

# RADODARNOST PRINAŠA VEČJI DOBIČEK KOT POHLEP

Kako bo generacija G, ki je ne zaznamuje skupna letnica rojstva, temveč nova družbena vrednota – radodarnost – spreminjala poslovne in socialne modele? | Špela Žorž

**R**adodarnost v najširšem pomenu postaja pomembna družbena vrednota, ki vedno bolj prodira v vse pore našega življenja. S tem je povezan pojav nove generacije, imenovane G, ki je nastala kot posledica upora proti korporativnemu pohlepu in stiskaštvu. In pripadnike generacije G opredeljuje ravno vrednota radodarnosti.

V obdobju recesije večina podjetij in blagovnih znamk prilagaja svojo trženjsko strategijo, vendar pa se pod terminom »prilagoditev trženjske strategije« največkrat skriva zgolj pasivno nadaljevanje začrtane strategije z zmanjšanim proračunom za trženje (pri čemer se del načrtovanih aktivnosti preprosto opusti, določen del pa se jih izvede v zmanjšanem obsegu), ne pa tudi aktivna sprememba strategije, ki bi na novo ovrednotila in upoštevala spremenjene razmere v mikro- in makrookolju podjetja.

Zaradi večinoma pasivne vloge podjetij in blagovnih znamk na slovenskem trgu med gospodarsko krizo je trditev, da je »recesija za podjetja pravzaprav velika priložnost«, kar nekako zvođenela, vendar pa le ni povsem napačna. Opira se predvsem na izkušnje svetovnih trgov, ko je določenim podjetjem uspelo in so se prebila na čelo v svojih kategorijah ravno v obdobjih nižje oziroma negativne gospodarske rasti (Apple, Google, Ford itd.). Ta podjetja so na trgu znala pravočasno prepoznati ključne spremembe ter jih z aktivno spremembo strategije izkoristila sebi v prid.

## Nemogoče je pričakovati, da bi kupci sami povedali, kaj želijo

Sliši se precej enostavno – vse, kar moramo narediti, je identificirati spremembe (pri potrošnikih in na trgu), ki jih je izzvala gospodarska kriza, ter se jim prilagoditi. Vendar pa je takšen postopek veliko bolj kompleksen.

V času recesije se v glavi potrošnikov res zgodi vrsta sprememb, ki pomembno vplivajo na njihovo vedenje in potrošnjo, vendar pa je večina zgolj začasna, trenuten odziv na zaostrene razmere, in ne trajna sprememba v vedenju. Nekatere spremenjene potrošniške navade pa se vseeno obdržijo na dolgi rok. Če torej želimo izkoristiti priložnost, ki nam jo ponuja recesija, moramo prepoznati tiste spremembe v potrošniškem vedenju, ki se utegnejo obdržati na dolgi rok, ter se jim prilagoditi (z

ustreznim izdelkom, novo tržno potjo, drugačno miselno naravnostjo ...). Tak proces terja dobro poznavanje obstoječih in potencialnih kupcev, možnost hitrega odziva na spremembe, predvsem pa veliko vizionarstva in poguma za izpeljavo korakov, potrebnih za zadovoljevanje na novo opaženih potreb trga.

Najpogosteje se zatakne že v prvi fazi. Svoje kupce ponavadi poznamo precej dobro, vendar pa jih prepogosto obravnavamo konservativno in zadržano. Od njih pričakujemo, da nam bodo sami povedali, kaj si želijo oziroma kaj potrebujejo, kar pa je nemogoča naloga. Še večja uganka so ponavadi potencialni kupci – tisti, ki bi jih radi prepričali, naj kupujejo naše izdelke, vendar ne vemo, kako. Tako naši obstoječi kot potencialni kupci pa so si najbolj podobni ravno v času recesije, saj zaradi spremenjenih okoliščin, ki so jim oboji izpostavljeni, razvijejo podobno potrošniško vedenje. Prav zato pa je tudi s tega vidika recesija za podjetje priložnost, da prepriča tako ene kot druge.

