

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Teja Gašperšič

**Marketinška strategija in (uspešna) implementacija družbene
odgovornosti.**

Študija primera: Si.mobil d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Teja Gašperšič

Mentorica: doc. dr. Urška Golob

**Marketinška strategija in (uspešna) implementacija družbene
odgovornosti.**

Študija primera: Si.mobil d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala.

*Zahvaljujem se svoji mentorici za razumevanje, strokovno pomoč in pozitivno
naravnost.*

*Svoji družini za vso vzpodbudo v primernih trenutkih in Jaki, ker me tako dobro pozna
in ve kdaj potrebujem oporo.*

Marketinška strategija in (uspešna) implementacija družbene odgovornosti. Študija primera: Si.mobil d.d.

Vedno bolj se uveljavlja mišljenje, da podjetja na trgu brez družbene odgovornosti težko preživijo. Vse bolj se poudarja, da je rešitev iz krize ravno odgovornost in to v vseh porah podjetja, začeni z zaposlenimi in v nadaljevanju z odgovornim ravnanjem do ostalih deležnikov in okolja. Da pa podjetje z družbeno odgovornostjo poleg zahtevam deležnikov lahko zadosti tudi svojim finančnim ambicijam, potrebuje ustrezno strategijo, ki je skrbno načrtovana. Tu veliko vlogo igra ravno marketinška strategija, ki predstavlja tisto prvo vez podjetja z družbo. Slednja mora sovpadati z ostalimi strategijami v podjetju, zato je ključnega pomena implementacija družbene odgovornosti v vse pore podjetja, kar zagotavlja uspeh in odobravanje podjetju pomembnih deležnikov. To pa največkrat rezultira v povečanju ugleda in lojalnosti potrošnikov, k čemur pa teži večina podjetij.

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

Marketing strategy and a (successful) implementation of corporate social responsibility. Case study: Si.mobil d.d.

It is more and more evident that companies which do not practice corporate social responsibility difficultly survive on the market. It is increasingly emphasized that the solution of the crisis lies in integrating social responsibility into all aspects of the company, starting with the employees and expanding the responsible behavior towards all important stakeholders and on the environment. In order to fulfill the stakeholder's expectations and achieve the financial ambitions at the same time, the company must develop a suitable strategy that has to be carefully planned. In this case the marketing strategy plays an important role, because it represents the company's first contact with the society. Marketing strategy must correlate with other strategies of the company, therefore it is eminent that social responsibility is integrated in all the aspects of the company and this provides approval of the company's important stakeholders and success. It results in increased reputation and consumer loyalty and that is eminent for most of the companies.

Key words: Marketing, corporate social responsibility, marketing strategy, implementation.

KAZALO

1	UVOD	7
2	DRUŽBENA ODGOVORNOST V TEORIJI MARKETINGA.....	8
2.1	KLJUČNI KONCEPTI.....	8
2.2	POVEZAVA MARKETINGA Z DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO.....	10
3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	11
3.1	ZUNANJI DEJAVNIKI	11
3.2	NOTRANJI DEJAVNIKI	14
4	MARKETINŠKA STRATEGIJA IN USPEŠNA IMPLEMENTACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	15
4.1	DELEŽNIŠKI MODEL IMPLEMENTACIJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V MARKETING	16
4.2	ŠTIRJE PRISTOPI K IMPLEMENTACIJI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V MARKETINŠKO IN KORPORATIVNO STRATEGIJO.....	18
4.3	REZULTATI IMPLEMENTACIJE	20
5	ŠTUDIJA PRIMERA SI.MOBIL D.D.....	21
5.1	ZASTAVLJENA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN UPORABLJENA METODOLOGIJA	21
5.2	OZADJE PODJETJA	22
5.3	ANALIZA VIROV, INTERVJUJA IN REZULTATI.....	23
6	DISKUSIJA O REZULTATIH, OMEJITVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE	28
7	SKLEP	30
8	LITERATURA	31
9	PRILOGE.....	33
	PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Si.mobil	33
	PRILOGA B: Sporočilo za javnost, sklad Si.voda.....	34
	PRILOGA C: Sporočilo za javnost, projekt Safe-si	35
	PRILOGA D: Certifikat Družini prijazno podjetje	36

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Štirje alternativni pristopi k implementaciji družbene odgovornosti (DO) v podjetje.	19
---	----

1 UVOD

Dolgo se je uspešnost podjetij povezovala z njihovo profitabilnostjo, katera je bila dosežena na tak ali drugačen način, ki pa ni vedno bil družbeno sprejemljiv ali koristen. Podjetja so v preteklosti delovala kot izolirana telesa, ločena od družbe, svojega zunanjega okolja in se posvečala le svojim interesom in načinom, čim večjemu zaslužku ne glede na oškodovane v procesu lovljenja profita. (Montiel 2008, 245) Ti časi, ko so podjetja razumljena le kot ekonomski subjekti z edinim ciljem ustvarjati dobiček, pa so minili. Danes morajo biti podjetja ne samo ekonomsko uspešna in učinkovita, temveč tudi družbeno odgovorna. Vedno bolj se utrjuje zavedanje, da sta dobro in odgovorno poslovanje zelo povezana. Tudi družba od podjetij vedno bolj pričakuje, da pri svojem poslovanju poleg lastnih interesov upoštevajo tudi interese svojih zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev in drugih deležnikov ter partnersko pristopijo k reševanju družbenih problemov. (Center razvoja človeških virov 2009) Tako tematika družbene odgovornosti nenehno pridobiva na pomembnosti in vedno več podjetij skuša v svojem družbenem in naravnem okolju upravičiti svoj obstoj ter mu na nek način pomagati. Potemtakem skoraj vse današnje poslovne odločitve na tak ali drugačen način vključujejo družbene in okoljske probleme, zato večina organizacij sedaj razpravlja o daljnosežnih učinkih teh problemov tudi na njihovih spletnih straneh in v letnih poročilih. (Montiel 2008, 245)

Zato bom v diplomskem delu poskušala predstaviti družbeno odgovornost v literaturi marketinga, ki predstavlja prvo vez podjetja z družbo, znotraj česar bom opredelila ključna koncepta marketinga in družbene odgovornosti ter povezavo med njima. Nadalje bom predstavila ključne dejavnike, ki vplivajo na uvajanje družbene odgovornosti v podjetje. Dotaknila se bom štirih pristopov k implementaciji le-te v marketinško in korporativno strategijo in tudi deležniškega pristopa na to tematiko. S pomočjo tega in študije primera podjetja Si.mobil bom poskušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na vlogo deležnikov in načine njihovega vključevanja v implementacijo družbene odgovornosti, načine implementacije družbene odgovornosti v marketinško in korporativno strategijo ter

njune povezave, in nazadnje še na ključne prednosti uspešne implementacije, ki so velikokrat razlog, da se podjetja odločajo za korak k družbeno odgovorni praksi.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST V TEORIJI MARKETINGA

Znotraj marketinške literature opazamo veliko stopnjo fragmentacije, predvsem na področju obravnavane enote analize in raziskanih dimenzij družbene odgovornosti. Ko so marketinški teoretiki začeli izražati pomembnost družbene odgovornosti v 60-ih in 70-ih letih, so se osredotočali predvsem na družbene dolžnosti, povezane s funkcijo marketinga, in ne na splošno družbeno vlogo podjetja. Kot rezultat tega se je razvilo področje socialnega marketinga, ki se je specializiralo v prispevek marketinških aktivnosti k družbeno zaželenim vedenjem in ciljem. Podobno je marketinška literatura razvila veliko znanja o etičnih zaznavah, razmišljanju in odločitvenem procesu vodilnih v podjetju, a je obenem malo pozornosti posvetila etični odgovornosti podjetja kot celote. V splošnem so torej pretekle študije redko razmišljale o tem, kako lahko marketinško razmišljanje in praksa prispevata k razvoju družbeno odgovornih aktivnosti v organizaciji kot celoti. (Maignan in Ferrell 2004, 4)

2.1 KLJUČNI KONCEPTI

Dva ključna koncepta obravnave sta torej marketing in družbeno odgovornost. *Marketing* se odvija predvsem v družbenem kontekstu. Bistvo marketinga kot družbene discipline se je dolgo povezovalo z menjavo med družbenimi akterji (posamezniki, skupinami in organizacijami) ali kot trdi Hunt (v Vaaland in drugi 2008, 929), znanost o marketingu je znanost, ki poskuša pojasniti razmerja v menjavi. Vendar pa se je pomen marketinga skozi čas spreminjal. Prva širše sprejeta definicija Ameriškega marketinškega združenja (AMA)¹ je marketing sprva obravnavala kot transakcijo med

¹ American Marketing Association

ponudnikom in prejemnikom proizvoda, kjer ponudnik zadovoljuje cilje prejemnika in v zameno za to dobi neko kompenzacijo. Definicija poudarja 4P-je marketinškega spleta. Kasneje se je pojavilo drugačno razumevanje marketinga in ga definiralo kot: *Marketing je organizacijska funkcija in splet procesov za ustvarjanje, komuniciranje in dostavljanje vrednosti potrošnikom in za upravljanje odnosov s potrošniki na način, ki prinaša koristi organizaciji in njenim deležnikom.* (AMA 2004)

