je botrovala tudi nagrada: v letu 2006 je bil koledar z motivi lutk na tekmovanju za Zlati MM 2006 v kategoriji koledarjev, ki ga prireja revija Marketing Magazin, nagrajen s priznanjem »Zlati MM za najboljši koledar«. Koledar se je delil po slovenskih vrtcih (Brenčič 2007).

Primarni cilj sodelovanja z LGL je socialni razvoj in izvedba družbeno koristnih del. Sekundarni cilji, ki so jih dosegli v okviru sodelovanja, pa so: pridobivanje baze bodočih zavarovancev, prepoznavnost v širši javnosti in komuniciranje s ciljno publiko (družine).

Tudi po besedah direktorja lutkovnega gledališča Marjana Gabrijelčiča je LGL na podlagi sodelovanja razširil področje delovanja, povečal število predstav in obiskovalcev, predvsem pa pritegnili v družbo lutk mnogo otrok, ki doslej takšne priložnosti še niso imeli (Jenko 2009a).

Akcija "Nariši"

Od leta 2005 ima KD Življenje vzpostavljeno intenzivno sodelovanje s slovenskimi vrtci in osnovnimi šolami s celoletno akcijo "Nariši". Cilj vseslovenske akcije je spodbujanje otroške ustvarjalnosti in domišljije v vrtcih in osnovnih šolah. Tudi akcijo "Nariši" vsako leto podpre Zveza prijateljev mladine Slovenije. Ustvarjalce vsako leto nagradijo, v izbranih vrtcih in skupinah v posameznih osnovnih šolah pa se odigrajo lutkovne predstave. Iz risbic je leta 2007 nastal tudi koledar Slovenice Življenje in Lutkovnega gledališča Ljubljana (Jenko 2009a). V letu 2008 pa so v sodelovanju s kinematografi Kolosej Ljubljana na teden otroka organizirali razstavo 1.000 nagrajenih risbic. Tematika risanja se iz leta v leto razlikuje, je pa vsakokrat vsebinsko povezana bodisi z dejavnostjo podjetja ali enega izmed strateških partnerjev. V zavarovalnici razlagajo, da so akcije vsako leto bolj sprejete, na kar nakazuje tudi čedalje večje število prejetih risbic, vsako leto se povečala tudi število vseh sodelujočih. Akcije so bile uspešne tudi iz prodajnega vidika, saj je bilo od prve akcije sklenjenih več kot 1000 življenjskih zavarovanj (KD Življenje 2009).

Slika 5.2: Razstava risbic iz akcije "Nariši" v Koloseju



Slika: KD Življenje (2011).

Simfonični orkester

Leta 2006 je KD Življenje vzpostavilo strateško partnerstvo s simfoničnim orkestrom RTV Slovenija in tako postalo prvi glavni podpornik v njihovi 52-letni zgodovini. V podjetju tako sporočajo, da se zavedajo, da je kultura odraz okolja, v katerem živimo. K sodelovanju jih je vodilo poslanstvo, da zaseda Simfonični orkester RTV Slovenija posebno mesto v kulturni sferi in ima izjemen kulturni vpliv. Za cilj sodelovanja so postavili tudi graditev ugleda

zavarovalnice in osredotočanje na drugo pomembno ciljno skupino: intelektualce, bolj situirane in obenem glasbeno osveščene posameznike (Jenko 2010).

V letu 2007 so nadgradili skupno sodelovanje, in sicer so omogočili razvoj mladim in nadarjenim glasbenim talentom. Izvedli so avdicijo, na kateri so mladi nadarjeni pianisti imeli možnost, da predstavijo svoj talent in si prislužijo obisk mojstrskega tečaja poletne glasbene akademije v Salzburgu (glej sliko 5.5).

Partnerstvo s simfoniki so razširili na druga področja od organiziranja skupnih koncertov npr. z Ivom Pogoreličem do snemanja zgoščenk. Simfonični orkester so vključili tudi v pripravo oglaševalske akcije produkta Fondpolica Dirigent, saj so kreativno rešitev za akcijo zasnovali skozi posredno, metaforično navezavo na glasbo. Sklenitelje zavarovanja Fondpolica Dirigent so prav tako obdarovali z zgoščenko Simfoničnega orkestra (Jenko 2009a).

Tudi v letu 2008 so nadaljevali z uspešnim sodelovanjem s Simfoničnim orkestrom RTV Slovenija, samo partnerstvo pa je v sezoni 2008/2009 prešlo na nivo Skupine KD Group.

Slika 5.3: Podelitev štipendije zmagovalki avdicije Mladi glasbeni talenti



Vir: KD Življenje (2011).

Živalski vrt Ljubljana

V letu 2008 sklenila pogodbo z edinim živalskim vrtom v Sloveniji. Partnerstvo z Živalskim vrtom Ljubljana (ZOO) razlagajo z vidika vzgajanja zavesti o odgovornem ravnanju z naravnim okoljem. S tem želijo sporočiti, da se zavedajo pomembnosti ohranjanja naravnega okolja, ki postaja čedalje bolj pereča tematika, ker človek s svojimi dejanji vse pogosteje uničuje naravni in živalski svet, ki ga obdaja. V delovanju ustanov, kot je živalski vrt, vidijo

možnost, kako otrokom, ki bodo ustvarjali podobo sveta v prihodnosti, približati naravo in jih naučiti življenja v harmoniji z naravo (KD Življenje).

Tudi partnerstvo z živalskim vrtom vsako leto nadgrajujejo z različnimi akcijami. Oktobra 2008 sta KD Življenje in ZOO nadgradila sodelovanje s trimesečno donatorsko akcijo "Družina Družini". Donatorsko akcijo so izpeljali v sodelovanju z Zvezo prijateljev mladine Slovenije in ZOO-jem, v okviru katere so prek SMS-sporočil Mobitelovih in Simobilovih uporabnikov zbirali sredstva za družine, ki si ogleda živalskega vrta ne morejo privoščiti. Akcijo so zaključili konec meseca decembra 2008, z zbranimi sredstvi pa so organizirali družinski ogled živalskega vrta za 100 družin iz vse Slovenije.

