

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Gašperič

Mentor: dr. Andrej Škerlep

**Odnosi z lokalno skupnostjo; primer: Danfoss Črnomelj**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

**Kazalo:**

<b>UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ODNOSI Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>8</b>
<i>1.2.1. Model tiskovnega predstavništva</i> .....	<i>9</i>
<i>1.2.2. Model javnega informiranja</i> .....	<i>9</i>
<i>1.2.3. Dvosmerni asimetrični model</i> .....	<i>9</i>
<i>1.2.4. Dvosmerni simetrični model</i> .....	<i>10</i>
<b>1.3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>13</b>
<i>1.4.1. Odnosi z mediji</i> .....	<i>13</i>
<i>1.4.2. Odnosi z zaposlenimi</i> .....	<i>13</i>
<i>1.4.3. Odnosi s finančnimi javnostmi</i> .....	<i>14</i>
<i>1.4.4. Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)</i> .....	<i>14</i>
<i>1.4.5. Odnosi z (lokalno) skupnostjo</i> .....	<i>15</i>
<i>1.4.6. Krizno upravljanje in krizno komuniciranje</i> .....	<i>15</i>
<i>1.4.7. Odnos s potrošniki in marketinški odnosi z javnostmi</i> .....	<i>15</i>
<b>1.5. ETIČNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>16</b>
<b>2. ORGANIZACIJA IN UMESTITEV ODDELKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI ZNOTRAJ NJE</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1. ORGANIZACIJA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2. OKOLJE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3. DELEŽNIKI ORGANIZACIJE</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4. ODDELEK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>24</b>
<i>2.4.1. Sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi z drugimi oddelki v organizaciji</i> ..	<i>26</i>
<b>2.5. NALOGE IN UČINKI ODDELKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>27</b>
<b>3. LOKALNA SKUPNOST IN ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. OPREDELITEV SKUPNOSTI</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2. STRUKTURA SKUPNOSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3. PORAZDELITEV MOČI V SKUPNOSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4. OPREDELITEV ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO</b> .....	<b>35</b>

<b>3.5. DEJAVNOSTI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO .....</b>	<b>36</b>
3.5.1. <i>Prispevki organizacije.....</i>	38
3.5.2. <i>Sponzorstvo .....</i>	39
3.5.3. <i>Dnevi odprtih vrat .....</i>	40
<b>3.7. USPEŠNI ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO.....</b>	<b>43</b>
<b>3.8. SOODVISNOST ORGANIZACIJE IN LOKALNE SKUPNOSTI .....</b>	<b>45</b>
3.8.1. <i>Družbena odgovornost podjetja .....</i>	46
3.8.2. <i>Kriteriji družbene odgovornosti .....</i>	50
<b>4. ŠTUDIJA PRIMERA: DANFOSS COMPRESSORS D.O.O. ČRNOMELJ .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA DANFOSS COMPRESSORS D.O.O.     ČRNOMELJ .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. SLUŽBA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI V PODJETJU DANFOSS     ČRNOMELJ D.O.O. ....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. KOMUNICIRANJE PODJETJA DANFOSS ČRNOMELJ.....</b>	<b>55</b>
4.3.1. <i>Programi odnosov z javnostmi .....</i>	55
<b>4.4. ORODJA ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO PODJETJA DANFOSS     ČRNOMELJ .....</b>	<b>58</b>
4.4.1. <i>Dejavnosti Danfossa na ravni lokalne skupnosti .....</i>	58
<b>4.5. DRUŽBENO – EKONOMSKI POMEN PODJETJA DANFOSS ZA OBČINO     ČRNOMELJ .....</b>	<b>60</b>
<b>5. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>62</b>
<b>6. SEZNAM LITERATURE: .....</b>	<b>64</b>

## UVOD

Organizacija in okolje v katerem le ta deluje vzajemno vplivata druga na drugo. Okolje nudi podjetju nujno potrebne pogoje za njegovo delovanje (naravni viri, delovna sila ipd), ravno tako, pa je podjetje pomemben dejavnik v lokalni skupnosti, saj nudi prebivalcem delovna mesta in jim tako omogoča finančno eksistenco, skupnosti daje prostovoljne finančne prispevke, sodeluje pri gradnji, obnovi lokalne infrastrukture, podpira razne lokalne dogodke in prireditve in podobno.

Kako organizacija komunicira? Ali je sploh možno upreti se komunikaciji in »ne komunicirati«? Če komunikacijo razširimo še na »telesni jezik« ali neverbalno komunikacijo, potem se lahko strinjamo z P. Watzlawickom, ki pravi, da ni mogoče »ne komunicirati« (Watzlawicki v Ule, Kline, 1996: 25) Ne moremo abstinirati od komunikacije. Naši čutni organi so pripravljeni na nenehen sprejem signalov, vseskozi pa tudi sami pošiljamo sporočila v okolje. Nezmožnost »ne komuniciranja« tako kot za ljudi velja tudi za podjetja. Tudi ta konstantno komunicirajo, tako verbalno, kot neverbalno. Tudi to, da podjetje ne komunicira, *je* komuniciranje.

Dobri odnosi z lokalno skupnostjo niso samo zaželeni, ampak tudi nujno potrebni. Podjetje mora svoje okolje poznati in komunicirati z različnimi deležniki z ustreznim komunikacijskim programom. Le tako lahko dosega želene rezultate.