Ta definicija pa predstavlja preobrat od menjalne usmerjenosti, k poudarku na vrednosti za potrošnika. Marketing naj bi bil tako bolj usmerjen k potrošniku ne pa k proizvodu, blagovni znamki ali komponentam v marketinškem spletu. Kot dodatek se pojavi pojem deležnikov, ki nakazuje na usmeritev iz diadne perspektive (organizacija in posameznik), k triadni (organizacija, potrošniki in ostali deležniki). (Vaaland in drugi 2008, 930)

Koncept *družbene odgovornosti* pa je vsaj z vidika marketinga nekoliko zamegljen. Definicije in dimenzije družbene odgovornosti so zelo različne. V marketinškem kontekstu še vedno ne obstaja jasna definicija, kaj sploh je družbena odgovornost. (Carrigan in Attalla v Vaaland in drugi 2008, 930) Pogrešanje definicije nam tako nakazuje, da je raziskovanje družbene odgovornosti v marketingu še vedno na ravni miopije s fokusom omejene dimenzije družbene odgovornosti. (Maignan in Ferrell v Vaaland in drugi 2008, 930)

Lantos (2001, 605) zato predlaga tri arhetipe družbene odgovornosti in sicer etično, altruistično in strateško. Etična družbena odgovornost predstavlja minimalno stopnjo odgovornosti do družbe, z upoštevanjem le formalnih legalnih dolžnosti. Altruistična sovpada s filantropskimi dolžnostmi in se trudi prispevati dobro različnim družbenim deležnikom tudi, če to pomeni ogroženje profita podjetja. Strateška družbena odgovornost pa na drugi strani skuša izpolnjevati svoje filantropske dolžnosti, vendar z aktivnostmi, ki izboljšujejo korporativni imidž, povečujejo motivacijo in lojalnost, najprej med zaposlenimi in potrošniki, in nato med dobavitelji in trgovci na drobno. (Lantos 2001, 605) V marketinškem kontekstu je strateška družbena odgovornost še posebej pomembna z vidika njenega fokusa na koristi podjetja v odnosu do deležniških skupin. (Vaaland in drugi 2008, 931).

Tako bi morala definicija družbene odgovornosti zajemati podjetje kot družbeno institucijo, kot tudi ekonomsko z uravnavanjem dolžnosti do različnih deležnikov.

(Lantos 2001, 600) Glede na to karakterizacijo in zadnje AMA definicije marketinga bi bila primerna naslednja definicija družbene odgovornosti: *Družbena odgovornost je upravljanje z zahtevami deležnikov glede odgovornih in neodgovornih dejanj, povezanih z okoljem, etičnimi in družbenimi pojavi na način, da to ustvarja korist podjetju.* (Vaaland in drugi 2008, 931)

2.2 POVEZAVA MARKETINGA Z DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO

Pisci na področju marketinga zatrjujejo, da je ravno ta tisti, ki predstavlja prvo povezavo podjetja z družbo, zato se lahko z družbeno odgovornostjo tudi ukvarja. Ravno zato, ker pa marketing predstavlja vez med podjetjem in družbo, je družbena odgovornost pravzaprav odgovornost marketinga. (Lazer v Golob 2004, 880) Zato je razumevanje koncepta družbene odgovornosti v določeni meri povezano z razumevanjem marketinga. Kotler in Levy sta bila prva, ki sta poskušala marketing aplicirati na družbeno odgovornost, hkrati pa v teorijo marketinga vpeljati družbeni vidik. Sledili so jima še številni drugi in tako se je razvil koncept družbenega marketinga, ki pa je še vedno vse preveč poudarjal ekonomske motive. Zato dejstvo, da so v marketinško prakso vpeta nekatera družbena vprašanja, še ne pomeni, da gre za bolj moralni pristop k marketingu. Šele drugačno razmišljanje marketinga o marketingu lahko vnese normativno in celostno razumevanje družbene odgovornosti kot usmeritve podjetja. (Golob 2004, 882–883) O tem govori Jančič v svoji knjigi *Celostni marketing*, kjer izpostavlja, da lahko na družbeno odgovornost podjetja gledamo kot na dimenzijo marketinške filozofije oziroma dimenzijo marketinga kot družbenega procesa skozi tri ravni ekvivalentne menjave: menjava s samim seboj, z deležniki ter družbenim in naravnim okoljem. (Jančič 1999, 147) Družbena odgovornost ni več nuja, ki je marketingu vsiljena, ampak neločljiv del narave marketinga. (Sweeney v Golob 2004, 883)

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IMPLEMENTACIJO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Podjetja imajo pozitiven in močan vpliv na družbo z zagotavljanjem delovnih mest, kapitalskih investicij, nabavljanjem blaga in vsakodnevnim poslovanjem. Vsako podjetje lahko identificira skupino družbenih problemov, s katerimi se sooča, in v skladu z razpoložljivimi resursi oblikuje strategije za njihovo odpravljanje ter si s tem na trgu ustvari konkurenčno prednost. (CNVOS, 7 tč.)

Tako podjetje lahko živi le v kooperaciji in simbiozi z družbo, saj od nje dobiva zaposlene, ji prodaja izdelke in za svoje početje pričakuje tudi ustrezen družbeni status. Vendar pa dolžnosti podjetja do družbe niso tako zelo jasne. Soglasje je doseženo le ob načelni trditvi, da mora podjetje dajati družbi več, kot jim s svojimi aktivnostmi lahko škoduje. Zaradi očitne nejasnosti v tem menjalnem razmerju Donaldson (1990, 162) meni, da mora podjetje v novih razmerah podpisati tudi novo »družbeno pogodbo«². Donaldson (1990, 165) tem dodatnim pogojem pravi tudi moralni temelj podjetja. Podjetje, ki se ga ne drži, v očeh družbe izgubi vsako pravico do obstoja. (Jančič 1999, 119) Zato obstajajo določeni dejavniki, ki podjetjem vlivajo motivacijo za implementacijo družbene odgovornosti.

3.1 ZUNANJI DEJAVNIKI

Družbena odgovornost podjetij sega daleč prek podjetja, v lokalno okolje, in obsega odnos s širokim krogom različnih deležnikov (poleg zaposlenih in lastnikov med drugim še poslovne partnerje in dobavitelje, predstavnike lokalnih skupnosti in okolje). (Podnar in Golob 2003, 7) Tako je potrebno v obzir vzeti pričakovanja in želje vseh deležnikov. Njihovi interesi pa so lahko različni, včasih nasprotujoči. Zato Jančič (1999,

² Z družbeno pogodbo se dve ali več oseb zaveže, da si bodo s svojimi prispevki prizadevale doseči z zakonom dopustni skupni namen, tako kot je določeno s pogodbo. Vsak je dolžan družbi prispevati to, kar je določeno s pogodbo.

177) meni, da se rešitve očitno zelo zamotanega problema etične in družbene odgovornosti podjetij kažejo predvsem v treh smereh:

- zakonodaji
- tržnem pritisku
- samoregulativi ali moralni obligaciji. (Smith v Jančič 1999, 117)

1. ZAKONODAJA

Zakonodaja je predvsem najslabša rešitev, saj deluje nedorečeno in počasi, zato se velikokrat vzpostavijo t.i. kodeksi obnašanja kot dokaz, da dejavnosti ni potrebno regulirati s predpisi (npr. Slovenski oglaševalski kodeks). Na ta način hočejo podjetja javnosti dokazati, da so sama dovolj odgovorna, da poskrbijo za etičnost svojega poslovanja.

2. TRŽNI PRITISK

Tržni pritisk je že bolj učinkovita metoda, saj na prvi pogled samodejno nagraduje odgovornost s profitom in neodgovornost z izgubami. Res je, da se to v določenih primerih izkaže za pravilno, vendar pa še vse prevečkrat prihaja do nagrajevanja neetične prakse podjetij. Pri tržnih pritiskih je pomembno omeniti pritiske pomembnih deležnikov na podjetje, ki veliko prispevajo k orientaciji podjetja na trgu. Ti lahko po mnenju Hilla in Jonesa (v Maignan in Ferrel 2004, 8) poleg zakonskih pritiskov na podjetje vplivajo tudi s:

- *strategijami izhoda* (ang. exit strategies): deležniki umaknejo ali opozarjajo, da bodo umaknili svoja sredstva, če podjetje ne bo obravnavalo določene njim pomembne tematike (npr. vključitev človekovih pravic v prakso podjetja),
- *strategijami glasu* (ang. voice strategies): skupina deležnikov poskuša stimulirati zavedanje in odziv med drugimi skupinami deležnikov (npr. skupina za varstvo okolja poskuša pridobiti pozornost medijev in dobaviteljev).