»V Ljubljano prihajajo visoki gostje« je projekt, ki sta ga v okviru pokroviteljskega sodelovanja izvedla KD Življenje in ZOO v letu 2008. V prvem letu sodelovanja je zavarovalnica ZOO-ju omogočila predelavo žirafnjaka za tri mlade žirafe, ki so prišle v Slovenijo. Vsako leto od začetka sodelovanja so omogočili prihod novih živalskih vrst in ob tem vsako leto tudi organizirajo celodnevni dogodek, s katerim obiskovalcem omogočijo posebne dejavnosti in otroške delavnice, katerih namen je opozoriti na pomen ohranjanja narave in problematiko ogroženih živalskih vrst. S številnimi projekti so povečali atraktivnost ZOO-ja, ki v vseh teh letih beleži v času akcij rekordne obiske v vsej njihovi 60-letni zgodovini (KD Življenje 2009).

Slika 5.4: Dogodek v ZOO Ljubljana



Vir: KD Življenje (2011).

Postojnska jama

KD Življenje d. d. je prek organizacije Turizem Kras partner tudi s Postojnsko jamo. S tem partnerstvom, ki so ga vzpostavili v letu 2001, so postali podpornik enega največjih biserov Slovenije ter s tem prispevajo k razvoju slovenskega turizma.

Leta 2007 so prvič na slovenski kulturni praznik, 8. februarja, v Postojnski jami organizirali veliko družinsko prireditev, ki so jo poimenovali "Dan kulture in atrakcij". Skupaj s partnerji, Lutkovnim gledališčem Ljubljana, RTV Slovenijo, Slovenskimi novicami in Postojnsko jamo so več kot 2000 obiskovalcem priredili zabavni družinski dan in omogočili brezplačen vstop v jamo. Vsako leto na ta dan dogodek ponovijo.

Rezultati sodelovanja se kažejo ne samo v povečanem obisku Postojnske jame, ampak tudi v povečanju številnih aktivnosti in obsegu ponudbe izven jame: obnovljeni Jamski dvorec kot regionalno in širše poznano prireditveno in kulinarično središče z vrsto zanimivih dogodkov ter tudi Predjamski grad, ki privablja prek 100.000 obiskovalcev letno. "Dan kulture in atrakcij" pa je postal v očeh javnosti že kar tradicionalen dogodek, ki omogoča družinsko druženje in zabavno ter atraktivno preživljanje prostega časa na slovenski kulturni praznik (KD Življenje 2009).

Slika 5.5: Dan kulture in atrakcij v Postojnski Jami



Vir: KD Življenje (2011).

Arboretum Volčji Potok

Partnersko sodelovanje je zavarovalnica v letu 2010 sklenila tudi z Arboretumom Volčji Potok. Skupaj s partnerjem si v okviru tega sodelovanja želijo lepote narave in predvsem zavest o ohranjanju le-te približati čim večjemu številu ljudi (KD Življenje).

Slika 5.6: Dobrodelni koncert v Arboretumu Volčji Potok



Vir: KD Življenje (2011).

V sklopu sodelovanja vsako leto pripravijo tematsko razstavo, ki jo pospremijo tudi z različnimi dogodki, ki v arboretum privabljajo številne obiskovalce.

Medijski partnerji

KD Življenje goji tudi medijska partnerstva z dnevnikom Slovenske Novice, radiom Ognjišče in RTV Slovenijo. Z medijskim sodelovanjem tako pokriva tri pomembne medije: časopis, radio in televizijo.

Od samega začetka izvajanja družbeno odgovornih projektov se držimo načela, da se finančna sredstva namenijo za pridobitev obdarjencu (npr. ZOO za izboljšanje bivalnih pogojev živali). K tovrstnim projektom vedno povabimo svoje dobavitelje, partnerje, ki se zavedajo in so pripravljeni pri projektih solidarno sodelovati in s tem brezplačno omogočiti objavljanja. Oglaševalske akcije (TV in radijski oglasi, tiskani oglasi, obcestni panoji) torej ne zahtevajo dodatnih finančnih sredstev. To pomeni, da imajo naši družbeno odgovorni projekti zelo jasno pravilo: finančna sredstva namenimo dobremu namenu, komunikacija pa sloni na partnerskih načelih (Jenko 2010).

Z najbolj branim slovenskim tiskanim medijem od leta 2007 izvajajo inovativno akcijo tržnega komuniciranja "Po jutru se dan pozna". Akcija temelji na omogočanju brezplačnih objav voščil (Jenko 2009a). Cilj tega partnerstva je pozicioniranje KD Življenja kot družinsko naravnane zavarovalnice, ki spodbuja osveščanje mladih staršev o pomembnosti zagotavljanja socialne varnosti svojih otrok in družine ter krepi pozitivne vrednote, ki usmerjajo slovensko družbo v delovanje, ki bo prijazno do mladih družin.

Popotni list

V letu 2011 se je pričel projek Popotni list, v katerem je združeno sedem slovenskih znamenitosti. Namen projekta je spodbuditi čim več družin k popotovanju in ogledu sedmih slovenskih turističnih znamenitosti Slovenije: arboretuma Volčji Potok, kobilarne Lipica, Postojnske jame, simfoničnega orkestra RTV Slovenija, živalskega vrta Ljubljana, Predjamskega gradu in Rogle – sankališča Zlodejevo. Popotni list omogoča lastniku, t.j. otroku do izpolnjenega 15. leta starosti, po en brezplačen obisk naštetih znamenitosti (KD Življenje).

Slika 5.7: Oglas za Popotni list



Vir: KD Življenje.

Ne-odvisen

Zavarovalnica je kot Zlati prijatelj in podpornik v letošnjem letu (2012) pristopila k vseslovenskemu družbeno odgovornemu programu NE-ODVISEN.SI. Namen in cilj programa NE-ODVISEN.SI je ozaveščati širšo javnost o različnih pasteh zasvojenosti, o pomoči zoper njih in o zdravem življenju. KD Življenje tako prek družbeno odgovornega partnerstva spodbuja dejavnosti, ki spodbujajo socialni razvoj družbe. Program poteka po različnih občinah v Sloveniji, zastavljen je kot celodnevnic, in sicer dopoldanskega dela, na katerem so prisotni učenci osnovnih šol, in družabnega večernega dela, katerega se udeležijo odrasli. O dogodkih zavarovalnica redno obvešča tudi zaposlene in jih spodbuja k udeležbi dogodkov (KD Življenje).

5.5 Analiza virov in intervjuja; diskusija

Analizo vsebine, ki je zajemala uradno spletno stran podjetja, letna poročila, sporočila za javnost, interno gradivo, dokumente in informacije, sem dopolnila z odgovori, ki sem jih pridobila z intervjujem, ki sem ga opravila z Boštjanom Jenkom, izvršnim direktorjem korporativnega marketinga v KD Življenju.