V diplomskem delu zagovarjam tezo, da so organizacija in lokalna skupnost v vzajemno odvisnem odnosu. Če sta naklonjena ena drugi, lahko uspešno delujeta obe, sicer sta ohromljeni. Pokazati želim, da so dobri odnosi z lokalno skupnostjo temelj za večjo učinkovitost in uspešnost podjetja.

Vsebino diplomskega dela sem razdelil na štiri dele. Prvega začenjam z opredelitvijo odnosov z javnostmi. Namen je, da ugotovim in predstavim, kaj odnosi z javnostmi so in čemu služijo. Predstavljam tudi modele ter programe odnosov z javnostmi. Dotaknem pa se tudi vprašanja etike znotraj odnosov z javnostmi.

Drugi del naloge sem namenil organizaciji in umestitvi oddelka za odnose z javnostmi v samo organizacijo. Opredelim pojem organizacije in se posvetim pomenu okolja in deležnikov v skupnosti za organizacijo. Opišem različne načine umestitve oddelka za odnose z javnostmi v organizacijo in na kakšen način se odnosi z javnostmi umeščajo v organizacijsko strukturo. Zanimajo me tudi naloge in učinki delovanja oddelka za odnose z javnostmi.

Tretji, osrednji in tudi najbolj obširen del diplomskega dela sem namenil opredelitvi lokalne skupnosti in odnosom z lokalno skupnostjo. Prikažem kakšne oblike skupnosti poznamo, ob tem pa tudi, kako je v kakšni od teh skupnosti porazdeljena moč. Opišem več vrst dejavnosti uspešnih odnosov z lokalno skupnostjo in cilje ter »deset zapovedi« uspešnih odnosov z lokalno skupnostjo, ki jih podajata Baskin in Aronof. Poglavlje zaključujem s ponazoritvijo soodvisnosti podjetja in skupnosti ter bolj obširno predstavim teorijo družbene odgovornosti podjetja.

Nalogo zaokrožujem s četrtim, praktičnim delom, v katerem poskušam primerjati predvsem tretji del naloge in prikazati, kako podjetje Danfoss Compressors d.o.o. Črnomelj uporablja programe in orodja odnosov z lokalno skupnostjo opisana v teoretičnem delu naloge. Predstavim tudi dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo in za sam zaključek še družbeno ekonomski vpliv podjetja na celotno skupnost.

Zadnje poglavje diplomskega dela prinaša zaključek, v katerem povzamem ugotovitve in sklepe celotne naloge.

# 1. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Tako kot ljudje, morajo tudi organizacije komunicirati, saj na tem svetu niso same. V ta namen potrebujejo odnose z javnostmi, ker imajo do teh javnosti razmerja. Kot pravita James E. Grunig in Todd Hunt, so odnosi z javnostmi formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo z različnimi javnostmi. »Organizacije uporabljajo komuniciranje, da usklajujejo svoje vedenje z relevantnimi javnostmi. Organizacije, ki z javnostmi, s katerimi so v razmerju komunicirajo dobro, vedo kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od njih« (Grunig in Hunt, 1995: 5).ni nujno, da se bodo vedno strinjale, vendar pa razumejo druga drugo in sta pripravljeni sklepati kompromise. Bistvo dobrih odnosov z javnostmi sta torej komuniciranje in kompromis.

## 1.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Edvard L. Bernays<sup>1</sup> pravi, da odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo (Gruban in drugi, 1997: 17-18).

Poplava definicij pojma odnosi z javnostmi (našel jih je 472) je vzpodbudila Rexa Harlowa, da je leta 1976, združil pomembne dele definicij v sledečo: *»Odnosi z javnostmi so upravljalska funkcija, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati obojestransko komunikacijo, sprejemanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje upravljanje problemov ali spornih vprašanj; pomaga upravljalcem organizacije, da so informirani o javnem mnenju in lahko ukrepajo; definira in poudarja pomembnost služiti javnemu interesu; pomaga upravi, da se sprotno in učinkovito prilagaja spremembam v okolju; služi kot zgodnji opozorilni sistem, ki napoveduje trende v prihodnost; uporablja raziskave in »zdravo« ter etično komuniciranje kot glavno orodje«.* Grunig in Hunt pa sta jo skrajšala in povzela: *»Odnosi z javnostmi, so upravljanje komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Hunt, 1984: 7)«.*

---

<sup>1</sup> Edvard L. Bernays, pogosto imenovan "oče odnosov z javnostmi" je leta 1920 prvi skoval izraz "public relations", ko je z ženo iskal primerno ime za napis za na vrata njune pisarne. Leta je 1923 izdal tudi prvo knjigo o odnosih z javnostmi z naslovom: *Crystallizing Public Opinion* (New York: Boni & Liveright).

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978. na svetovni skupščini v Meksiko Cityju sprejela naslednjo opredelitev dejavnosti: »*Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacije in javnosti* (Gruban in drugi, 1997:18)«.