S takšnimi pritiski deležniki dokazujejo, da obstajajo sredstva s katerimi lahko vplivajo na aktivnosti podjetja. Z naraščanjem zmožnosti odrekanja vitalnih organizacijskih virov sorazmerno narašča tudi intenzivnost konformnosti podjetja normam skupin, ki definirajo pravila obnašanja. (Maignan in Ferrel 2004, 8) Na mestu pa je omeniti tudi pritiske v smislu konkurence. Podjetja morajo biti pozorna na odzive svojih tekmecev, v

tem kontekstu na primer pri uvajanju družbene odgovornosti, saj bodo tista, ki bodo to naredila hitreje in na najboljši način, za to deležna ustrezne konkurenčne prednosti na trgu.

3. SAMOREGULATIVA

Samoregulativa ali moralna obligacija na drugi strani pa predstavlja najvišjo obliko družbene odgovornosti podjetij. Izhaja iz vplivov okolja, v katerem se podjetje nahaja in v katerem živijo zaposleni, iz vplivov preteklih izkušenj ter osebnostnih lastnosti posameznih ljudi, predvsem samih menedžerjev.

4. DELEŽNIKI

Pri razkrivanju ozadja in stopnji orientacije podjetij do družbene odgovornosti pa imajo še vedno najpomembnejšo vlogo skupine pritiska (deležniki) in njihova pričakovanja, ki pa so v našem primeru naslednje:

– *Vlagatelji*, ki vlagajo svoja sredstva v podjetje, katerega vrednote so skladne z njihovimi lastnimi. Nekateri pri tem dajejo prednost družbeno odgovornim podjetjem, ki s svojim delovanjem vplivajo na pozitivne družbene spremembe. Možnost organiziranega nastopa potrošnikov za podjetje pomeni tolikšno grožnjo, da je prisiljeno korenito spremeniti svoje obnašanje z usmeritvijo v vse večjo družbeno odgovornost. (Jančič 1999, 118)

– *Potrošniki* predstavljajo najvidnejšo skupino deležnikov. Njihovo zanimanje za skrb za varnost izdelkov in transparentnost poslovanja sta medijsko zelo odmevna. Potrošniki od podjetij znotraj družbene odgovornosti pričakujejo, da jim ta zagotavljajo izdelke in storitve, ki jih želijo in potrebujejo, na učinkovit, etičen in ekološko ozaveščen način. Tako bodo tista podjetja, ki gradijo dolgoročne odnose s potrošniki na način, da se v celoti osredotočajo in razumejo, kaj so njihove želje in potrebe ter jim hkrati dobavljajo nadpovprečno kakovost, varnost, zanesljivost proizvodov in storitev, bolj profitabilna. (Podnar in Golob 2003, 7)

– *Nevladne organizacije* nadzorujejo in ocenjujejo vplive podjetij na družbeno in naravno okolje. Z oblikovanjem novih standardov kakovosti in spodbujanjem programov recikliranja skušajo zmanjšati negativne vplive ter prispevati k splošnemu družbenemu razvoju. (European Commission 2003)

- *Sindikati* se ukvarjajo pretežno z vprašanji zdravja in varnosti na delovnem mestu, višine plač in bonitet ter možnosti razvoja in izobraževanja zaposlenih. Najvidnejši pritiski, ki jih izvajajo, so bojkoti in množične stavke.
- *Skupnost* je največja deležniška skupina, ki jo lahko delimo na lokalno in globalno. Najvidnejši pritisk na podjetje izvajajo lokalne skupnosti, ki si prizadevajo za kakovostnejše življenjsko okolje. Teme, ki se jih lotevajo lokalni mediji, strokovne organizacije, interesne skupine in lokalno prebivalstvo, pa so največkrat ekološke narave. (Pek in Drapal 2004, 61)

3.2 NOTRANJI DEJAVNIKI

Veliko podjetij danes ponuja izobraževanje zaposlenih o družbeno odgovornem vedenju. Večina jih v svoje korporacijske izjave vključuje zaobljube o varovanju okolja, prispevku družbi in lokalnemu okolju in o izboljšanju življenja svojih zaposlenih. V nekaterih primerih jih k implementaciji družbeno odgovornih programov motivirata le medijska pozornost in pritiski deležnikov. (Boone in Kurtz 1999, 38) Drugi sklop bolj »pristnih« dejavnikov za družbeno odgovorno ravnanje pa so notranji dejavniki, med katere spadajo vrednote vodstva in zaposlenih, organizacijska klima podjetja, lastna korist in povečanje konkurenčnosti podjetja.

1. VREDNOTE VODSTVA IN ZAPOSLENIH

Če se posameznikova etična prepričanja razlikujejo od etičnih prepričanj določene organizacije t.j. organizacijskih etičnih vrednot, lahko pride med posameznikom in organizacijo do konflikta v prepričanjih. Boone in Kurtz razrešitev teh problemov vidita v razvoju etičnih standardov podjetja, ki vključujejo tako organizacijska kot individualna etična prepričanja. (Boone in Kurtz 1999, 103)

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Družbena odgovornost podjetja je v veliki meri odvisna od vrednot vodstva podjetja in njihovega posluha za okolje, v katerem deluje. Skupne vrednote zaposlenih, ki izhajajo iz vodstva, so kot nekakšno lepilo, ki jih veže. Dobra organizacijska klima je temelj za

dobro poslovanje, motiviranost in lojalnost zaposlenih ter za njihovo pritegnitev in ohranjanje v podjetju.

3. LASTNA KORIST

Vodstva podjetij se čedalje bolj zavedajo, da z družbeno odgovornostjo ne koristijo le družbi temveč tudi sebi. Implementacija družbeno odgovornega delovanja podjetju prinaša koristi kot:

- Skrb za zaposlene in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih se odražata v *večji učinkovitosti ter kakovosti*.
- *Večji ugled*, ki podjetju utrjuje poslovne povezave, zagotavlja zvestobo kupcev, omogoča kakovostno dobavno verigo, prinaša nove poslovne priložnosti itd.
- *Zniževanje stroškov* (npr. v povezavi z zaposlenimi, skrbnim ravnanjem s surovinami in materialom) *ter povečanje prihodkov* (npr. zaradi zvestobe kupcev, visoke kakovosti izdelkov in storitev, okolju prijazne tehnologije) izboljšujeta poslovni izid podjetja (dobiček).
- H konkurenčnemu položaju pa pomembno prispeva zlasti implementacija družbene odgovornosti v strategijo podjetja, s pomočjo katere podjetje *lažje dosega strateški položaj*. (Center razvoja človeških virov 2009)

4 MARKETINŠKA STRATEGIJA IN USPEŠNA IMPLEMENTACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Marketinško strategijo razumemo kot najboljšo oceno podjetja o tem, kako lahko čim bolj profitabilno uporabi lastne sposobnosti in vire na trgu, da bi na optimalen način dosegla zastavljene marketinške cilje. (Podnar in drugi 2007, 89) Je torej načrt, po katerem se lahko podjetje premika naprej v smislu družbeno odgovornih problemov, ki jih nagovarja. Podjetje dolgoročno usmerja na poti družbene odgovornosti, kar mu dovoljuje, da doseže uspešnost z namenom ugoditi zahtevam na trgu in pričakovanjem deležnikov. Različna podjetja se lahko nahajajo na različnih stopnjah zavedanja in se

udejstvujejo na področju družbene odgovornosti, kar pa odloča o nadaljnji strategiji, ki jo podjetje uporabi. (Hohnen 2007, 33)

4.1 DELEŽNIŠKI MODEL IMPLEMENTACIJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V MARKETING

Na deležnike marketinga lahko gledamo kot na interne in eksterne. Notranji deležniki vključujejo predvsem funkcionalne oddelke, zaposlene in druge vključene interesne skupine. Zunanji deležniki pa vključujejo konkurenco, oglaševalske agencije in regulatorje (Miller in Lewis v Maignan in drugi 2005, 959) Zato je pomembno, da se družbeno odgovornost v marketing implementira v skladu z organizacijsko identiteto, vrednotami in cilji. Le tako koncept družbene odgovornosti ustreza vsem deležnikom. Maignan in drugi (2005, 965–974) tako predlagajo 8 korakov, s katerimi dosežemo uspešno implementacijo:

1. Preučiti in definirati organizacijske norme in vrednote

Skozi strategijo družbene odgovornosti mora podjetje poiskati bistvene povezave med svojimi vrednotami, cilji in poslanstvom ter koristmi za širšo družbo. V smernicah poslovanja podjetja je potrebno prepoznati tiste, ki bi lahko prispevale tudi k družbeno odgovornemu ravnanju podjetja.

2. Opredeliti vse deležnike

Potrebno je, da se podjetje dobro seznanja z različnimi skupinami deležnikov in razume njihove potrebe, želje in zahteve. Podjetja se pogosto posvetijo določenemu vprašanju zaradi interesa njegovih deležnikov.

3. Določiti bistvena vprašanja, ki so pomembna za deležnike

Pomembna sta tudi opredelitev vprašanj, tudi spornih, ki zanimajo deležnike in usklajevanje različnih interesov z upoštevanjem pravila: bolj kot je neka skupina deležnikov za njegovo poslovanje pomembna, nujnejše je upoštevati njene interese.