V KD Življenju so že ob ustanovitvi leta 2005 v poslanstvu, viziji razvoja in strategiji jasno definirali korporativne aktivnosti, ki se nanašajo na notrajne in zunanje okolje. Ker jim marketinški proračun ni omogočal, da hkrati vzpostavijo intenzivno komuniciranje korporativne znamke in produktnih znamk, so se odločili oblikovati korporativno blagovno znamko prek korporativne družbene odgovornosti, ki izhaja iz temeljnega poslanstva in vizije. Vodstvo podjetja je tako že na samem začetku sprejelo zavezo, da bo poslovalo in upravljalo podjetje odgovorno.

Z namenom izgradnje korporativne kulture so prek posebnega projekta, v katerem je sodelovalo vodstvo in polovica zaposlenih, identificirali vrednote skupine in tudi definirali nadaljnje korake za njihovo uporabo ter promocijo. Vrednote tvorijo temelj uresničevanja poslovnega modela rasti in strateških poslovnih ciljev.

V KD Življenju družbeno odgovornost podjetja razumejo oziroma definirajo celostno, pri čemer izhajajo tudi iz svoje specifične dejavnosti, v sklopu katere ponujajo in prodajajo zaupanje v storitev. Zavedajo se, da ima družbena odgovornost v zavarovalništvu zelo

pomembno vlogo. Eden izmed ciljev družbeno odgovornih aktivnosti ki jih izvajajo, je tudi graditev zaupanja strank, ki pa je ključni dejavnik v zavarovalništvu. Direktor korporativnega marketinga pri definiranju družbene odgovornosti posebj izpostavi odnose, ki jih vzpostavljajo z deležniki:

Družbena odgovornosti je princip delovanja podjetja, pri katerem mora podjetje upoštevati širše družbeno okolje. Le pozitivno finančno stanje ni dovolj za poslovno uspešnost podjetja. Podjetje je zares uspešno šele takrat, ko se odličnim finančnim rezultatom pridružujejo zadovoljni zaposleni in predvsem zadovoljni končni uporabniki. Kombinacija prepletenih in kakovostnih medsebojnih odnosov tvori zgodbo o uspehu. Trdni in kakovostni odnosi so osnova za vsako nadaljnje delovanje in so pravi pokazatelj same uspešnosti nekega podjetja (Jenko 2010).

Podjetje je identificiralo svoje ključne deležnike. Najpomembnejši komunikacijski cilj, ki ga zasledujejo, je ustvarjanje in ohranjanje pozitivnega odnosa ter zadovoljstva vseh ciljnih javnosti. Poudarjajo, da so najpomembnejša skupina njihove stranke. To potrjuje tudi Boštjan Jenko:

»V KD Življenju je stranka na prvem mestu. To dokazujemo z nenehnim razvojem in prilagajanjem zavarovalnih storitev posameznim ciljnim skupinam in tudi s poprodajnimi aktivnostmi. Glavni poudarki trženjskih dejavnosti, ki gradijo in utrjujejo zaupanje, pa je niz družbeno odgovornih aktivnosti, ki jih izvajamo v Sloveniji« (Finance 2011).

V KD Življenju skrbno izbirajo družbeno odgovorne iniciative. Predmet aktivnosti pri vseh družbeno odgovornih programih ki jih izvajajo sicer ni vsakokrat neposredno vsebinsko povezan z dejavnostjo podjetja (hi-fit). Posredno pa je med predmetom aktivnosti in dejavnostjo podjetja moč zaznati visoko povezanost, saj podjetje z družbeno odgovornimi projekti podpira različne dejavnosti s področja kulture (LGL, Simfonični orkester RTV), narave in okolja (Postojnska jama, ZOO Ljubljana, Arboretum Volčji Potok), izobraževanja ali umetniškega ustvarjanja (akcija "Nariši"), aktivnega preživljanja prostega časa (Popotni list) ter zdravega načina življenja (Ne-odvisen). Namen vseh naštetih projektov pa je spodbujanje socialnega razvoja družbe in izboljšanje kvalitete življenja. Skrbno izbiro partnerjev za izvajanje družbeno odgovornih iniciativ potrjuje tudi Boštjan Jenko:

Naša sodelovanja morajo slediti ciljem obojestranskega zadovoljstva. Zato je odločitev o partnerjih vedno premišljena. Partner, s katerim sodelujemo mora imeti jasno razdelano vizijo,

vedeti mora, kaj želi s svojimi aktivnostmi doseči. Pomembno je, da imamo z institucijo, s katero sodelujemo, usklajene vizije, cilje, ciljne skupine in pričakovanja. Potem se naše sodelovanje preprosto preplete in skupaj dosegamo odmevne in čudovite rezultate, ki so v okolju deležne izjemno pozitivnega odziva (Jenko 2010).

V podjetju razumejo povezavo med družbeno odgovornostjo in ugledom podjetja (Golob 2004b):

»V KD Življenju se zavedamo, da družbena odgovornost predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne zavarovalnice. Zato na tem področju delujemo dolgoročno, strateško in sistematično« (Jenko 2010).

Zavedajo se tudi, da družbena odgovornost prinaša večje zadovoljstvo in zvestobo strank (McAlister in drugi 2005).

»Zavedamo se pomembnosti vzpostavljanja odnosov med vsemi deležniki marketinga, tako v podjetju kot v širšem okolju, saj so le ti pogoj uspešnega in dolgoročnega razvoja ter ustvarjanja zaupanja« (Jenko 2010).

Na vprašanje, ali v podjetju merijo učinke družbeno odgovornih aktivnosti in kaj tovrstne aktivnosti podjetju prinašajo, Boštjan Jenko odgovarja, da aktivnosti s področja družbene odgovornost ocenjujejo na podlagi doprinosa k lokalnemu okolju, povečanju ugleda družbe in povečanju prodaje, ki jih neposredno prinesejo trženjske aktivnosti povezane z družbeno angažiranimi dogodki (Jenko 2010).

Izbira prave strategije, uspešno trženjsko delo in uporaba družbene odgovornosti se po besedah izvršnega direktorja korporativnega marketinga kažejo neposredno v rezultatih poslovanja:

In sicer smo prešli z 12. mesta po zbrani premiji življenjskih zavarovanj v letu 2001 na zdaj tretje mesto. Ko vidiš, da največji povzemajo identične prijeme na področju trženja, dobiš dodatno potrditev, da so bile poteze prave. Brez dvoma so bila prava odločitev tudi aktivnosti na področju družbene odgovornosti, prek katere izboljšujemo kakovost življenja in rišemo nasmehe na obrazih otrok in njihovih staršev (Petrov 2011).