»Odnosi z javnostmi so upravljalna funkcija, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose, med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih sta odvisen uspeh ali neuspeh organizacije« (Cutlip in drugi, 1994: 6)<sup>2</sup>. Če to definicijo razčlenimo, vidimo, da so odnosi z javnostmi:

1. upravljalna funkcija
2. pokrivajo širok spekter aktivnosti, namenov in funkcij
3. so dvosmeren, interaktiven odnos
4. javnosti, s katerimi organizacija komunicira je več
5. dolgoročna funkcija organizacije

Ravno tako tudi Grunig in Hunt (1984:6) definirata odnose z javnostmi kot upravljalno funkcijo, ki z ovrednotenjem javnega mnenja določi način obnašanja osebe ali organizacije, da bi s tem le-ta dosegla razumevanje in sprejemanje v javnosti. Pravita tudi (1984:7), da je pomembno, da odnose z javnostmi definiramo tako, da zajamejo tako profesionalne kot tudi neprofesionalne odnose z javnostmi na način, ki vključuje različne učinke.

K. Metren (v Moss in drugi, 1997: 97) za odnose z javnostmi meni, da so proces namerne in nenamerne razlage želene realnosti, z ustvarjanjem in utrjevanjem podob v javnosti.

Pravi namen odnosov z javnostmi je, da vplivajo na obnašanje ljudi, ki so v določenem odnosu z organizacijo. Vpliv je dosežen skozi dialog z vsemi javnostmi organizacije in s tem odnosi z javnostmi postanejo spoštovana, samostojna funkcija, ki deluje kot strateški vir ki pomaga izpolniti strategijo organizacije (White in Mazur, 1995:12).

---

<sup>2</sup> Definicija, ki jo povzemajo Cutlip, Center in Broom, je leta 1982 sprejelo Ameriško društvo za odnose z javnostmi (Public Relations Society of America, PRSA) (<http://www.prsa.org/>).

Po svetu obstaja ogromno definicij odnosov z javnostmi. Po nekaterih so druga najstarejša obrt na svetu, po drugih, pa so se v samostojen poklic razvili šele v prejšnjem stoletju. Če pa vse te definicije pogledamo podrobneje, nam ostane bistvo: odnosi z javnostmi se ukvarjajo s komunikacijo med posamezniki, organizacijami in njihovim okoljem (povzeto po Gruban in drugi, 1990: 6).

Ugotovimo lahko, da je vsem definicijam odnosov z javnostmi skupno, da je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi uspešno upravljanje s komunikacijo z namenom obojestranskega zadovoljstva. Zaposleni hočejo dobre službe, naravovarstveniki želijo čisto okolje, vladne agencije zahtevajo varne izdelke, lokalna skupnost pa prosi za finančno podporo pri raznih projektih. Organizacije same po sebi, verjetno ne bi odobrile vseh zahtev, vendar so zaradi pritiskov prisiljene sklepati kompromise, ki pa jim po drugi strani prinesejo denar, saj ji omogoča da prodaja produkte in storitve zadovoljnim odjemalcem. Komunikacija in kompromis pa organizaciji prihranita tudi denar, ki bi ga sicer morala zapraviti za pravde, odredbe, bojkote ter izučevanje novih delavcev (Grunig in Hunt, 1995: 5).

## **1.2. MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi bi lahko najboljše ponazorili s pomočjo štirih modelov odnosov v javnostmi, ki sta jih prva opredelila Grunig in Hunt. Identificirala sta štiri modele odnosov z javnostmi, ki opisujejo štiri značilne poti, po katerih organizacije projecirajo odnose z javnostmi. Seveda so nekateri 'modeli' bolj učinkoviti od drugih. Ta ali oni pa je tudi bolj etičen (Grunig in Hunt, 1995: 5).

V raziskavi sta določila dve spremenljivki, ki sta podlaga za vse štiri modele: smer in namen. Smer nam pove, ali je komunikacija enosmerna (širi informacije in je monolog) ali dvosmerna (izmenjuje informacije in je dialog), namen pa, če je model asimetričen ali simetričen. Asimetrična komunikacija je neuravnotežena; organizacijo pusti kot tako in poskuša spremeniti javnost. Simetrična komunikacija je uravnotežena; skuša uskladiti odnose med organizacijo in javnostjo. (Grunig in drugi, 1992:289)



Kitchen meni: da je model odnosov z javnostmi skupek vrednosti in vzorec vedenja, ki opisuje pristop, ki ga izvaja oddelek za odnose z javnostmi ali posameznik v programih odnosov z javnostmi ali v specifičnih programih kampanje (Kitchen, 1997: 8).

### **1.2.1. Model tiskovnega predstavništva**

K modelu agenture sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih poglobljen namen je, pridobivanje publicitete organizacije v množičnih občilih. (Grunig in Hunt, 1995: 8). Pri tem načinu je ključno zavestno manipuliranje z javnostmi; gre za enosmerno uveljavljanje interesov organizacije z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi, kar pomeni, da pri komuniciranju ni spoštovana norma resničnosti (Škerlep, 1998: 745). Ta model je za današnje razmere povsem neetičen in nespremenljiv in velja za največjega krivca, da je dejavnost odnosov z javnostmi prišla na slab glas. Zgodovinsko gledano, ga Grunig postavlja v drugo polovico 19. stoletja. Najprodornejši predstavnik modela tiskovnega predstavnika pa je bil prav gotovo Phineas Taylor Barnum.<sup>3</sup>

### **1.2.2. Model javnega informiranja**

Grunig ga zgodovinsko gledano postavlja ta model na začetek 20. stoletja. Tako kot model agenture je tudi ta model enosmeren (povratne informacije ni) in asimetričen oz. neuravnotežen, le da pri njem ne gre več za manipulacijo. Temeljna značilnost tega modela je, ustvarjanje pozitivne publicitete v medijih s pomočjo t. i. nastavljenega novinarja v organizaciji. Informacije so bolj ali manj objektivne, vendar predvsem takšne, ki kažejo organizacijo v pozitivni luči. Spoštuje se kriterij resničnosti sporočanja.