4. Oceniti pomen družbene odgovornosti za podjetje

Skozi prve tri korake podjetje bolj konkretno definira družbeno odgovornost, tisto, ki njegovemu načinu poslovanja najbolj ustreza. Definicija naj vsebuje za organizacijo najpomembnejša *vprašanja in motive* za družbeno odgovornost. S pomočjo te definicije pa podjetje izbere primer družbene odgovornosti iz prakse.

5. Oceniti družbeno odgovorne prakse podjetja, ki že obstajajo

V tej fazi si podjetje odgovarja na vprašanja, s katerimi praksami že deluje na ravni družbene odgovornost, in katere od teh je pomembno izboljšati.

6. Vpeljati družbeno odgovorno poslovanje

Ko se podjetje loti implementacije mora poznati svoje finančne razsežnosti. Glede na to se potem odloča med donacijami, uvedbo novih marketinških procesov (izbira dobaviteljev glede na ekološkost) ali med novo linijo »ekoloških« proizvodov. Naslednji faktor pri implementaciji pa je tudi obvezno reševanje določenega vprašanja, ki ga podjetje naslavlja.

7. Promovirati družbeno odgovornost

V tej fazi je ključnega pomena ustvarjanje širokega zavedanja o delovanju podjetja na področju družbene odgovornosti. Na tej točki avtorji omenjajo pomembnost vpleta deležnikov skozi priprave nagradnih iger, komentiranje na forumih, ustvarjanje umetnih dogodkov itd.

8. Pridobivati povratne informacije deležnikov

V to fazo sodi priprava anket na temo zadovoljstva s programom družbene odgovornosti. Podjetja naj se bolj poslužujejo kvalitativnega načina raziskovanja (pogovori z deležniki, spodbujanje k nepristranskosti, ki podjetju koristijo za nadaljnje udejstvovanje).

4.2 ŠTIRJE PRISTOPI K IMPLEMENTACIJI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V MARKETINŠKO IN KORPORATIVNO STRATEGIJO

Pri posluževanju različnih strategij za implementacijo družbene odgovornosti se podjetja delijo v dve skupini glede na njihovo tržno usmerjenost, in sicer na podjetja, ki *sledijo trgu* (Ang. market driven) in podjetja, ki *jim trg sledi* (Ang. market driving). V prvo skupino spadajo tista, ki sledijo zahtevam trga, v drugo pa podjetja, katerih motivacija za razvoj družbene odgovorne strategije izvira iz organizacijskih vrednot. (Maignan v El-Ansary 2005, 2)

Avtorja El-Ansary in Cerne (2005, 2–3) tako navajata tri glavne točke za uspešno implementacijo družbene odgovorne strategije:

1. Identificiranje veljavnih alternativ integracije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo.
2. Razviti okvir procesov za integracijo družbene odgovornosti, ki prikazujejo odnos med korporativno in marketinško strategijo ter družbeno odgovornostjo.
3. Vzpostavitev matrik za merjenje učinkovitosti alternativnih pristopov integracije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo.

Glede na literaturo avtorja tako navajata štiri takšne alternativne pristope (glej Tabelo 4.1)

- 1. *Integracija družbene odgovornosti v formulacijo korporativne strategije, ki sledi trgu.***

Ta način integracije je dosežen s sprejemom družbeno odgovornih tematik kot osnovo za formuliranje vizije, vrednost in grajenja konkurenčne prednosti podjetja. Cilj je vzpostavitev družbeno odgovorne korporativne identitete in doseganje trajne konkurenčne prednosti.

- 2. *Integracija družbene odgovornosti v formulacijo marketinške strategije, ki ji trg sledi.***

Integracija je dosežena, ko razvijemo družbeno odgovornost kot osnovo za formulacijo segmentacije, ciljanja, diferenciacije in pozicioniranja. Cilj je ustanovitev družbeno odgovorno usmerjenih tržnih znamk podjetja.

3. Integracija družbene odgovornosti v implementacijo korporativne strategije, ki sledi trgu.

Ta tip integracije je dosežen s prevzetjem reaktivne družbeno odgovorne problematike kot konkurenčni obseg ali podlaga za konkurenco na trgu. Cilj je razvoj družbeno odgovorno orientiranega korporativnega imidža.

4. Integracija družbene odgovornosti v implementacijo marketinške strategije, ki ji trg sledi.

Takšne vrste integracija pa je dosežena z inkorporacijo družbene odgovornosti v marketinški splet. Torej implementacija na ravni izdelka, cene, distribucije, komunikacije. Cilj je prikazati korporativno odzivnost do družbene odgovornosti in njene prakse v marketingu, kar pa vključuje tudi razvoj samega proizvoda, cenovno politiko, komunikacijo in distribucijo.

Tabela 4.1: Štirje alternativni pristopi k implementaciji družbene odgovornosti (DO) v podjetje.

ALTERNATIVE ZA IMPLEMENTACIJO DO	Faze implementacije DO	Elementi, v katere je implementacija dosežena	Cilji, matrike, rezultati implementacije DO
<i>Alternativa 1</i>	Formulacija korporativne strategije	Vizija Poslanstvo Vrednote Kompetence	DO usmerjena korporativna identiteta
<i>Alternativa 2</i>	Formulacija marketinške strategije	Segmentacija Ciljanje Diferenciacija Pozicioniranje	DO usmerjeno korporativno znamčenje
<i>Alternativa 3</i>	Implementacija korporativne strategije	Konkurenčno področje	DO korporativni imidž
<i>Alternativa 4</i>	Implementacija marketinške strategije	Izdelek Cena Distribucija Komuniciranje	DO imidž korporativne znamke

Vir: El-Ansary in Cerne (2005, 4).

Implementacija družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo je torej odvisna od tržne naravnosti podjetja. S strani podjetja, ki sledi trgu, je ta strategija bolj **taktična**, kar pomeni, da je družbena odgovornost vpletena v korporativne strategije in funkcije bolj iz razloga, ker tako zahtevajo ključni potrošniki. Na drugi strani pa je družbena odgovornost v podjetjih, ki jim trg sledi, **strateška**. (El-Ansary in Cerne 2005, 5)

Glede na zgornje alternative v marketinški literaturi ločimo dve vrsti strategij. Pristop od *znotraj-navzven*³, kjer podjetja začnejo z identifikacijo korporativnega premoženja in zmožnosti, ki predpostavlja, da menedžerje vodi organizacijska kultura pri odločanju o pristopu k družbeni odgovornosti glede na tržno usmerjenost. Na drugi strani pa formulacija družbeno odgovornih strategij in implementacija taktik kot pristop od *zunaj-navznoter*⁴ predpostavlja zbiranje podatkov o družbeni odgovornosti od deležnikov. (Murray in drugi v El-Ansary in Cerne 2005, 6) Marketinški teoretiki tu predlagajo oblikovanje perspektive, ki združuje oba pristopa in vodi v mreže komunikacij za širšo perspektivo poslovnih aktivnosti podjetja. (Day in drugi v El-Ansary in Cerne 2005, 6)

Glavne ugotovitve na področju implementacije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo so torej, da sta formulacija in implementacija korporativne in marketinške strategije povezujoč se proces ter, da skladnost družbeno odgovornih načel s korporativnimi načeli in intenzivna povezanost med oddelki znotraj podjetja olajšujejo implementacijo družbeno odgovornih strategij. (El-Ansary in Cerne 2005, 6–7) Kljub vsemu pa za implementacijo družbene odgovornosti ni univerzalne šablone, saj ima vsako podjetje svoje karakteristike in okoliščine, ki vplivajo na to, kako le-to vidi svojo odgovornost do družbe. Zato se podjetja lahko le teoretično opirajo na predhodno določene korake postopka implementacije in šolska pravila za vzpostavitev ustreznih strategij ter njihovega prepletanja v pričakovanju, da dosežejo spodnje rezultate.

4.3 REZULTATI IMPLEMENTACIJE

Posledice implementacije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo El-Ansary in Cerne razporejata v tri skupine in sicer, v odziv deležnikov, ugled korporativne znamke in razvoj trajne konkurenčne prednosti:

- *Odziv deležnikov*: iz raziskav je znano, da implementacija družbene odgovornosti povečuje zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo in predanost. (Kohli in drugi v El-Ansary in Cerne 2005, 8). Močnejša kot je družbeno odgovorna identiteta, višje je

³ Ang. Inside-out.

⁴ Ang. Outside-in.

zadovoljstvo, motivacija in predanost. Višja ko je tržna orientiranost družbene odgovornosti, višje so vrednost za potrošnike, predanost in lojalnost. Močnejše ko so organizacijske vrednote, večja je možnost, da podjetje vodi trg.