S pomočjo pregleda internega gradiva in medijskih objav spodaj naštevam nekatere rezultate družbeno odgovornih aktivnosti, ki jih v KD Življenju beležijo kot neposreden doprinos k lokalnem okolju:

- 11.000 otrok iz socialnih sredin si je brezplačno ogledalo lutkovne predstave. Te so bile odigrane v LGL in tudi številnih manjših krajih po celi Sloveniji. V družbo lutk so na ta način pritegnili mnogo otrok, ki doslej še niso imeli takšne priložnosti.
- Družine s 6 in več otroki so si prav tako brezplačno ogledale lutkovno predstavo v LGL.
- 2.700 družin oziroma približno 12.000 posameznikov si je brezplačno ogledalo Postojnsko jamo.
- 13.700 slovenskih družin si je ogledalo Postojnsko jamo pod ugodnejšimi pogoji. Leta 2009 je bil na ta račun povečan obisk Postojnske jame za 44 %.
- Podjetje je omogočilo prihod 4 živalskih vrst v ZOO Ljubljana. S tem so povečali atraktivnost edinega slovenskega živalskega vrta in ga tudi približali ljudem. Leta 2008, ko so prišle žirafe, je ZOO Ljubljana v času akcije, od septembra do novembra 2008, zabeležil rekordne obiske v vsej njihovi 60-letni zgodovini. 100 socialno ogroženih družin je to leto brezplačno vstopilo v ZOO Ljubljana. Leta 2009 so dom v ZOO Ljubljana dobile opice vrste saimiri, leta 2010 so prišle alpake, lansko leto pa surikate, ko si je 1.500 družin oziroma 5.000 posameznikov zopet brezplačno ogledalo ZOO Ljubljana.
- V Slovenskih novicah je bilo brezplačno objavljenih 9.000 voščil ob rojstvu otrok.
- V sedmih let se je v sklopu akcije "Nariši" odzvalo že več kot 61.000 otrok. Otroci so ustvarili kar 61.300 otroških umetnij oziroma risbic, od katerih so nagradili več tisoč posameznikov in številne skupine, ki so si ogledale lutkovne predstave.

Potrditev uspešnosti družbeno odgovornih aktivnosti je KD Življenje prejela tudi v obliki nagrad. Partnerski projekt med KD Življenjem in LGL je bil s kreativnim in socialno ozaveščenim pristopom zanimiv celo za evropsko javnost. KD Življenje je 20. novembra 2008 prejelo priznanje European Sponsorship Association (ESA)¹¹ za posebne dosežke za projekt »Smisel življenja so otroški nasmehi« (priloga B). V utemeljitvi svojega izbora so sodniki ESA zapisali, da so navdušeni nad projektom, ki je s tako majhnimi finančnimi sredstvi v primerjavi z ostalimi podjetji, ki so se uvrstili v ožji izbor, dosegel skoraj neverjetne rezultate. KD Življenje je edina slovenska družba, ki je prejela to priznanje s

¹¹ ESA vsako leto prireja ekskluzivno tekmovanje za sponzorske projekte podjetij, ki delujejo za dobrobit skupnosti in s tem promovira pomen vzajemnega odnosa med podjetji ter lokalnimi skupnostmi.

katerim so sledili sodobnemu trendu, ki se nagiba k razumevanju pomena sponzorskih investicij za celosten in dolgoročen razvoj Evrope (KD Življenje).

Slika 5.8: Letak akcije Smisel življenja so otroški nasmehi

**Smisel življenja
so otroški nasmehi!**

Skrb za zvedavost, radoživost in sproščenost vseh je naša dolžnost; da lahko pomagamo otrokom narisati nasmeh na lica, pa je čast - in privilegij.

V sodelovanju z Lutkovnim gledališčem Ljubljana, Kliničnim centrom Ljubljana in Zvezo prijateljev mladine Slovenije smo tako pripravili posebne lutkovne predstave za občete in socialno ogrožene otroke.



fondpolica

KD Življenje
Prijatelj in podpornik
Lutkovnega gledališča Ljubljana

Vir: KD Življenje.

Odločnost in inovativnost projektov z ZOO-jem pa je nagradila domača strokovna javnost. Oktobra 2009 je projektu "V Ljubljano prihajajo visoki gostje" Slovensko društvo za odnose z javnostmi podelilo nagrado za posebne dosežke na področju odnosov z javnostmi Prizma (priloga C). Projekt je bil nagrajen za prepoznavnost, učinkovitost in kreativnost. Strokovna žirija je v svoji oceni izpostavila predvsem »odlično strategijo s pestrim naborom orodij, ki omogočajo dolgoročno vizijo projekta, ki kontinuirano sledi cilju izgradnje pozitivnega odnosa med človekom in živaljo« (KD Življenje).

Slika 5.9: Plakat akcije "V Ljubljano prihajajo visoki gostje"



Vir: KD Življenje (2011).

Skozi študijo primera ugotavljam, da sta korporativna marketinška strategija in družbena odgovornost v KD Življenju nerazdružljiva pojma. Marketinška strategija izhaja iz korporativne strategije podjetja, ta pa iz vrednot, ki jih je identificiralo vodstvo skupaj z vsemi zaposlenimi.

Družbeno odgovorne inicijative v KD Življenju so namenjene ciljnim skupinam, ki so hkrati tudi najpomembnejše komunikacijske ciljne skupine:

»Cilj vseh naših družbeno odgovornih aktivnosti je, da se približamo našim ciljnim skupinam, ki so predvsem družine« (Jenko 2010).

KD Življenje družbeno odgovornost uporablja kot orodje znotraj marketinške strategije. Z uporabo družbeno odgovornih praks so sistematično zgradili in utrjujejo blagovno znamko podjetja. Prek sponzorskih sodelovanj s partnerji udeležujejo številne projekte in organizirajo različne dogodke, tako da njihova sodelovanja presegajo okvirje klasičnih sponzorstev. Vse aktivnosti, s katerimi nadgrajujejo tovrstna sodelovanja, podjetju omogočajo graditev podatkovne baze ciljnih skupin, katerim prek neposrednega marketinga (telemarketing) in osebne prodaje ponujajo svoje produkte.