## G kot »generosity«

S tega vidika je morda za nekatera podjetja in blagovne znamke zanimiv nov trend v vedenju potrošnikov, ki so ga v svetu opazili še pred začetkom gospodarske krize, med recesijo pa se je bistveno okrepil. Gre za tihi upor proti korporativnemu pohlepu in stiskaštvu, ki je prerasel okvire gibanja ter prešel v generacijo z imenom G, ki se bliskovito širi. Tokrat beseda »generacija« ne označuje starostne skupine, temveč skupino ljudi, ki jim je skupna posebna miselna naravnost. »G« v tem primeru namreč pomeni »generosity« oziroma radodarnost v najširšem družbenem pomenu in postaja vodilna miselna naravnost tako v socialnih kot poslovnih modelih.

Gre za prenos modelov vedenja, ki so bili doslej opazni zgolj na spletu, tudi v konkretno, realno okolje. Razvoj interneta je v preteklosti ustvaril podobno misleče in čuteče skupnosti, v katerih so posamezniki lahko pomagali (z nasveti, podporo, razumevanjem, denarno pomočjo), prispevali (k čistejšemu okolju, družbi brez nasilja, pomoči potrebnim), delili (ljubezen, naklonjenost, spoštovanje, pomoč, denar), komentirali (dobro



in slabo). Ustvarili so svet, v katerem je pomemben človek, v katerem lahko vsakdo izrazi svoje mnenje, v katerem ni nihče manjvreden. Predvsem pa so ustvarili svet, v katerem si lahko posamezniki nesebično pomagajo.

Ti posamezniki (različnih starosti, izobrazbenih struktur in socialnih korenin) so takšno ideologijo »online življenja« prenesli v realni svet in postali hrbenica generacije G. Gre za izjemno hitro rastočo skupino, ki tudi od sveta okoli sebe čedalje glasneje zahteva podoben model vedenja. Gospodarska kriza, v kateri smo se znašli, je to gibanje še okrepila, saj je vedno več ljudi začelo zavračati vrednote pohlepa, grabljenja bogastva, neenakosti in nepravičnosti, ki so po njihovem mnenju pravzaprav pahnila svet v krizo, ter začelo favorizirati novo družbeno vrednoto – radodarnost v najširšem pomenu.

### Podjetja morajo iti naprej in začeti vračati okolju več, kot so mu vzela.

Pod pojmom »radodarnost« se skriva predvsem radodarnost v smislu celostne družbene odgovornosti. To pa ne pomeni zgolj nekaj akcij doniranja sredstev v dobrodelne namene, temveč celosten koncept prikazovanja skrbi (za tiste, ki potrebujejo pomoč), izkazovanja spoštovanja (vsem kupcem ne glede na izvor in kupno moč), prepoznavanja in reševanja potreb (posebnih potreb pri nakupovanju, razvoja izdelkov za specifične ciljne skupine ...) ter sodelovanja s kupci in drugimi ciljnim javnostmi. Gre torej za celosten koncept ravnanja podjetja, in ne zgolj za posamezne projekte, ki iskreno izvira iz organizacije ter se prek povezanih dejavnosti prenaša tudi na druge družbene subjekte. Pri tem je bistveno, da se notranja javnost podjetja strinja in identificira z novim konceptom, da ga začne živeti in uresničevati, šele nato je čas za širitev na zunanjo javnost.

Res govorimo o vedenju, ki temelji na radodarnosti, a to seveda ne pomeni, da morajo podjetja pozabiti na zasledovanje ekonomskih ciljev in razdajati svoje premoženje, nasprotno – z vpeljavo konsistentnega »radodarnega vedenja« bodo postala še bolj bistvena (in iskana) za svoje obstoječe (in potencialne) potrošnike, s čimer naj bi še okrepila ekonomske kazalce svojega poslovanja.

Za boljše razumevanje osnovnih konceptov družbene radodarnosti in njihovega prenosa v realno okolje je v nadaljevanju opisanih nekaj primerov delovanja podjetja, s katerimi lahko svoje poslovanje približa zahtevam generacije G.