- *Ugled znamke*: skozi povečano vrednost za potrošnika in lojalnost družbena odgovornost povečuje ugled znamke. (Maignan et al. v El-Ansary in Cerne 2005, 8) Okrepitev ugleda znamke (družbeno odgovorni imidž, močnejši imidž znamke). Družbena odgovornost kot vrednost znamke in obljuba je komunicirana skozi znamko in njeno ojačanje, je način za diferenciacijo podjetja od konkurence. (Balmer et al. v El-Ansary in Cerne 2005, 8) Močnejša ko sta družbeno odgovorni imidž in komunikacija znamke, višja je diferenciacija od konkurence.
- *Trajna konkurenčna prednost*: Ne upoštevajoč družbeno odgovorne orientacije glede na tržno orientiranost, zgodnji razvoj kredibilnega družbeno odgovornega imidža lahko ustvari trajno konkurenčno prednost. Temu je po navadi tako, če so podjetja primorana poročati o velikem razponu indikatorjev družbene odgovornosti, ki so lahko primerljivi s tistimi, o katerih poroča tudi konkurenca. Tako so podjetja, ki ravna neodgovorno, nemudoma izpostavljena tveganju in kaznim na trgu. Prej kot se družbeno odgovorni imidž institucionalizira, bolj je verjetno, da bo to vodilo v trajno konkurenčno prednost.

5 ŠTUDIJA PRIMERA SI.MOBIL D.D.

5.1 ZASTAVLJENA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN UPORABLJENA METODOLOGIJA

Na podlagi predelane literature in študije primera v nadaljevanju, bom tako poskušala odgovoriti na spodaj zastavljena raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen imajo deležniki pri implementaciji družbene odgovornosti in kako se jih v ta proces vključuje?

2. Kako je družbena odgovornost implementirana v marketinško in korporativno strategijo in kako sta ti dve med seboj povezani?
3. Kaj so ključni rezultati uspešne implementacije družbene odgovornosti?

Kot najbolj primerno metodologijo za pridobitev odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja pa sem uporabila študijo primera. Pri tem načinu raziskovanja gre za uporabo primarnih in sekundarnih dokumentov, direktnega opazovanja in sistematičnega intervjuvanja. Študija primera dopušča preiskovanje fenomena, ki nas zanima, v njegovem naravnem okolju in skozi uporabo več vrst dokazov. (Yin v Emerald, 7 tč.) Prinaša tudi poseben način zbiranja, organiziranja in analiziranja podatkov. Dovoljuje intervjuvancu, da opiše svoja dožemanja na lasten način in z druge perspektive kot raziskovalec. (Eisenhardt in drugi v Emerald, 7 tč.) Študija primera je torej najbolj primerna metoda za odgovor na zastavljena raziskovalna vprašanja, saj nudi vpogled v tematiko iz različnih zornih kotov. Zato sem uporabila analizo primarnih in sekundarnih virov ter intervjuja.

5.2 OZADJE PODJETJA

Si.mobil je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom svoje storitve predstavil marca 1999. Z njegovim vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Družba je član vodilne skupine operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi in ima sklenjeno partnerstvo z vodilnim svetovnim operaterjem Vodafone, kar ji omogoča, da uporabnikom nudi preizkušene globalne izdelke in storitve. Lastnik družbe Si.mobil je družba mobilkom austria, mobilni segment skupine Telekom Austria. Družba mobilkom austria je v Si.mobil začela investirati februarja 2001 in postala 100-odstotni lastnik maja 2006. Skupina povezuje več kot 15 milijonov uporabnikov v osmih državah.

Družba Si.mobil je med uporabniki prepoznana kot operater, ki nudi kakovostne storitve, vredne svoje cene in je za svoje uspešno poslovanje pridobila tudi številne nagrade in certifikate. Na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja so

prejeli certifikat Družini prijazno podjetje. Velik ugled pa uživa tudi blagovna znamka Si.mobil, ki je prejela mednarodno priznano nagrado Superbrands.

5.3 ANALIZA VIROV, INTERVJUJA IN REZULTATI

Analizo vsebine, ki je bila dostopna na spletu in je zajemala uradno spletno stran podjetja, njegova letna poročila, sporočila za javnost, dokumente in informacije, sem dopolnila z odgovori, ki sem jih pridobila z intervjujem. Intervju sem izvedla z zaposleno na oddelku za korporativno komuniciranje.

Iz zbranih podatkov lahko razberemo, da je za podjetje povezava z odgovornostjo do družbe in okolja ključna, zato so poleg uporabnikov zelo pomembni tudi zaposleni, lokalne skupnosti in mediji. Skrbijo za obveščanje in dolgoročne odnose z vsemi deležniki in za tesno sodelovanje s sektorji in oddelki družbe Si.mobil. Tako so posebno pozornost pri nastajanju družbeno odgovorne strategije posvetili predvsem zaposlenim, kot enim izmed najpomembnejših deležnikov. Skozi razvoj novih vrednot s sodelovanjem med oddelki in vodstvom (glej prilogo 1), so ustvarili novo korporativno podobo podjetja in blagovne znamke, iz katere izhajajo vse nadaljnje strategije:

Odgovornost do zaposlenih je ključ do uspeha. Pri nas vedno gradimo od znotraj navzven. Ne počnemo nekaj najprej za trg, ne da bi zaposleni to čutili ali bili vpleteni v ta proces. Obstajale so delavnice, na katerih se je v bistvu ugotavljalo, kdo smo, kaj počnemo, kaj bi naredili. Po zbiranju podatkov iz različnih delavnic znotraj različnih sektorjev v podjetju, je potem prišlo do ključnih vrednot in se tako ugotovilo, kaj podpira te vrednote in kaj jih ne.
(Intervju M. I.)

Kasneje se je izvajala celotna vpeljava teh vrednot v vse dimenzije podjetja. Zaposlene so v implementacijo družbene odgovornosti v nadaljevanju vključevali z različnimi orodji, taktikami, ki skrbijo za okolje, kot so na primer koncept *Re.misli*⁵, ki poleg ostalih javnosti nagovarja tudi zaposlene, in *Eko pisarna*:

Način je npr., certifikat Družini prijazno podjetje, opustiti plastenke in uvesti steklenke, kar smo že naredili. Zaposlene spodbujamo z motivatorji, kot so recimo 'Prižgi luč po potrebi', skozi komunikacijo, tako formalno (elektronski bilteni: Si.weekly, Management Board Info, HR info, Corporate info, interno glasilo Inside, ki ga pišejo sodelavci za sodelavce) in tudi skozi neformalno komunikacijo. Gre za čisto taktične izpeljave nekih širših vrednot. Poskušamo pa tudi poslovati čim bolj brezpapirno. (Intervju M. I.)

Poleg zaposlenih pa so pomembni deležniki tudi uporabniki, ki so jih v proces implementacije vključevali predvsem preko ozaveščanja, zopet skozi koncept Re.misli, v okviru katerega so organizirali razne dogodke, prilagodili ponudbo proizvodov in njihovo ceno, izvajali dobrodelne akcije:

Z Re.misli strategijo jim ponujamo relevantne storitve po pošteni. Poleg tega pa želimo ponujati takšne izdelke in storitve, ki omogočajo uporabnikom, da so lahko oni sami odgovorni. Na primer okolju prijazne izdelke, kot so solarni polnilniki, s pomočjo katerih lahko zmanjšujejo svoj CO2 odtis . Podobno želimo doseči tudi z našimi projekti, kot je Žur z razlogom, s katerim želimo skozi zabavo v mladih prebuditi socialni čut in jim pokazati, da je skrb za sočloveka v stiski pomembna. (Intervju M. I.)

Mediji so pomembni predvsem iz razloga obveščanja javnosti. Vendar pa gre večina komunikacije o družbeni odgovornosti skozi sporočila za javnost (glej prilogo 2), kar je razvidno na njihovi spletni strani in iz intervjuja:

»Npr. Re.misli ne sme dobiti komercialnega prizvoka, zato smo se odločali za bellow the line orodja. Družbeno odgovornost smo večinoma komunicirali s pomočjo orodij odnosov z javnostmi.« (Intervju M. I.)

Svoje aktivnosti medijem, katerih ena izmed ključnih vlog je obveščanje javnosti skozi pisanje o aktivnostih, novostih, ki se izvajajo v podjetju, tudi družbeno odgovornih. Tak

primer bi bil na primer poslovna konferenca v Portorožu, kjer so javnosti prvič predstavili koncept Re.misli.

Kot pomembne deležnike pa smatrajo tudi lokalno skupnost, državo, neprofitne organizacije in druge pomembne javnosti, med njimi tudi agencije, ki so sodelovale pri oblikovanju korporativne in marketinške strategije. Lokalno skupnost predvsem vključujejo v kontekstu postavljanja baznih postaj:

Lokalne skupnosti so naša zelo pomembna javnost, še posebej v luči postavljanja baznih postaj. Bazne postaje skrbno načrtujemo, opravimo vse meritve in se strogo držimo priporočil Svetovne zdravstvene organizacije glede mejnih vrednosti za elektro magnetna sevanja ter jih postavimo v skladu z zakonodajo.
(Intervju M. I.)