### **1.2.3. Dvosmerni asimetrični model**

Dvosmerni asimetrični model na podlagi raziskav razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se vedejo, kakor bi rada organizacija (Grunig in Hunt, 1995: 8). Model torej na podlagi raziskav, komunicira z javnostmi, vendar je še vedno sebičen, saj organizacija, ki ga uporablja, skuša spremeniti vedenje javnosti in ne svoje lastno. Model je vsekakor bolj učinkovit, kadar so konflikti manjši, ob večjih konfliktih z

---

<sup>3</sup>P.T. Barnum je postal znan predvsem po svojih "znamenitostih" ki jih je predstavljal v lastnem cirkusu. Znan je njegov rek:"Slabe publicitete ni!" (vir: <http://www.ptbarnum.org>)

javnostmi, pa je ta model neučinkovit, saj bi se morala spremeniti tudi organizacija. Model je učinkovitejši tudi, če ima organizacij malo stikov z javnostmi s katerimi komunicira (Grunig, 1993).

#### **1.2.4. Dvosmerni simetrični model**

Dvosmerni simetrični model obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in ki uporabljajo komuniciranje zato, da bi obvladovali konflikte in se bolje razumeli z strateškimi javnostmi (Grunig in Hunt, 1995: 10). Njegov namen je vzajemno razumevanje in tudi vzajemna korist. Organizacija vzpostavlja odnose z javnostmi na podlagi pogajanj in tudi kompromisov. V postopku komuniciranja se s pomočjo *feedbacka*<sup>4</sup> prilagaja. Organizacija, ki se je pripravljena pogajati in prilagoditi deluje družbeno odgovorno. Dvosmerni simetrični model je tudi bolj etičen od drugih modelov.

V preglednici 1.1. so prikazane značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi, kot sta jih povzela Grunig in Hunt.

---

<sup>4</sup> Feedback, vzvratni tok ali povratna zveza, nas obvešča o tem, kakšen vpliv je imelo opravljeno delovanje, komuniciranje na zunanji svet, pa tudi opozarja na deformacije informacij na poti od vira do cilja. Lahko je preprost refleks ali pa zapletensistem gibov ki temelji na prejšnjih izkustvih. Vzratni tok je torej informacija o našem delovanju in vplivanju na okolico. (Wiener, 1964: 83)

### Preglednica 1.1.: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi

Značilnost	Model			
	Agenturni (tiskovno predstavništvo)	Javnoinformacijski	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
Namen	Propagirati	Širiti informacije	Znanstveno prepričati	Doseči vzajemno razumevanje
Tip komuniciranja	Enosmerno; resnica ni pomembna	Enosmerno; resnica je pomembna	Dvosmerno; učinki neuravnoteženi	Dvosmerno; učinki uravnoteženi
Komunikacijski model	Vir → Prejemnik	Vir → Prejemnik	Vir ↔ Prejemnik	Skupina ↔ Skupina
Raziskave	Jih skoraj ni	So redke	Formativne; ovrednotene s stališčem	Formativne; ovrednotene s sporazumevnostjo
Prevladujoča raba	Šport, zvezdnštvo, promocija izdelkov	Vlada, neprofitne organizacije, podjetništvo	<b><i>Kompetitivno</i></b> podjetništvo; agencije	Regulirano podjetništvo; agencije
Ocena odstotka organizacij, ki model uporablja	15%	50%	20%	15%

Vir: Grunig in Hunt, 1995: 10

Po mnenju številnih praktikov odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt, 1995; Dozier v Grunig in drugi, 1992; in drugi) je dvosmerni simetrični model najbolj primeren način komuniciranja z javnostmi.

Dozier meni, da je model dvostranski simetrični model tudi najbolj etičen model komuniciranja z javnostmi. Pravi: "Simetrični dvostranski model je edini "po naravi" konsistenten s konceptom družbene odgovornosti." (v Grunig in drugi, 1992: 308).

### 1.3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Organizacije uporabljajo strateško upravljanje, da z njim povezujejo svoje namere s svojimi okolji. (Grunig in Hunt, 1995: 11-12). Z njim identificirajo priložnosti in nevarnosti v

okolju, z namenom, da razvijejo strategije, s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in čimbolj zmanjšati nevarnosti.

Rogene A. Buchholz v Grunig in Hunt (1995: 11) pravi: "Brez strateškega upravljanja imajo organizacije kar malo izbire, razen da živijo iz dneva v dan in se odzivajo na sprotna dogajanja". Verčič in Grunig (1994: 581) menita, da funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu upravljanju tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva.