Na vprašanje ali vidijo kakšne pasti ali slabost v družbeno odgovornih dejavnostih, ki jih izvajajo, mag. Boštjan Jenko v intervjuju ne omeni negativnih učinkov, ki bi se pojavili kot posledica neustrezno izbranih ali komuniciranih družbeno odgovornih iniciativ.

»V vseh letih intenzivnega delovanja na področju družbene odgovornosti mi je največje negativno spoznanje nerazumevanje in nezanimanje takšnih aktivnosti s strani medijev. Nedvomno bi se z večjo podporo elektronskih in tiskanih medijev aktivnosti na področju družbenih odgovornosti še intenzivneje razvijale, saj bi dodatno vzpodbujal podjetja, da sredstva, ki jih imajo sicer namenjena za področje oglaševanja, raje namenijo v dobrodelne aktivnosti« (Jenko 2010).

V intervjuju tudi pojasni, da za komuniciranje družbene odgovornosti zunanjim deležnikom ne namenjuje dodatnih sredstev:

Od samega začetka izvajanja družbeno odgovornih projektov se držim načela, da se finančna sredstva namenijo za pridobitev obdarjencu (npr. ZOO za izboljšanje bivalnih pogojev živali). K tovrstnim projektom vedno povabimo svoje dobavitelje, partnerje, ki se zavedajo in so pripravljeni pri projektih solidarno sodelovati in s tem brezplačno omogočiti brezplačna objavljajna. Oglaševalske akcije (TV in radijski oglasi, tiskani oglasi, obcestni panoji) torej ne zahtevajo dodatnih finančnih sredstev. To pomeni, da imajo naši družbeno odgovorni projekti zelo jasno pravilo: finančna sredstva namenimo dobremu namenu, komunikacija pa sloni na partnerskih načelih (Jenko 2010).

Nazadnje tudi ugotavljam, da v KD Življenju vrednote podjetja, zaposlenih in vodilnih vplivajo na način kako podjetje uresničuje družbeno odgovornost. To potrjuje tudi izvršni direktor korporativnega marketinga v KD Življenju:

Izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti je v prvi meri odvisno od poslanstva in strategije podjetja. Od tu naprej pa je nedvomno ključen človeški faktor. V prvi vrsti od osebe, ki se neposredno ukvarja s tem področjem, nato pa podpora vodstva podjetja. Brez strasti, vizije, zaupanja v projekte, maksimalnega osebnega angažmaja in konec koncev brez osebnih vrednot pa se uresničevanje družbene odgovornosti ne more uspešno izvajati (Jenko 2010).

6 SKLEP

Razprave o novi odgovornosti podjetij še potekajo, vendar postaja vedno bolj jasno, da mora poslovni svet poleg že začrtanih smernic upoštevati še mnoge nove usmeritve, da bi se izognil morebitnemu družbenemu konfliktu (Jančič 1999), saj zahteve in pritiski po družbeno odgovornem poslovanju naraščajo. Čeprav je okrog družbene odgovornosti veliko govora, se ta v podjetjih še vedno velikokrat kaže predvsem skozi komunikacijski vidik. Toth celo trdi, pri čemer poudari, da gre za poenostavitev, da razen iz propagandnih razlogov velike večine podjetij, z izjemo resnično odličnih, preprosto ne zanimajo drugi cilji kot ekonomski (2009).

Upoštevanje širšega okolja in družbe, v kateri podjetje posluje, postaja ob čedalje večjem konkurenčnem boju vedno bolj tisti temelj, ki loči med družbeno bolj ali manj odgovornimi podjetji. Podjetja se soočajo z dilemo, zakaj, komu in na kakšen način naj bodo družbeno odgovorna. Temeljna načela družbene odgovornosti podjetij so univerzalna in kljub določenim nasprotujočim si pogledom obstaja visoko soglasje o pomembnosti koncepta (Jančič 2002). Največjo težavo za podjetja predstavlja konkretizacija načel v programe družbene odgovornosti. Največji izziv pri tem za podjetja predstavlja iskanje ustreznih poti za vgraditev koncepta v obstoječe ali nastajajoče marketinške, okoljske, socialne in druge strategije podjetja ter učinkovito komuniciranje o izvajanju aktivnosti na tem področju.

Dolgoročno poslovno koristen in učinkovit je lahko le načrtovan pristop k družbeni odgovornosti. Strateško načtovana družbena odgovornost podjetjem omogoča, da svoje vire in znanja vključijo v poslovne aktivnosti na način, da ta postane vir priložnosti, inovacij ter konkurenčne prednosti in ne zgolj strošek ali doborodelno dejanje (Porter in Kramer 2006). Strateško načrtovanje družbene odgovornosti se prične s skrbim razmislekom podjetja o svoji dejavnosti in značilnostih okolja, v katerem deluje. V okviru načrtovanja je pomemno tudi, da podjetje poleg potrošnikov spozna vse svoje deležnike in spremlja njihova pričakovanja (Golob 2007).

Uspešna implementacija družbene odgovornosti podjetju prinaša številne prednosti, ki se kažejo tudi v povečanem zaupanju v blagovno znamko, kar prinaša večjo vrednost za potrošnike in posledično njihovo zvestobo. Na tak način se podjetje razlikuje od konkurence in dolgoročno lahko dosega konkurenčno prednost.

KD Življenje, čigar implementacijo družbene odgovornosti v marketinško strategijo sem preučevala v teoretičnem delu naloge, s premišljeno vizijo skozi partnerska sodelovanja strateško usresničuje marketinško strategijo z integracijo družbeno odgovornih aktivnosti in pri tem dosega zastavljene ekonomske rezultate. V podjetju prek marketinške strategije uresničujejo družbeno odgovore projekte, s katerimi prispevajo k dobrobiti družbenega okolja. Odnosi, ki jih vzpostavljajo s svojimi partnerji, so dolgoročni in presegajo klasične sponzorske ter donatorske oblike sodelovanja in tudi partnerjem prinašajo (nad)pričakovane rezultate. Na podlagi študije primera lahko potrdim, da KD Življenje spada med tista podjetja, ki premišljeno in z dolgoročno vizijo uspešno združuje poslovno uspešnost in družbeno odgovornost.

7 LITERATURA

American marketing association. Dostopno prek: <http://www.marketingpower.com> (2. maj 2012).