Podpirajo pa tudi najnovejša odkritja in stališča glede možnih vplivov elektromagnetnih sevanj na ljudi in okolje, so aktivni člani in podporniki *Foruma EMS*, projekta, ki podpira izmenjavo najnovejših znanstvenih stališč o možnih vplivih elektromagnetnih sevanj na ljudi in okolje in so član združenja za varno uporabo mobilnih aparatov in aktivni član projekta *Safe-si* (glej prilogo 3). S sponzorstvi nudijo podporo tudi športnikom in tistim v poslovnem bodisi v kulturno-umetniškem svetu (npr. Maraton treh src, Ljubljanski maraton, Spomladansko srečanje Združenja Manager, Združenja mladih poslovnežev (YES), Turnirjev golfa, festival Druga godba, festival Dnevi vina in poezije v Medani, festival Dnevi radovednosti). V letu 2008 je tako Si.mobil za sponzorstva namenil 0,44 odstotka svojih skupnih prihodkov.

Država kot deležnik jim postavlja predvsem zakonske okvire, ki se jih držijo:

»Država nam nudi okolje za gospodarski obstoj in razvoj. Živimo po pravilih, regulatornih in zakonskih, ki jih postavlja, se jih strogo držimo in se tudi obnašamo odgovorno.« (Intervju M. I.)

Neprofitne organizacije kot so Unicef, Karitas, Rdeči križ pa vključujejo skozi zbiranja raznih donacij npr. skozi funkcijo SMS donator, kjer zbirajo denar za pomoči potrebne.

Pri povezanosti implementacije družbene odgovornosti s korporativno in marketinško strategijo Si.mobil poudarja nerazdružljivost. Trdijo, da marketinška strategija izhaja iz korporativne, ta pa izvira iz glavnih vrednot, ki so bile oblikovane skozi sodelovanje vseh zaposlenih, tudi vodstva, zato je sogovornica večkrat poudarila, da v samem podjetju marketinška in korporativna strategija ne smeta biti ločeni.

Še posebej pri nas v Si.mobilu korporativna in marketinška strategija nista ločeni, ampak imamo enostavno eno osnovno strategijo, iz katere vse izhaja in je vse skupaj povezano. Iz naših osnovnih vrednot – vse mora podpirati osnovne vrednote. Mi zaposleni podpiramo te vrednote in marketinška strategija jo mora podpirati. Vsak nov produkt, ki ga ustvarimo, vse, kar počnemo, mora na nek način podpirati naše osnovne vrednote. (Intervju M. I.)

Torej, s pomočjo tega ugotovimo, da na Si.mobilu vse izhaja iz korporativne strategije in se od tam razvija naprej in implementira še v ostale, tudi marketinško. Strategiji sta torej popolnoma odvisni ena od druge in se dopolnjujeta.

Implementacijo družbene odgovornosti v korporativno strategijo je podjetje izvedlo prek že prej omenjenih delavnic ob podpori najvišjega vodstva, kjer se je odločalo o osnovnih vrednotah, poslanstvu in viziji podjetja znotraj vseh oddelkov. Nato se je oblikovala osnovna strategija, ki je temeljila predvsem na taktičnih odločitvah:

»Vsak vodja prenese stvari naprej in se potem naredi taktične strategije. Novi produkti, nove komunikacijske kampanje, vse je del tega procesa. Tudi to, da je treba zmeraj pomisliti, kako vključiti tudi del, da smo zeleni operater.« (Intervju M. I.)

To so dosegli z vpeljavo koncepta Re.misli, ki predstavlja jedro družbene odgovornosti podjetja:

Re.misli se je najprej začel kot okoljski projekt, ki je potem prerasel v filozofijo, in sedaj zajema vse pore družbene odgovornosti. Od tega, da smo odgovorni do okolja, do tega, da smo odgovorni do zaposlenih in to je eden izmed naših

temeljev. Implementacijo družbene odgovornosti predstavljajo tudi vsi naši projekti, kot je Žur z razlogom, kjer želimo skozi zabavo mladim pokazati, da so tudi oni lahko odgovorni do drugih, da jih učimo odgovornosti – mladi za mlade, z donacijami. Gradimo na tak način. (Intervju M. I.)

Ker ostale strategije izhajajo iz korporativne, se družbena odgovornost odseva tudi v njih. To se v podjetju odraža tudi pri segmentaciji in ponudbi:

Imamo ponudbo Re.misli, ki zajema solarne in varčne polnilnike, okolju prijazen telefon, s katero ciljamo srednjo (v našem besednjaku 'Smart' populacijo – nad 31 let) in bolj okoljsko osveščeno populacijo.. Naredili smo veliko različnih materialov, ki so predelani iz starih materialov, v naših trgovinah komuniciramo in spodbujamo uporabo e-računa ter brezpapirnega poslovanja nasploh. (Intervju M. I.)

Ker pa je del marketinške strategije tudi način komunikacije, tudi ta sovпада z družbeno odgovorno noto:

Za komuniciranje Re.misli sta bili med glavnimi orodji majica in vrečka iz organskega bombaža, ki so jo prejeli vsi, ki so v naše prodajne centre prinesli svoje odslužene mobilnike, polnilnike in baterije v reciklažo, na katerih je razložena filozofija. Ljudje, ki to nosijo so dejansko komunikatorji. Materiali, ki jih naredimo, so podpisani z Re.misli. Re.misli ne želimo komunicirati skozi klasične oglaševalske kampanje, kjer bi npr. naredili televizijski oglas, v katerem bi povedali, da smo okolju prijazni. (Intervju M. I.)

Zato, da bi bila okoljska naravnost pri izbranih izdelkih vidna tudi navzven, so oblikovali garantne nalepke, ki kupca opozarjajo, da je bil izdelek izbran z mislijo na okolje.

In končno, ključne prednosti implementacije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo vidijo skozi vse pozitivne učinke na zaposlene in seveda na

podjetje. Ti so npr. zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, širjenje dobrega imena in ugleda:

Izhajamo iz zaposlenih in primarni razlogi so v vsakem primeru motivacija, pripadnost zaposlenih, dvig njihovega zadovoljstva in v bistvu ustvarjanje njih kot najpomembnejših ambasadorjev naših aktivnosti. Kot je tudi ena naših osnovnih vrednot, da je uporabnik kralj, želimo ustvariti dodano vrednost za naše uporabnike. Če so aktivnosti iskrene in dobro izpeljane, vse rezultira v ugledu blagovne znamke. (Intervju M. I.)

Uspeh se kaže tudi v nizki stopnji fluktuacije, pridobitvijo certifikata *Družini prijazno podjetje* (glej prilogo 4), certifikata *Ugleden delodajalec*, bili pa so tudi finalist izbora projekta *Zlata nit* in se uvrstili med sedem velikih slovenskih podjetij, ki so se izkazala kot najboljši delodajalec v Sloveniji in pa seveda pridobitev mednarodno priznane nagrade Superbrands za ugled blagovne znamke Si.mobil.

6 DISKUSIJA O REZULTATIH, OMEJITVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE

V podjetju Si.mobil so ustrezno identificirali deležnike in opredelili njihova pričakovanja. Ker so izbrali način pristopa od znotraj navzven, so še posebno pozornost v začetnih fazah implementacije družbene odgovornosti namenili svojim zaposlenim in oblikovanju organizacijskih vrednot. Kasneje pa tudi ostalim deležnikom, kot so uporabniki, lokalna skupnost, mediji, država, neprofitne organizacije in pomembni drugi, ki so bili v proces vključeni predvsem skozi taktično reševanje za njih pomembnih vprašanj in oblikovanju ustrezne strategije implementacije. Vloga deležnikov je velika, če ne celo ključna, zato se jih vključuje v vse faze izvajanja implementacije družbene odgovornosti, od formuliranja do implementacije družbene odgovornosti v korporativno in marketinško strategijo, taktične izvedbe glede na obravnavana deležniška vprašanja na tem področju in samega preverjanja zadovoljstva s programom družbene odgovornosti.

Si.mobil je družbeno odgovornost implementiral v svojo korporativno strategijo skozi sodelovanje med oddelki pri formulaciji vrednot in strategij, integracija v marketinško pa je bila dosežena predvsem skozi projekt Re.misli, ki mu je bil prilagojen tudi marketinški splet. Za uspešno implementacijo družbene odgovornosti je ključna tudi njuna povezava. Pomen le-te poudarjata tudi El-Ansary in Cerne (2005), ki pravita, da sta formulacija in implementacija korporativne in marketinške strategije povezujoča se procesa ter da skladnost družbeno odgovornih načel s korporativnimi načeli in intenzivna povezanost med oddelki znotraj podjetja olajšujejo implementacijo družbeno odgovornih strategij. Vsi našti pogoji za uspešno implementacijo veljajo tudi za primer Si.mobila, ki je skozi sodelovanje oddelkov pri oblikovanju organizacijskih vrednot in povezanostjo korporativne in marketinške strategije dosegel implementacijo družbene odgovornosti v podjetje. Kot ključne kazalce uspešne implementacije družbene odgovornosti pri Si.mobilu navajajo predvsem zadovoljstvo zaposlenih, vrednosti za kupce in ugled korporativne znamke Si.mobil.