#### Sodoniranje

Najočitnejši tip »radodarnega« projekta, ki mu sledi tudi že veliko slovenskih podjetij, je zbiranje sredstev za pomoči potrebne. Vendar pa je treba nekaj previdnosti – ljudje se so že naveličali akcij, v katerih podjetja vežejo sredstva, namenjena doniranju, na prodane izdelke in s tem pravzaprav zakrijejo običajno akcijo pospeševanja prodaje. Poleg tega pri njih ponavadi ne gre za trajno zavezo podjetja k pomoči, temveč le za občasne akcije, namenjene predvsem povečanju prodaje.

Skladno s prej zapisanim želijo potrošniki od podjetja trajno in iskreno zavezo k pomoči tistim, ki jo potrebujejo, na vseh ravneh poslovanja. Šele tedaj bo postalo pomembno za pripadnika generacije G, zaradi česar se bo lažje odločil za nakup izdelkov tega podjetja.

#### Ekoradodarnost

Skrb za okolje je večno hvaležna tema, ki ji sledi vedno več podjetij. Ravno zato prehajamo v fazo, ko bodo uspešnejša podjetja, ki jo bodo učinkovito nadgradila. Eden izmed načinov nadgraditve je, da podjetje poskusi ne zgolj omejiti škodo, ki jo s svojim delovanjem

## KAIZEN – FILOZOFIJA STALNIH IZBOLJŠAV

**Podjetjem, ki so bila vajena sedeti na sedežu voznika, je čez noč izginil iz rok volanski obroč. Resnična moč se je preselila na stran potrošnikov.** | Miha Rejc

Živimo v zelo vznemirljivih časih – svet se je v zadnjih dvajsetih letih spremenil bistveno bolj kot v preteklih dveh stoletjih. Danes je v angleškem slovarju osemkrat več besed kot v času življenja Williama Shakespeara. Prvo SMS-sporočilo je bilo poslano leta 1992, zdaj jih vsak

### Naši sodelavci so št. 1, ker bodo le tako poskrbeli, da bodo stranke št. 1.

mesec po svetu zaokroži več sto milijard. Vse to nam govori, da se je zgodil pomemben premik – tudi v popolnoma spremenjeni vlogi potrošnika. Vsem skupaj se je namreč zgodil: internet. Če je bil potrošnik v letih B. G. (before Google, op. p.) precej neobgljena entiteta, ki so jo z vseh strani oblegala sporočila, poslana prek klasičnih industrijskih medijev (časopis, radio, televizija), je zdaj kot ključen element kapitalistične družbe bistveno bolj emancipiran. Aktivno komunicira z drugimi posamezniki in se z njimi na podlagi skupnih interesov povezuje v skupnosti, ki želijo vplivati na podjetja in blagovne znamke. To je ogromen premik iz odnosa, v katerem je blagovna znamka prevladovala nad izoliranim potrošnikom, ki ni imel niti kanalov niti možnosti dvigniti glas. Številne spletne skupnosti, kot so Facebook, Koornk, Twitter, blogi, forumi, omogočajo pogovore o izdelkih, storitvah, blagovnih znamkah – povsem

neodvisno od teh. Podjetjem, ki so bila navajena biti v voznikem sedežu, je »čez noč« izginil volanski obroč. Resnična moč se je preselila na stran potrošnikov. V taki situaciji je refleksni odziv nekako takšen: Zdaj je čas, da resnično postavimo stranke na prvo mesto. Pa je to čisto res?

V isti luči velikih premikov tudi na podjetje ne moremo več gledati kot na veliko homogeno celoto (to je bolj ali manj neuresničljiva iluzija), ampak kot skupino posameznikov, ki jih združujejo podobne usmeritve in vrednote ter enaki cilji. Kdo pa je sploh tisti, ki se v resnici ukvarja z našimi strankami? Ali te odnose vodi notranji pravilnik, ki določa in predvideva, kako potekajo interakcije, ali pa so njihovi nosilci naše sodelavke in sodelavci? Če odnose določa in upravlja mrtva črka na papirju, potem so verjetno precej žalostni.