Business for Social Responsibility. 2003. *Overview of Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: <http://www.dcp.ufl.edu/ckibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm> (1. oktober 2010).

Brenčič, Špela. 2007. Družbena odgovornost ima dolgoročne učinke. *MM – Marketing Magazin* 315 (6): 22.

Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (July – August): 39–48. Dostopno prek: www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf (1. maj 2010).

Drevenšek, Mojca. 2011. *Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetij: začeti na koncu ali že prej?*. 1. konferenca Upravljanja družbene odgovornosti podjetij. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Odmevi/DrevensekMojca.ppt> (28. junij 2012).

Evropska komisija. 2011. *Communication from the Commission to the European parliament, the Council and the European economic and social Committee of the Regions: a renewed EU strategy 2001-14 for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010 (2. avgust 2012).

Elkington, John. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Friedl, Andrej. 2004. *Korporativna družbena odgovornost kot del poslovne vizije modernega podjetja*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/icc/novice.asp?ID=16768> (1. maj 2010).

Golob, Urša. 2004a. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 879–889.

--- 2004b. *Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda*. Dostopno prek: www.socius.si/uploads/file/article_384.pdf (1. maj 2010).

--- 2007. *Pričakovanja potrošnikov o družbeni odgovornosti podjetij*. Prosojnice za 1. Konferenco Upravljanje družbene odgovornosti podjetij. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Odmevi/GolobUrška.pdf> (1. september 2010).

Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

Hill, Ronald Paul in Karen L. Becker-Olsen. 2006. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research* 59 (1): 46–53.

Jaklič, Marko. 2009. *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketng.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

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

--- 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 890-90.

Jenko, Boštjan. 2009a. »Sponzorstvo? Ne, partnerstvo!«. Dostopno prek: http://www.planetgv.si/upload/files/sponzorska/Bostjan-Jenko-Uspešne_sponzorske_strategije_KD-zivljenje.pdf (28. avgust 2012).

--- 2009b. *Pasti in priložnosti na finančnem trgu – izkušnje KD Življenje*. Dostopno prek: <http://www.dmslo.si/media/marketinski-fokus-40-jenko.pdf> (1. september 2010).

---2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. oktober.

KD Group. Dostopno prek: <http://www.kd-group.com/> (1. september 2010).

--- 2008a. *Korporativni sponzorski priročnik Skupine KD Group*. Ljubljana: KD Group, Interno gradivo.

--- 2008b. *Naročilo projekta: KD Vrednote*. Ljubljana: KD Group. Interno gradivo.

KD Življenje. Dostopno prek: <http://www.kd-zivljenje.si/> (1. oktober 2011).

- 2009. Dogodki in promocijske aktivnosti. Ljubljana: KD Življenje. Interno gradivo.
- 2011. Arhiv fotografij. Ljubljana: KD Življenje. Interno gradivo.
- 2012. *Revidirano letno poročilo Skupine KD Življenje 2011*. Dostopno prek: http://www.kd-zivljenje.si/data/files/Letno_porocilo_Skupine_KD_Zivljenje_2011.pdf (1. avgust 2012).
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- in Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for Your Company and your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maon, Francois, Adam Lindgreen in Valerie Swaen. 2008. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* (87): 71–89.
- Mednarodna trgovinska zbornica ICC. 2002. *Corporate Responsibility. Business in society: Making a positive and responsible contribution*. Dostopno prek: <http://www.iccwbo.org/policy/society/id1188/index.html> (20. september 2010).
- McAlister, Debbie Thorne, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. *Business and Society: A strategic approach to social responsibility*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Nan, Xiaoli in Kwangjun Heo. 2007. Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives; Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising* 36 (2): 63–74.
- Pedersen, Esben Rahbek. 2006. Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review* 111 (2): 137–163.
- Pelsmacker, Patrick de, Maggie Geuens in Joeri van den Bergh. 2001. *Marketing Communications*. London: Prentice Hall.
- Petrov, Sabina. 2011. Uspešno trženjsko delo in prava strategija se kažeta v poslovnih rezultatih podjetja. *Finance*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/325070/Kako-graditi-zaupanje-v-blagovno-znamko/rss> (5. oktober 2011).

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

--- 2003a. Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija* 7 (1): 3–5.

--- 2003b. Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 7 (2): 7–9.

--- 2007. Participacija zaposlenih in komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetja. *Industrijska demokracija* 11 (9): 18–22.

--- in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: FDV.

Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: FDV.

Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (december): 5–6.

--- 2006. Strategy and Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility; *Harvard Business Review* (december). Dostopno prek: http://korny.uniconvinus.hu/angol/csr/csr-porter_stratand.pdf (1. avgust 2012).

Potočan, Vojko. 2004. *Izvedbeni management*. Maribor: EPF.

Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Dostopno prek: <http://www.piar.si/> (1. avgust 2012).

Smith, Paul Rusell in Jonathan Taylor. 2004. *Marketing Communications: an intergrated approach*. London: Kogan Page.

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj. 1999. *CSR: Meeting changing expectations*. Dostopno prek: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&no-searchcontextkey=true>. (1. avgust 2012).

Tóth, Gergely. 2008. *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop. – Slovenski primeri prakse družbene odgovornosti*. Ljubljana: GV založba.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Third edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z mag. Boštjanom Jenkom, izvršnim direktorjem korporativnega marketinga KD Življenje

1. Kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost (podjetja) in kakšno je za vas družbeno odgovorno podjetje?

Družbena odgovornost je princip delovanja podjetja, pri katerem mora podjetje upoštevati širše družbeno okolje. Le pozitivno finančno stanje ni dovolj za poslovno uspešnost podjetja. Podjetje je zares uspešno šele takrat, ko se odličnim finančnim rezultatom pridružujejo zadovoljni zaposleni in predvsem zadovoljni končni uporabniki. Kombinacija prepletenih in kakovostnih medsebojnih odnosov tvori zgodbo o uspehu. Trdni in kakovostni odnosi so osnova za vsako nadaljnje delovanje in so pravi pokazatelj same uspešnosti nekega podjetja.