Iz naše analize lahko zaključimo, da se Si.mobil zaveda pomena družbeno odgovornega delovanja in upošteva pričakovanja svojih deležnikov. Zanimivo pri tem je, da daje poudarek zlasti okoljski komponenti družbene odgovornosti, na kar kaže celotna zastavitev projekta Re.misli, ne zanemarjajo pa niti skrbi za zaposlene, saj jim nudijo številna izobraževanja in bonitete v skladu s certifikatom Družini prijazno podjetje. Skrbijo pa tudi za mlade v stiski z različnimi donacijami kot so Žur z razlogom, SMS donator itd. Iz tega so razvidni tudi njihovi ključni strateški poudarki družbeno odgovorne usmeritve, ki so bili doseženi z načrtovanjem korporativne strategije in iz nje sledenih strategij, ki so med seboj tesno povezane. K temu pa je pripomoglo predvsem, že v začetku procesa uvajanja družbene odgovornosti, načrtno sodelovanje med oddelki podjetja pri usklajevanju vrednot podjetja in načrtovanju strategij, kar je ključnega pomena za uspešno implementacijo.

Skozi študijo primera podjetja Si.mobil pa sem naletela tudi na izzive, ki so se pokazali predvsem pri intervjuju, saj so bila moja vprašanja zastavljena zelo fragmentirano in jih je bilo glede na prakso v podjetju potrebno sproti prilagajati. Na to me je že takoj opozorila sogovornica, ki mi je pojasnila, da v podjetju tako striktno ne ločujejo med posameznimi strategijami ampak je vse prepleteno. V nadaljevanju bi tako morda bilo

smiselno raziskati samo marketinško strategijo in se poglobiti v marketinški splet in v to, kako točno je bila družbena odgovornost implementirana v ta del marketinške strategije, malo bolj podrobno. Zanimivo pa bi bilo tudi preveriti časovnico samega procesa uvajanja družbene odgovornosti in njegove stroškovne razsežnosti.

7 SKLEP

Skozi teorijo in prakso se poudarja predvsem pomembna vloga deležnikov v procesu implementacije. Le-ti so ključnega pomena za uspešno implementacijo, zato je pomembno sodelovanje z njimi v vseh fazah implementacije, naj bodo to zunanji ali notranji deležniki. To poudarjajo tudi Maignan in drugi v svojih 8 korakih do uspešne implementacije, kjer se jasno kaže ta pomembnost že v začetnih fazah procesa. Prav tako jo v svojem članku poudarjata tudi El-Ansary in Cerne, ki omenjata različne pristope k implementaciji družbene odgovornosti glede na tržno orientiranost podjetja. Izpostavljata pomembnost pristopanja k družbeni odgovornosti v povezavi z organizacijsko kulturo ali pa pridobivanje informacij o družbeni odgovornosti od deležnikov.

V literaturi o implementaciji družbene odgovornosti marketinški teoretiki predlagajo kombinacijo pristopa od znotraj-navzven s tistim od zunaj-navznoter. Gre torej za kombinacijo identifikacije korporativnega premoženja in zmožnosti v skladu z organizacijsko kulturo ter zbiranja podatkov o družbeni odgovornosti od deležnikov. Pri Si.mobilu gre predvsem za pristop od znotraj navzven v kombinaciji s taktičnim reševanjem pomembnih vprašanj deležnikov in izborom strategij pristopa k reševanju le-teh, kar pa je glede na literaturo že značilno za pristop od zunaj navznoter, torej gre za kombinacijo obeh. Način implementacije družbene odgovornosti v marketinško in korporativno strategijo temelji na razlikah v tržni naravnosti. Formulacija in implementacija družbene odgovornosti v korporativno strategijo potekata skozi vizijo, poslanstvo, vrednote in kompetence, v marketinško pa skozi segmentacijo, ciljanje, diferenciacijo, pozicioniranje in marketinški splet.

Vsaka uspešna implementacija družbene odgovornosti prinaša ključne prednosti za podjetje, ki pa se odražajo kot večja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Na ravni ugleda znamke skozi večjo vrednost za potrošnike in njihovo lojalnost ter posledično večjo diferenciacijo od konkurence in trajno konkurenčno prednost. Na splošno je torej družbeno odgovorno ravnanje podjetja v veliki meri v rokah vodstva in je posledica njihove prostovoljne odločitve o njegovem izvajanju. Zato se morajo vodilni v podjetju zavedati koristi, ki jih prinaša odločitev za družbeno odgovornost – ne le prednosti za njih same, temveč tudi za družbo in okolje nasploh. Koristi pa ne prinaša le izjava o družbeni odgovornosti in njeno nenehno a prazno poudarjanje pod okriljem vrednot, vizije ali ciljev podjetja. Za učinkovito vpeljavo in izvajanje družbene odgovornosti je potrebno pripraviti dobro strategijo, redno spremljati njeno izvajanje in spremljati rezultate. Ne nazadnje pa ne smemo pozabiti na posredovanje informacij o izvajanju družbene odgovornosti širši javnosti in vsem deležnikom, s katerimi smo vključeni v menjava. Komuniciranje o družbeni odgovornosti med javnostjo ustvari zavedanje, pozitivno vpliva na prepoznavnost in ugled podjetja, posredno pa vpliva tudi na navade vseh državljanov in k takšnim dejanjem spodbudi ostala podjetja. S tem bomo uveljavljali in krepili koncept družbene odgovornosti in naredili korak bližje k družbeno odgovorni družbi, ki pa je v današnjih časih nujno potrebna.

8 LITERATURA

American marketing association (AMA). *Dictionary*. Dostopno prek: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S#social+responsibility+of+marketing (16. april 2009).

Boone, Louis E. in David L. Kurz. 1999. *Contemporary marketing*. Fort Worth, Orlando: The Dryden press.

Center razvoja človeških virov. 2009. *Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/kako_dop_poveuje_konkurennost.html (16. avgust 2009).

Donaldson, Tomas. 1990. *Case studies in business ethics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

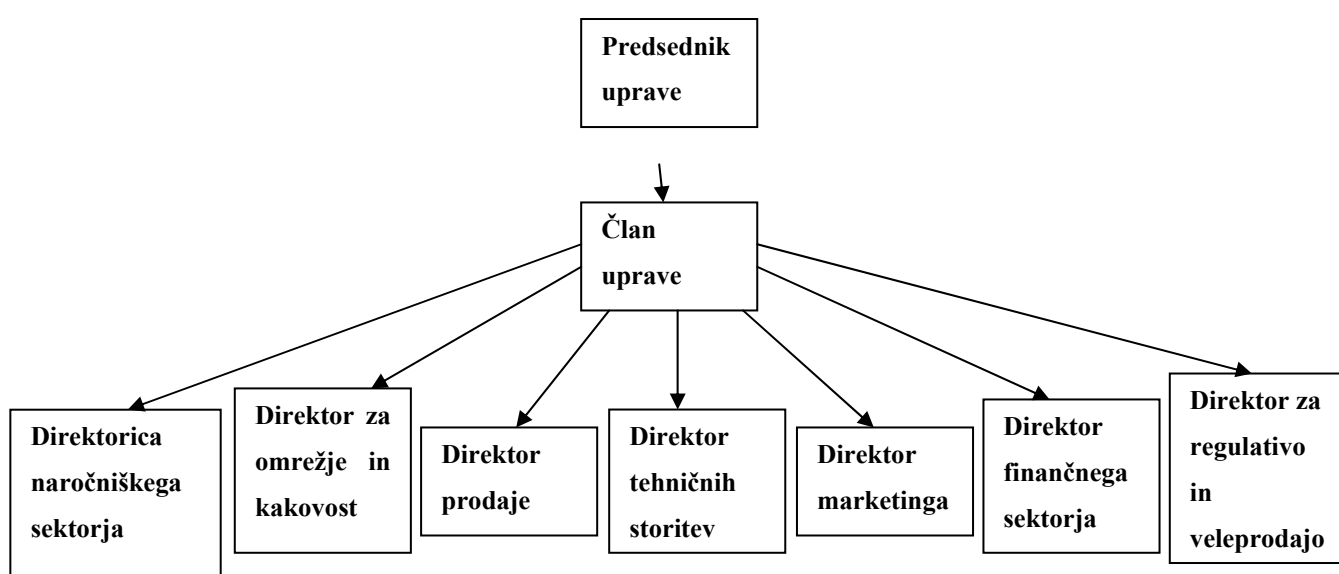
- El-Ansary, Adel in Annette Cerne. 2005. *An Integrative Framework for Evolving A Socially Responsible Marketing Strategy*. Lund University: Working Paper Series. Dostopno prek: <http://www.lri.lu.se/pdf/wp/2005-7.pdf> (19. avgust 2009).
- Emerald. *How to writhe a case study*. Dostopno prek: <http://info.emeraldinsight.com/authors/guides/case.htm> (25. avgust 2009).
- European Commission. 2003. *Responsible entrepreneurship*. Luxembourg: Official Publication of the European Communities.
- Golob, Urška. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 874–889.
- Hohnen, Paul. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Kanada: International Institute for Sustainable Development.
- Ilec, Maja. 2009. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 31. avgust.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lantos, Geoffrey P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18 (7): 595–630.
- Montinel, Ivan. 2008. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment* 21 (3): 245–269.
- Maignan, Isabelle in O. C. Ferrell. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 3–19.
- Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing* 39 (9/10): 956–977.
- Pek Drapal, Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drapal. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Podnar, Klement in Urška Golob. 2003. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti. *Industrijska demokracija* 7 (3): 5–8.
- Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Si.mobil*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si> (15. marec 2009).
- Vaaland, Terje I., Morten Heide in Kjell Grønhaug. 2008. Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 927–953.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS).