Kako se torej sliši stavek: Naši sodelavci so št. 1, ker bodo le tako poskrbeli, da bodo stranke št. 1? V takem okolju je pomembna vrednota, da je narediti napako povsem sprejemljivo, če se iz nje nekaj naučiš. In seveda, če napaka ni bila storjena iz površnosti, ampak pri iskanju nove rešitve oziroma je poskus rešitve popolnoma novega problema. Hkrati s tem se razvije tudi zavedanje, kako veliko je še priložnosti, ki jih še nismo izkoristili niti poizkusili. Nenehno učenje, izboljševanje v interakcijah – Japonci bi temu rekli kaizen (sprememba na dobro, op. p.). Če ob vsem tem znamo tudi sebe jemati s pravo merico humorja, gre vse hitreje, mimo vseh težav in stresnih situacij, ki znajo biti pravi zaviralec izboljšav in razvoja. ■

*Miha Rejc je vodja korporativnega komuniciranja v podjetju Mimovrste.*

povzročimo okolju, temveč gre korak dlje in okolju aktivno pomaga pri okrevanju. Zmanjševanje izpusta ogljikovega dioksida, pozivanje k varčni uporabi energijskih virov, prepričevanje o pomembnosti ločevanja odpadkov so zgolj začetki. Podjetja morajo iti naprej in začeti vračati okolju več, kot so mu vzela.

Tudi pri tem konceptu je bistveno, da je skrb za okolje integrirana v vse pore delovanja podjetja. Potrošniki hitro začutijo neiskrenost in pretvarjanje ter lahko takšno vedenje kruto kaznujejo.

### Pomagač

Ta koncept se osredotoča na pomoč, a ne zgolj na pomoč ogroženim, temveč predvsem pomoč svojim kupcem. Gre pravzaprav za dopolnjevanje klasičnega oglaševanja z dejavnostmi, ki potrošniku pomagajo in tako postanejo pomemben del njegovega življenja, hkrati pa bistveno bolje izražajo vrednote blagovne znamke kot denimo TV-oglas. Tak koncept je zahteven, saj vključuje veliko dodatnega usposabljanja notranje javnosti (za pomoč, ustrežljivost in izkazovanje spoštovanja kupcem) ter dodaten proračun, s katerim podjetje išče in uresničuje nove in odmevne tržne poti v obliki pomoči svojim kupcem. Zlasti v tem je švedsko podjetje Ikea nesporni zmagovalec – v svojih trgovinah in zunaj njih ponuja kupcem nešteto možnosti takšne pomoči: od brezplačne izposoje koles s prtljažnikom do hrane za otroke, družinskih sob in možnosti varovanja otrok.

Hkrati je takšno delovanje podjetja izjemno uspešno, saj učinkovito in pomembno prepleta podjetje/blagovno znamko z življenjem potrošnikov in jih tako stalno »spominja« nase.

### Razvajanje

Omogočanje posebnih (stalnih ali občasnih) ugodnosti in pozitivnih presenečenj svojim kupcem je morda najlažji način, da blagovna znamka doseže status »radodarne« znamke. Vendar pa je tudi pri tem treba biti pazljiv – kupci se med seboj precej razlikujejo, zato univerzalne ugodnosti redko naletijo na plodna tla. Bistveno je torej dobro poznavanje in segmentiranje kupcev, na podlagi česar jim lahko ponudimo tiste ugodnosti, ki so zanje zares pomembne in zanimive. Pri tem pa ne govorimo zgolj o popustih na določeno skupino izdelkov, temveč lahko podjetje »pocrklja« svoje kupce na najrazličnejše domiselne in zanimive načine. Lexus je recimo vsem, ki so kupili vstopnico za koncert Alicie Keys, omogočil brezplačno parkiranje pred vhomom ter VIP-vstopnico z vstopom v zaodrje. To dejanje ni neposredno povezano z izdelkom (avtomobilom), vendar pa je pri kupcih, ki jih je koncert zanimal in so kupili vstopnico, nedvomno vzbudil veliko hvaležnost do blagovne znamke svojega avtomobila.