2. Ali menite, da se zahteve in pritiski po družbeno odgovornem poslovanju večajo? Zakaj?

Vsekakor so večji pritiski in zahteve posledica večje osveščenosti posameznikov, saj so danes informacije dostopne bolj kot kadarkoli prej. Današnji sistem je intenziven, usmerjen k porabniku, ki pa neverjetno hitro ocenijo stvar in si ustvarijo mnenje. Zato je potrebno danes zadostiti mnogim merilom in biti v koraku s časom. Ker je dejavnost našega podjetja zavarovalništvo in delujemo na področju financ, nas je septembra 2008 tako kot tudi mnoga druga podjetja prizadela finančna kriza. Ljudje so s krizo postali bolj racionalni in zaradi strahu pozorni, kam usmerjajo denar. Razmere so zagotovo drugačne. Sami smo se na finančno krizo odzvali hitro in že novembra 2008 začeli izvajati akcijo, ki smo jo poimenovali Skrb ali življenjska priložnost, v kateri smo poklicali vse naše zavarovance in jim ponudili osebno svetovanje, pregled obstoječe zavarovalne police. Naredili smo študijo na podlagi preteklih kriz, ki podaja predvidevanja, kako se bo kriza razvijala in ta dejstva skušali predstaviti tudi našim obstoječim zavarovancem, jih osveščati na tem področju: o spremembah na kapitalnih trgih in jim razložiti, kaj to za njih pomeni. Zaradi pozitivnega odziva večine naših strank – naj tukaj omenim, da smo v podjetju naredili tudi raziskavo zadovoljstva – ter tudi uspešnosti same akcije, smo se določili, da bomo z izvajanjem akcije nadaljevali tudi v naprej. Tako sedaj dajemo še večji poudarek našim obstoječim zavarovancem, saj so dobra referenca za pridobivanje novih strank. Zadovoljna stranka vedno lahko priporoči naprej. Poleg tega ostajamo angažirani v razvoju novih proizvodov, ki so vedno prilagojeni spremenjenim razmeram. Tudi na tem področju se trudimo ostajati inovativni in slediti svetovnim trendom razvoja. Menimo, da kdor dela strateško, se prilagaja, uporablja pravilne pristope, strategijo, lahko zadosti vse višjim zahtevam po družbeno odgovornem poslovanju.

3. Kako in zakaj ste se v KD Življenju odločili za uporabo družbene odgovornosti in kakšno vlogo igra družbena odgovornost v poslovanju podjetja?

V KD Življenju se zavedamo, da družbena odgovornost predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne zavarovalnice. Zato na tem področju delujemo dolgoročno, strateško in sistematično. Odgovornost zavarovalnice zadeva ohranjanje ekonomske uspešnosti in doseganje poslovnih prednosti z izgrajevanjem ugleda in pridobivanjem zaupanja ljudi. Zato smo v KD Življenju že v sami viziji opredelili

družbeno odgovornost kot strateški cilj, ki ga sproti zasledujemo in tako ohranjamo konkurenčno prednost. Družbena odgovornost pa ima v zavarovalništvu zelo pomembno vlogo. Zavarovalnice morajo s svojo specifično dejavnostjo, v sklopu katere ponujajo in prodajajo zaupanje v storitev, to zaupanje z dolgoročnim procesom pridobiti. S sklenitvijo zavarovanja žal ne morejo dobiti ničesar oprijemljivega in tako ostane zavarovanec v negotovosti. Zato je toliko težje ponuditi potencialnemu zavarovancu posamezno storitev ali zavarovalnico, ki si ni pridobila njegovega zaupanja. Prelomno glede tega je bilo leto 2005, ko se je zavarovalnica ustanovila. Takrat smo se odločili, da bomo na malo drugačen način pristopili do naših strank. Najprej smo sklenili generalno pokroviteljstvo z Lutkovnim gledališčem Ljubljana, prek katerega smo želeli komunicirati z našo ciljno skupino: družine z majhnimi otroki. Kmalu smo prišli na idejo, da bi začeli organizirati dogodke za ciljno skupino – družine. To je bilo leta 2007. Upoštevati smo morali specifičnost, ki jo ima naša dejavnost, zavarovalništvo. Tu je vedno dobrodošel osebni pristop do vsakega zavarovanca posebej in zato smo se usmerili na dogodke. S svojim delovanjem želimo preseči okvirje običajnih delovnih aktivnosti. Znotraj podjetja se trudimo na vseh področjih z enako velikim elanom, tudi na področju projektov, ki pripomorejo k socialnemu razvoju družbe. Vez med podjetjem in družbo se tako krepi in prinaša pozitivne učinke za obe strani. KD Življenje v svoje principe delovanja vključuje tako zahteve in želje svojih zavarovancev kot težnjo po donosnosti in varnosti s strani delničarjev.

4. Ali imate za družbene odgovorne projekte izdelano marketinško strategijo in kako jo uresničujete?

V KD Življenju marketing razumemo kot poslovno filozofijo, kar se kaže tudi v vključenosti v procese: od ideje do razvoja novih produktov ali storitev in vse tja do ciljnega komuniciranja. Zavedamo se pomembnosti vzpostavljanja odnosov med vsemi deležniki marketinga, tako v podjetju kot v širšem okolju, saj so le ti pogoj uspešnega in dolgoročnega razvoja ter ustvarjanja zaupanja. Cilj vseh naših družbeno odgovornih aktivnosti je, da se približamo našim ciljnim skupinam, ki so predvsem družine. Iz izkušenj lahko rečem, da ljudje znajo ceniti tovrstne aktivnosti in nas tudi lažje sprejemajo, poslušajo naše novice, predstavitve naših proizvodov.

5. Kateri deležniki so za vas v podjetju najpomembnejši? Zakaj?

Poleg zaposlenih in lastnikov v zavarovalnici namenjamo veliko pozornost našim partnerjem, prek katerih komuniciramo in se približujemo našim obstoječim in potencialnim strankam. Trenutno imamo aktivne pogodbe s štirimi pomembnimi partnerji. Že šesto leto sodelujemo z Lutkovnim gledališčem Ljubljana – kot »Prijatelji in podporniki«, smo omogočili ogled lutkovnih predstav številnim vrtcem in osnovnim šolam po Sloveniji, mnoge izmed naših najmlajših pa smo z lutkami razveselili v njihovem domačem kraju. Že tretje leto smo »Prijatelji in podporniki« Živalskega vrta Ljubljana. Organiziramo dva dogodka na leto za obiskovalce, kjer omogočamo ogled novih živalskih vrst ali izboljšanje bivalnih pogojev za živali, katere omogočamo z našimi sredstvi. Že trikrat smo omogočili prihod različnih živali v ZOO Ljubljana: leta 2008 visokih gostov – žiraf, leta 2009 opic vrst sajmiri, letos pa južnoameriških kamel – alpak. S tem smo povečali atraktivnost ZOO-ja in ga približali ljudem. ZOO je beležil v času naših akcij rekordne obiske v zadnjih letih. Že četrto leto smo tudi »Prijatelji in podporniki« Postojnske jame. Že štiri leta zapored smo na dan 8. 2. organizirali zdaj že tradicionalni Dan kulture in atrakcij, kjer po nižji ceni, vsaj za polovico, omogočamo ogled nove pridobitve v jami. V letošnjem letu je bila pridobitev nov akvarij s človeškimi ribicami. Naj ne pozabim tudi na simfonični orkester RTV Slovenija. Smo prvi generalni sponzor v njihovi 51. letni zgodovini. V dveh letih sodelovanja smo glasbo povezali z vrednotami