Dostopno prek: <http://cnvosi.civilni-dialog.net> (18. april 2009).

9 PRILOGE

PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Si.mobil



PRILOGA B: Sporočilo za javnost, sklad Si.voda

Sklad **sivoda**

Sklad Si.voda
Šmartinska 134b
SI – 1000 Ljubljana
Tel.: 080 40 40 40
Fax.: +386 40 443 599
www.skladsivoda.si

Ljubljana, 28. maj 2009

Sporočilo za javnosti

Si.mobil ustanovil Sklad Si.voda, zavod za čiste in zdrave vode v Sloveniji

Si.mobil si v duhu filozofije Re.misli prizadeva postati sinonim za zdrave in čiste vode v Sloveniji. Zato so ustanovili Sklad Si.voda kot samostojno in neodvisno inštitucijo, v katero se bodo transparentno stekala sredstva, namenjena ohranjanju čistih in zdravih voda v Sloveniji. Si.mobil je tudi dokazal, da ima vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 14001, ter pridobil okoljski certifikat.

Sklad Si.voda je nepridobitna organizacija, ki skozi strokovni pristop ozavešča o pomenu voda in našem vplivu nanje ter se z investiranjem aktivno loteva reševanja problematike kakovosti voda v Sloveniji. Sklad je samostojni zavod, ki je sestavljen iz Sveta zavoda in Strokovnega sveta, vodi pa ga direktorica Tanja Vigec, predstavnica ustanovitelja, družbe Simobil.

Cilj sklada je, da bo preko javnih razpisov investiral v projekte, ki se lotevajo reševanja problematike kakovosti voda v Sloveniji ali/in tudi varčnejše rabe vode. S spletom dejavnosti bo motiviral k izboljšanju ustreznega odnosa do okolja, s poudarkom na čisti vodi.

Sestava Sklada

Tanja Vigec, direktorica

Svet zavoda predstavljajo naslednji člani:

1. Predstavniki ustanovitelja in predsednik Sveta zavoda: Milan Zaletel, Si.mobil
2. Predstavnica sodelavcev in namestnica predsednika Sveta zavoda: Tamara Valenčič, Si.mobil
3. Predstavnica zainteresirane javnosti: Marjana Peterman, Zveza potrošnikov Slovenije

Strokovni svet:

1. Predsednica Strokovnega sveta: prof. dr. Lučka Kajfež Bogataj, strokovnjakinja s področja podnebnih sprememb
2. Članica: prof. dr. Ana Vovk Korže, strokovnjakinja s področja varstva narave in okolja

3. Članica: dr. Lidija Globevnik, strokovnjakinja s področja varstva voda
4. Član: dr. Mitja Bricelj, strokovnjak s področja okoljske zakonodaje

Financiranje sklada:

Sklad Si.voda bo prejemal finančna sredstva iz donacij fizičnih in pravnih oseb ter družbe Si.mobil.

Načini financiranja:

- **SMS donacije**
 - o Si.mobilovi uporabniki s poslanim SMS na 1919 in ključno besedo SIVODA v sklad donirajo 1 EUR.
- **Opcija Re.misli**
 - o Si.mobilovi naročniki si lahko vklopijo Opcijo Re.misli in se zavežejo, da bodo vsak mesec v Sklad Si.voda donirali 1 EUR.
- **Si.mobil bo v Sklad Si.voda doniral:**
 - o 1 EUR za vsak elektronski račun, na katerega se bodo naročili Si.mobilovi uporabniki,
 - o 1 EUR za vsak telefon, ki ga bodo uporabniki prinesli v reciklažo v katerega izmed Si.mobilovih prodajnih centrov.

PRILOGA C: Sporočilo za javnost, projekt Safe-si

Varna raba interneta in mobilnega telefona

Si.mobil – Vodafone sodeluje s projektom SAFE-SI in ga podpira pri skrbi za varno rabo interneta in mobilnega telefona.

Si.mobil – Vodafone svojo družbeno odgovornost izraža tudi pri oblikovanju produktov in storitev. Ob vse večji možnosti zlorabe neprimernih vsebin in izpostavljenosti otrok in mladostnikom tovrstnim nevarnostim, smo pri postavitvi spletne strani za Orto Smart generacijo (od 15 do 30 let) razmišljali tudi o varovalki. Na spletni strani Orto Smart poteka Orto Smart izziv, uporabniki pa se lahko vključijo tudi v spletno skupnost Moj Orto Smart profil, kjer veljajo stroga pravila objavljanja, nad vsebinami pa bdi administrator. Uporabnika, ki objavi neetične, neprimerne, žaljive ipd. vsebine, administrator najprej opozori, nakar se vsebine tudi umaknejo.

Za varnost svojih uporabnikov skrbimo tudi na portalu Vodafone live!. Naši uporabniki (predplačniki in naročniki) lahko dostopajo do erotičnih vsebin na portalu Vodafone live! in naročajo filme prek iTIVI-ja le, če potrdijo, da so polnoletni, medtem ko lahko do pornografskih vsebin dostopajo samo polnoletni naročniki, kar preverjamo prek njihove EMŠO številke. Vse igre na portalu Vodafone live! z agresivnejšo, erotično idr. vsebino, neprimerno za otroke, so posebej označene.

Tudi zato smo se kot partner pridružili projektu SAFE-SI (www.safe.si), ki ga izvajata Fakulteta za družbene vede in ARNES. SAFE-SI je točka osveščanja o varni rabi interneta za otroke in mladostnike v Sloveniji. Namenjena je tako tistim, ki nove

informacijsko komunikacijske tehnologije že redno uporabljajo kot tistim, ki jih bodo šele začeli uporabljati.

Ob svetovnem dnevu varne rabe interneta in mobilnega telefona je Safe-si pozval otroke in mladostnike k sodelovanju in pripravi projektov, Si.mobil pa jih je nagradil s praktičnimi nagradami.

PRILOGA D: Certifikat Družini prijazno podjetje

DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Pridobitev certifikata: 14. maj 2007

Certifikat obsega izvedbo aktivnosti v okviru Plana aktivnosti in letna poročila Razvojnemu partnerstvu »Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje«

Sprejeti ukrepi:

OTROŠKI ČASOVNI BONUS
FLEKSIBILNI DNEVNI ODMORI
DELOVANJE STROKOVNE SKUPINE
INFORMIRANJE ZAPOSLENIH
ODNOSI Z JAVNOSTMI
IZOBRAŽEVANJE ZA VODILNE
PONOVRNO VKLJUČEVANJE V DELOVNI PROCES PO PORODNIŠKEM IN
STARŠEVSKEM DOPUSTU

Vloga strokovne skupine:

- Implementacija sprejetih ukrepov
- Zagotavlja in usklajuje interese zaposlenih in družbe
- Išče in oblikuje predloge rešitev za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja
- Obravnava konkretne probleme v kolikor za njihovo rešitev še ni ustreznega ukrepa
- Vsak izmed zaposlenih se lahko obrne na katerega koli člana strokovne skupine in ni vezan na člana njegovega sektorja
- Informacije, predstavljeni problemi ipd. so obravnavani zaupno in diskretno

Dosežki v letu 2007

- izredni plačani dopust za prvi šolski dan otroka prvega razreda osnovne šole
- izredni plačani dopust, če otrok menja šolo
- fleksibilen delavnik v času uvajanja otroka vrtec
- koriščenje rednega letnega dopusta po urah po vrnitvi s porodniškega in starševskega dopusta
- individualna osvežitev znanj po vrnitvi z daljše odsotnosti (bolniška, porodniški in starševski dopust)
- odmori med delom ob poljubni uri

- izobraževanje vodij o vsebini, namenu DPP ter reševanju posameznih problemov usklajevanja družinskih težav z delovnimi obveznostmi
- DPP skupina – za odgovore, reševanje problemov,
- Intranet anketa

Aktivnosti v letu 2008:

- Nadaljevanje izvajanja in spremljanja aktivnosti uvedenih 2007
- izvedba “forumov” na intranetu (namenjen bo izmenjavi mnenj, nasvetov, izkušenj in idej, kako uravnotežiti službeni in zasebni del življenja)
- Spremljanje uporabe in uporabnosti izvedenih ukrepov, prilagajanje izvedenih ukrepov
- Poročilo in dokazila zavodu Ekvilib o izvedenih ukrepih
 - 30.4.2008
- Inšpekcijski obisk zavoda Ekvilib
 - Maj 2008 - po oddaji poročila