Pokazati skrb, izkazati spoštovanje in pomembnost, znati prisluhniti potrebam, sodelovati s potrošniki, to so novi koncepti, ki jih bo podjetje moralo še bolj kot doslej vplesti v svoje poslovanje. Pri tem pa ne gre za delne projekte, temveč za celosten pristop k novi družbeni vrednoti – biti dober in radodaren. ■

---

*Špela Žorž je direktorica za razvoj novih poslov v oglaševalski agenciji Luna TBWA.*

---

## MISELNA SREDIŠČA ZNOTRAJ PODJETIJ

**Kako lahko v krizi gospodarska družba stopi iz povprečja, vključi v sodelovanje člane civilne družbe in s tem postavi zanimiv, inovativen koncept sodelovanja? | Žiga Vavpotič**

Pred leti je bil na pobudo Billa Gatesa ustanovljen odbor Microsoft Office Information Worker Board of the Future; združeval je 13 mladih z vsega sveta, ki niso prihajali z IT-področja. Glavni namen je bil dobiti širši pogled na prihodnost podjetja bodočih uporabnikov. To vse pogosteje počnejo podobne prakse in iščejo partnerje za premislek tudi med tistimi, ki ne spadajo med profesionalne svetovalce in niso člani notranjih struktur. Civilna družba, nevladni sektor in zanimivi posamezniki, predvsem mladi in upokojeneci, so lahko zanimiva ciljna publika. Ponavadi so pripravljene na sodelovanje tudi iz drugačnih razlogov, kot so finančni, saj iščejo povezave, možnosti sodelovanja in so veseli predvsem inovativnih daril, ki jim jih lahko gospodarstvo omogoča.

Pred časom je iniciativa dobil tudi slovenski prostor, saj je oblikovanje Sveta za odprt dialog mesteca BTC nova ideja, ki ponuja zanimiv poskus sodelovanja, iz katerega bi lahko vsebino črpali tudi drugi gospodarstveniki in politiki. Glavna zamisel je preprosta: uprava si je za svoje svetovalce zaželela osebe, ki imajo različne poglede na razvoj družbe. »Potrebujemo nove, sveže ideje za nadaljevanje inovativnega, optimističnega razvoja, za bolj humano in prijaznejše mestece za ljudi. Zavedamo se, da bomo lahko ta cilj dosegli le s širšim dialogom, ob pristojnosti skupine priznanih, neodvisnih strokovnjakov z različnih področij, ki so doslej že dokazali, da imajo voljo in željo delovati dobronamerno, in s svo-

jim razmišljanjem in delovanjem prispevajo k napredku in nadaljnjemu trajnostnemu razvoju na svojem področju ali na splošno,« je povod za imenovanje sveta utemeljil predsednik **Jože Mermal**. Svetu pa so se poleg celotne uprave BTC in vodilnega poslovodstva pridružili predsednik uprave Unicredit banke dr. France Arhar, podjetnica in svetovalka mag. Violeta Bulc, olimpijka in pravnik Miro Cerar, dekan in arhitekt prof. mag. Peter Gabrijelčič, gledališki in filmski igralec Janez Hočevnar Rifle, rektorica prof. dr. Andreja Kocijančič, specialistka klinične



*Predsednik Sveta za odprt dialog mesteca BTC Jože Mermal: Za bolj humano in prijaznejše mestece rabimo širši dialog skupine neodvisnih strokovnjakov z različnih področij.*

psihologije, psihoterapevtka in komunikologinja Azra Kristančič, ritmična gimnastičarka Mojca Rode in študent Žiga Vavpotič. Nastal je predlog, da se svet sestane dvakrat letno, medtem pa člani pripravljajo predloge in jih pošiljajo po elektronski pošti. Uprava bo vse skrbno preučila in se s posameznimi akterji sestala že v vmesnem času, če bo narava predlaganega projekta to narekovala. ■

---

*Žiga Vavpotič je nekdanji član Microsoft Office Information Worker Board of the Future, študent, avtor Moje sr(e)čne knjige.*

---