Tudi Cutlip, Center in Broom (1994: 349) opredelijo upravljanje odnosov z javnostmi kot vodenje dialoga z različnimi javnostmi, kot svetovanje na podlagi človeškega vedenja, kot analizo prihajajočih trendov in analizo njihovih posledic, kot raziskave javnega mnenja, stališč in pričakovanj, kot preprečevanje konfliktov, izboljševanje industrijskih odnosov, kot harmonizacijo privatnega in javnega interesa, kot promocijo produktov in storitev ter kot pomoč pri izgradnji korporativne identitete organizacije.

Verčič in Grunig (1998: 584) predlagata združitev treh teorij javnosti<sup>5</sup> v naslednjo situacijsko teorijo z dvojno internalizacijo zunanjih učinkov:

1. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma povzročati pozitivne zunanje učinke, in to sama, v sodelovanju z drugimi podjetji in vlado. Samo tako lahko ustvarjajo kakovostne dejavnike. To je teorem ustvarjanja dejavnika.
2. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma (fizično) ponotranjiti negativne zunanje učinke. Te opredeljujejo javnosti. Podjetja morajo ugotoviti, katere so njihove najbolj aktivne javnosti, in jih

---

<sup>5</sup> Teorije javnosti so ekonomska teorija zunanjih učinkov, situacijska teorija javnosti in Porterjeva teorija trajnih konkurenčnih prednosti. Ekonomski teoriji zunanjih učinkov manjka operacionalizacija družbeno in politično določenih zunanjih učinkov. To najdemo v situacijski teoriji javnosti, tej manjka ekonomska operacionalizacija družbenih intervencij v gospodarstvo, kar pa ponuja Porterjeva teorija trajnih konkurenčnih prednosti.

uporabiti za določanje standardov njihovega delovanja. To je teorem opredelitve javnosti.

#### **1.4. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Učinkovitost programa odnosov z javnostmi dosegamo z njegovim strateškim upravljanjem. Usmerjen mora biti na tiste javnosti, ki so za organizacijo strateško najbolj pomembne (Grunig in Hunt, 1994: 4). Strokovna literatura prikazuje logiko odnosov z različnimi vrstami deležnikov in “*konvencionalno modrost*”, kako naj specialisti v specifičnih kontekstih delujejo (Škerlep, 1998: 751). Opozarja še, da gre pri programih za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerjih: v praksi se ti programi prepletajo oz. se le redko pojavljajo v čisti obliki.

V nadaljevanju sledi kratek povzetek osnovnih programov z javnostmi.

##### **1.4.1. Odnosi z mediji**

Grunig in Hunt (1984: 223) trdita, da so odnosi z mediji, osrednjega pomena v odnosih z javnostmi. Pravita, da mediji delujejo kot neke vrste “*vratarji*”, ki nadzirajo pretok informacij med ostalimi javnostmi in organizacijo. Mediji tako zahtevajo drugačen odnos kot ostale javnosti. Praktiki odnosov z se trudijo navezovati in vzdrževati odprta, zaupljiva in dolgoročna razmerja z novinarji in uredniki. Od njih je odvisno ali bo (in kako) informacija prišla v javnost ali ne (Grunig in Hunt, 1984: 223 – 239).

Škerlep (1998, 751 – 752) poudarja, da je zaradi ambivalentnosti v razmerju med novinarji in praktiki odnosov z javnostmi mogoče voditi odnose z mediji samo teko, da slednji upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter v svojih interakcijah razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose.

##### **1.4.2. Odnosi z zaposlenimi**

Ena od bolj pomembnih javnosti za organizacijo so tisti, ki organizacijo naredijo to kar je, to so njeni zaposleni. Odnos zaposlenih do organizacije je ključnega pomena in se ne sme

razvijati naključno. Skrbno mora biti voden s strani oddelka za odnose z javnostmi (White, 1991:39). Odnosi z internimi javnostmi so del funkcije odnosov z javnostmi ter vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije (Cutlip in drugi, 2000: 21).

Škerlep (1998: 752) pravi: “Na splošno so programi internega komuniciranja usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije in zadovoljstva z delom na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo”.

#### **1.4.3. Odnosi s finančnimi javnostmi**

Odnosi s finančnimi javnostmi so usmerjeni na tiste skupine ljudi, katerih finančna podpora je nujna za organizacijo. To so trenutni in potencialni delničarji in investitorji ter lastniki (White, 1991:82). Škerlep (1998: 752 - 753) pa omenja še posebne finančne javnosti, ki jih sestavljajo specializirani finančni mediji, finančni analitiki v finančnih institucijah in nenazadnje še širša poslovna skupnost. Pravi, da odnosi s finančnimi javnostmi zahtevajo tudi absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju teh javnosti.

Osnovno orodje na področju odnosov s finančnimi javnostmi je letno poročilo organizacije, med pogostejša orodja pa spadajo še letna skupščina, notranji mediji organizacije, dnevi odprtih vrat, oglaševanje, delovna kosila in osebne predstavitve (Gruban in drugi, 1997: 113 – 117).