znamke KD Življenje, kar se odraža tudi v tesnem sodelovanju s Simfoniki RTV Slovenija. Strokovnost, kredibilnost, zanesljivost, prefinjenost in ustvarjalnost so gotovo vrednote, ki jih prek tega sodelovanja komunicira KD Življenje. To leto je sodelovanje z orkestrom prešlo na celotno skupino, torej KD Group. V letošnjem letu pa smo postali »Prijatelji in podporniki« Arboretuma Volčji Potok in skupaj smo omogočili trimesečno razstavo Dinzavrov. Sodelovanje bomo nadaljevali tudi v prihodnjem letu. Mnenja smo, da je bolje imeti manj zadovoljnih partnerjev kot množico manjših, katerih cilje bi težko usklajevali.

6. Na kakšen način se odločate, s katerimi partnerji boste sodelovali?

Naša sodelovanja morajo slediti ciljem obojestranskega zadovoljstva. Zato je odločitev o partnerjih vedno preiščena. Partner s katerim sodelujemo mora imeti jasno razdelano vizijo, vedeti mora, kaj želi s svojimi aktivnostmi doseči. Pomembno je, da imamo z institucijo, s katero sodelujemo, usklajene vizije, cilje, ciljne skupine in pričakovanja. Potem se naše sodelovanje preprosto preplete in skupaj dosegamo odmevne in čudovite rezultate, ki so v okolju deležne izjemno pozitivnega odziva.

7. Na podlagi česa odmerjate višino sredstev, ki jih v podjetju namenjate za družbeno odgovorne projekte?

V skladu s strategijo se vsako leto potrdi marketinški proračun, katerega pomemben del so tudi sredstva za družbeno odgovornost. V KD Življenju namenjamo do 30 % marketinških sredstev za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti.

8. Ali v podjetju merite učinke družbeno odgovornih aktivnosti in kaj po vašem mnenju tovrstne aktivnosti podjetju prinašajo?

Aktivnosti s področja družbene odgovornosti ocenjujemo na podlagi doprinosa k lokalnemu okolju, povečanju ugleda družbe in povečanju prodaje, ki jih neposredno prinesejo trženjske aktivnosti povezane z družbeno angažiranimi dogodki. Velikokrat pa nas zaposlene pri samem delu motivirajo ravno neposredni odzivi in komentarji naših panerjev, stank, obiskovalcev dogodkov in ljudi ter otrok, katerim smo s skupnimi napori omogočili nekaj, kar sicer sami ne bi mogli uresničiti. V številkah to pomeni, da smo 2.700 družinam (okoli 12.000 posameznikom) omogočili brezplačen ogled Postojnske jame. 4.000 družinam smo omogočili 50 % družinski popust pri ogledu Postojnske jame in s tem povečali obisk Postojnske jame. 1.500 družinam (5.000 posameznikom) ter 100 socialno ogroženim družinam smo omogočili ogled ZOO. Družinam s 6 otroki in več smo omogočili brezplačno lutkovno predstavo v LGL. Omogočili smo tudi 9.000 brezplačnih voščil v Slovenskih novicah ob prelomnih življenjskih trenutkih (npr. rojstvo, maturiranje, pokoj, rojstni dnevi). Obenem imamo znotraj Skupine KD Fundacijo prek katere smo npr. samo letos zbrali sredstva za vzpostavitev hematološkega laboratorija za zdravljenje klinike na Pediatrični kliniki.

9. Ali vidite kakšne pasti ali slabosti v družbeno odgovornih dejavnostih, ki jih izvajate v podjetju?

V vseh letih intenzivnega delovanja na področju družbene odgovornosti mi je največje negativno spoznanje nerazumevanje in nezanimanje takšnih aktivnosti s strani medijev. Nedvomno bi se z večjo podporo elektronskih in tiskanih medijev aktivnosti na področju družbenih odgovornosti še intenzivneje razvijale, saj bi dodatno vzpodbujalo podjetja, da sredstva, ki jih imajo sicer namenjena za področje oglaševanja, raje namenijo v

dobrodelne aktivnosti. Od samega začetka izvajanja družbeno odgovornih projektov se držimo načela, da se finančna sredstva namenijo za pridobitev obdarjencu (npr. ZOO za izboljšanje bivalnih pogojev živali). K tovrstnim projektom vedno povabimo svoje dobavitelje, partnerje, ki se zavedajo in so pripravljeni pri projektih solidarno sodelovati in s tem brezplačno omogočiti brezplačna objavljanja. Oglaševalske akcije (TV in radijski oglasi, tiskani oglasi, obcestni panoji) torej ne zahtevajo dodatnih finančnih sredstev. To pomeni, da imajo naši družbeno odgovorni projekti zelo jasno pravilo: finančna sredstva namenimo dobremu namenu, komunikacija pa sloni na partnerskih načelih.

10. Ali menite da vrednote podjetja, vodilnih v podjetju ali vaše osebne vrednote (v vlogi izvršnega direktorja korporativnega marketinga) vplivajo na način, kako v podjetju uresničujete družbeno odgovornost?

Izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti je v prvi meri odvisno od poslanstva in strategije podjetja. Od tu naprej pa je nedvomno ključen človeški faktor. V prvi vrsti od osebe, ki se neposredno ukvarja s tem področjem, nato pa podpora vodstva podjetja. Brez strasti, vizije, zaupanja v projekte, maksimalnega osebnega angažmaja in konec koncev brez osebnih vrednot, pa se uresničevanje družbene odgovornosti ne more uspešno izvajati.

Priloga B: Priznanje za posebne dosežke Evropskega sponzorskega združenja 2008



Vir: KD Življenje.

Priloga C: Nagrada Prizma 2009



Vir: KD Življenje.