#### **1.4.4. Odnosi z državnimi institucijami (*public affairs*)**

Cutlip in drugi (1994, 14-15) definirajo odnose z državnimi institucijami kot: »poseben del odnosov z javnostmi, ki vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in vlado ter lokalno skupnostjo«.

Posebne tehnike dela z državnimi institucijami so: lobiranje, objavljanje rezultatov raziskovalnih poročil, objavljanje rezultatov javnomnenjskih raziskav, pravna dejanja

gradnja samostojne politične baze, ki lahko vpliva na vlado, parlament ali javno upravo (Gruban in drugi, 1997: 108).

#### **1.4.5. Odnosi z (lokalno) skupnostjo**

Kitchen (1997: 35) je mnenja, da so odnosi z lokalno skupnostjo ena od poddejavnosti odnosov z državnimi institucijami. Po Grunigi in Huntu (1984: 267) pa predstavljajo odnosi z lokalno skupnostjo posebne programe odnosov z javnostmi, ki služijo lažjemu in boljšemu komuniciranju organizacije z javnostmi znotraj lokacije, kjer se nahaja organizacija.

Logika odnosov z lokalno skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in zviša pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane lokalne skupnosti (Škerlep, 1998: 754). Več o odnosih z lokalno skupnostjo bom opisal v nadaljevanju naloge, v svojem poglavju.

#### **1.4.6. Krizno upravljanje in krizno komuniciranje**

Program kriznega komuniciranja je sestavljen iz treh korakov. Prvi je pred krizno planiranje in lahko pomaga pri upravljanju s krizo. Vsebuje načrtovanje scenarijev, oblikovanje kriznega tima, sestavitev seznama medijev in ostale potrebne ukrepe za morebitno upravljanje odnosov z javnosti v času krize. Naslednji korak je upravljanje s krizo, kjer se najprej preveri ali gre le za paniko ali resnično krizo, vzpostavi se krizni štab, komunicira se s ključnimi javnostmi, kjer imajo prednosti mediji. Poslednji, tretji korak je post-krizna revizija in ponovna graditev ugleda podjetja. V fazi po krizi je treba odpraviti elemente, ki so povzročili krizo in izboljšati krizne načrte, analizirati škodo, nastalo zaradi negativne publicitete, ponovno vzpostaviti ugled z razvojem programa strateškega komuniciranja in nenazadnje poskusimo uporabiti krizo za izboljšanje strukture podjetja (White, 1991: 110 – 121).

#### **1.4.7. Odnos s potrošniki in marketinški odnosi z javnostmi**

Kotler (1982) opisuje marketinške odnose z javnostmi kot zdravega potomca dveh staršev: marketinga in odnosov z javnostmi. Marketinški odnosi z javnostmi predstavljajo priložnost organizacije, da si ponovno pridobi del glasu v družbi prenasičeni s sporočili.

Marketinški odnosi z javnostmi, ne le podajajo sporočilo, ampak so včasih tudi boljši, bolj učinkovit glas .

Potrošniki veljajo za eno od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar se z njimi primarno ukvarja dejavnost marketinga (Škerlep, 1998: 755).

## 1.5. ETIČNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Pod pojmom etičnost razumemo sistem vrednot, ki jih ima posameznik, na podlagi katerih se odloča, kaj je pravilno in kaj ne, kaj je pošteno in kaj ne še posebej pa se vse skupaj odraža v neki dani situaciji. Težava pri odločanju posameznika, kaj je etično in kaj ne, se nahaja v tem, da ima vsak posameznik svojo percepcijo in svoj pogled o tem kaj je prav in kaj narobe (Wilcox in drugi, 1998: 55).

Parson (v Grunig, 1992: 59) razlaga, da imajo ljudje – ali organizacije in javnosti – ki se držijo določenih pravil, različna mnenja o konkretnih odločitvah, če imajo različen sistem vrednot in drugačno predstavo o tem kaj je pravilno. Kar pomeni, da se pogosto ne bodo strinjali o koristnosti ali uporabnosti etičnih načel.

Ljudje so pri svojih dejanjih odvisni od dane situacije, medtem ko prakse odnosov z javnostmi pri njihovem odločanju vodi razpetost med tem, kako obvarovati javni interes, zadovoljiti delodajalca, organizacijo in pa tudi lastne vrednote ter navsezadnje slediti etičnemu kodeksu<sup>6</sup> (Wilcox in drugi, 1998: 55).

---

<sup>6</sup> Etični kodeksi:

- (IPRA) – Kodeks obnašanja Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi, Beneški kodeks, maj 1961
- (CERP) – Evropski kodeks profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi je sprejela generalna skupščina Evropske konfederacije za odnose z javnostmi v Lizboni, aprila 1978 in ga dopolnila v Lizboni maja 1989
- (PRSS - Public Relations Society of Slovenia) je bilo ustanovljeno 12. novembra 1990 kot strokovno, nepridobitno, prostovoljno in samostojno krovno nacionalno združenje strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi. Dve leti kasneje (1993) je bilo sprejeto v Evropsko konfederacijo za odnose z



Načelo profesionalne etike je, da so dejanja praktika za odnose z javnostmi namenjena temu, da ustvarjajo, kar se da večje dobro za stranko in družbo kot celoto in ne da povečajo praktikovo moč in položaj (Cutlip in drugi, 1994: 130).

Sam Black pravi, da se etičnost organizacije kaže v tem, kaj le ta dela in ne kaj v tem kaj govori. Nujno mora delovati tako, da koristi družbi in so njena dejanja v javnem interesu. Osnovni napotki vsem praktikom za odnose z javnostmi vsake organizacije so zagotoviti iskreno komuniciranje organizacije, odprtost in konsistentnost vseh njenih akcij, ovrednotiti poštenost izpeljanih akcij, zagotoviti in vzdrževati kontinuirano komunikacijo in zagotoviti občasne raziskave organizacijskega okolja, ki vodijo k učinkovitejši komunikaciji in k novim spremenjenim akcijam, ko stare več ne služijo javnemu interesu.

Glede na omenjeno, avtor govori tudi o petih »P-jih etične moči«:

- **Purpose** (namen),
- **Pride** (ponos),
- **Patience** (potrpljenje),
- **Persistence** (vztrajnost) in
- **Perspective** (perspektivnost),

ki predstavljajo odlično vodilo praktikom odnosov z javnostmi in tudi drugim poklicem (Black, 1993: 162-164).

Kljub vsem pravilom in zakonom o etiki, je etično obnašanje še vedno funkcija individualnosti (Baskin, Aronoff, 1998: 84). Kakorkoli že, pa se je med praktiki odnosov z javnostmi vzpostavil konsenz, da *mora organizacija vedno delovati za skupno dobro in za javni interes* (Black, 1993: 161).

---

javnostmi - CERP kot polnopravni član evropske družine krovnih nacionalnih društev strokovnjakov za odnose z javnostmi.

- (IPRA) – Mednarodni kodeks etike Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi
- (IABC) – Kodeks etike Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev.

Zavezanost podjetja skupnosti v kateri deluje se torej ne konča zgolj pri etičnem obnašanju. Pomembna so tudi dejanja družbene odgovornosti, združena z spoznanjem o poslovni uspešnosti.

Poslanstvo podjetja, ki vključuje etično delovanje podjetja, visok občutek za človeške vrednote in obširno in dolgoročno zastavljeno *družbeno odgovorno obnašanje* je ključ do učinkovitega in dolgoročnega uspešnega sodelovanja z lokalno skupnostjo in doseganja poslovnih rezultatov (Kitchen, 1997: 137). Več o teoriji družbene odgovornosti pa v nadaljevanju diplomskega dela.

## 2. ORGANIZACIJA IN UMESTITEV ODDELKA ZA ODNOS Z JAVNOSTMI ZNOTRAJ NJE

### 2.1. ORGANIZACIJA<sup>7</sup>

Vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Med njimi pa je tudi ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Pripadniki posameznih strok uporabljajo pri obravnavanju organizacije svoje posebne prijeme. Različni prijemi pri obravnavanju različnih vidikov organizacije pa vplivajo na to, da različni avtorji različno razumejo in opredeljujejo organizacijo. Zato je skupno obravnavanje organizacije pripadnikov različnih strok na operativni ravni skoraj nemogoče. Za pripadnike tehničnih strok, pomeni organizacije formalen proces ali tehniko kombiniranja procesov, za sociologe združbo ljudi ali socialni sistem, za ekonomiste obliko dela določenega položaja, za politologe temeljno enoto družbene proizvodnje in podobno. (Ivanko, 1982: 13)

K pojmovni zmedi, pripomore svoj delež tudi prepletanje in neustrezna opredelitev in raba pojmov "organizacija dela", "organizacija podjetja" ali splošno "organizacija".

Besedo organizacija danes uporabljamo na tri načine:

- pomeni "subjekt", podjetje, zavod, državno institucijo ipd.
- pomeni neko strukturo, lahko je to kakšna družbena struktura, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi.
- organizacijo opredeljuje dinamičen proces, katerega potek je definiran v določenem času (Vila in Kovač, 1997: 15).

Za potrebe diplomskega dela bom pojem "organizacija" obravnaval kot združbo, ki je sestavljena iz delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in so v razmerju do drugih, s namenom uresničevanja skupnih ciljev.

---

<sup>7</sup> Beseda organizacija je izvedena iz starogrške besede "organon", katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ in še nekateri drugi pomeni. Beseda se v starem Rimu preobrazi v "organizare" s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot človeški organizem (Ovsenik v Vila in Kovač, 1997: 15)

Organizacija je *“relativna celota, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov in odnosov med poddeli”* (Kavčič, 1991: 13). Organizacija torej omogoči posamezniku ali skupini posameznikov opravljanje nalog in doseganje ciljev, ki jih kot posamezniki ne bi mogli. Organizacija poveča moč posamezniku, je orodje za cilj, ki neorganiziranim posameznikom ni dosegljiv.

Organizacijo bi tako najbolje opredelili kot zavestno človekovo dejavnost, katere namen je s koordinacijo in specializacijo doseči čim večjo učinkovitost in produktivnost. (Arnold in Feldman, 1986: 5).

## **2.2. OKOLJE ORGANIZACIJE**

Kot smo ugotovili zgoraj, je organizacija odprt sistem, ki opazuje in se prilagaja spremembam iz okolja. Torej, brez okolja tudi sama organizacija ne more delovati. Če povzamemo definicijo odnosov z javnostmi po Grunigu in Huntu, (1984: 7) so »odnosi z javnostmi upravljanje komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi«. Prav te javnosti so tudi okolje organizacije. Grunig in Hunt (1984: 5) omenjata naslednja okolja in odnose organizacije z njimi: zaposleni, dobavitelji, konkurenti, vladni organi, vlagatelji in finančne institucije, lokalne skupnosti ter porabniki izdelkov oz. storitev. Vse te različne javnosti, okolja prisilijo organizacijo, da prisluhne njihovim zahtevam in se prilagaja.

V preglednici 2.2. vidimo opredelitev javnosti in njihovih članov, kot jih vidi Philip J. Kitchen (1997: 92).

## Preglednica 2.2.: Javnosti in njihovi člani

Javnost / okolje	Člani javnosti
<b>Lokalna skupnost (in ostali »prizadeti«)</b>	prebivalci, vključno z družinami zaposlenih, območni voditelji, mediji in organizacije v skupnosti, izobraževalne ustanove, vplivne osebe v skupnosti
<b>Vplivne skupine /oblikovalci mnenj</b>	aktivisti / okoljevarstveniki, lobisti, izobraženci, šolniki in znanstveniki, študenti, poslovneži, sindikati, nevladne organizacije
<b>Osrednja in lokalna oblast</b>	ministrstva, agencije in izvršilna oblast, politične stranke, poslanci, zakonodajalec...
<b>Mediji</b>	časopisni uredniki in novinarji, upravljalci radijskih in televizijskih postaj, novinarske agencije (mednarodne, državne, lokalne), mnenjski voditelji
<b>Investitorji</b>	delničarji (bivši, sedanji in prihodnji), tekmeči, bankirji, zavarovalnice, borzni posredniki, finančni svetovalci, specializirani finančni novinarji
<b>Potrošniki, stranke</b>	Pretekli, sedanji in bodoči potrošniki, potrošnike organizacije
<b>Družba (kot uporabnik informacij)</b>	bodoči (potencialni) zaposleni, bivši zaposleni, študenti, vsi drugi! – predvsem prijatelji, znanci in sorodniki strank in zaposlenih
<b>Poslovna skupnost</b>	distributerji, veleprodajalci, agenti, dobavitelji sredstev in storitev, konkurenca, poslovna združenja, partnerji, bodoči posredniki, vodilni delavci v ostalih podjetjih

Vir: Kitchen, 1997: 92 – 93

Organizacija deluje v dinamičnih, spremenljivih in strukturiranih okoljih, od katerih je organizacija na tak ali drugačen način odvisna. Okolja je treba raziskovati, analizirati in upoštevati tako pri snovanju, kot tudi pri izvajanju organizacijskega poslanstva (Ašanin Gole, 1998: 611).

Grunig pa meni, da se mora organizacija prilagoditi svojim okoljem, če želi izboljšati učinkovitost ali celo, da »preživi«. V nasprotju s prepričanjem, da naj bi organizacije uporabljale dvosmerni simetrični ali asimetrični model odnosov z javnostmi<sup>8</sup>, v primerih, ko so okolja kompleksna in turbolentna, pa veliko, če ne kar vse, organizacij ne uporabljajo predvidenih modelov. Grunig ugotavlja, da je razmerje med modeli odnosov z javnostmi in dejanskim organizacijskim okoljem ter strukturo bolj usmerjevalno kot stvarno, uporabljeno v praksi (Grunig, 1992: 473).

Uspešnost organizacije je torej odvisna od dejavnikov in dogajanj v okolju. Vendar, kakor se mora organizacija prilagajati spremembam v okolju, se mora tudi okolje prilagajati organizaciji, saj končno organizacija izbira tiste dejavnike v okolju s katerimi bo sodelovala (Hall, 1991: 213).

### **2.3. DELEŽNIKI<sup>9</sup> ORGANIZACIJE**

Organizacija ima v svojem okolju več posebnih interesnih javnosti, s katerima ima različne interakcije. Te javnosti opredeljujemo kot deležnike. James R. Emshoff in R. Edward Freeman (v Grunig, 1984: 296) deležnike definirata kot skupino ljudi, ki imajo lahko s svojim kolektivnim obnašanjem neposreden vpliv na prihodnost organizacije, vendar jih organizacija nima pod nadzorom.

Najbolj očitne skupine deležnikov so delničarji, zaposleni, potrošniki in konkurenti. V pluralistični družbi pod deležnike štejemo tudi lokalno skupnost, posebne interesne skupine, širšo javnost in naravno okolje (Caroll, 1996: 74).

---

<sup>8</sup> Pri dvosmernem asimetričnem in simetričnem modelu odnosov z javnostmi se vzpostavijo metode opazovanja in sprejemanja povratne zveze z okoljem, ki pripomore k boljši komunikaciji med organizacijo in okoljem in večjemu obojestranskemu zadovoljstvu.

<sup>9</sup> Pojem deležnikov (stakeholder) se je razvil v navezavi na pojem delničarjev (stockholder): delničarji imajo delnice (stock) podjetja, deležniki pa imajo v podjetju svoj delež (stake) oz. interes, in v tem smislu so delničarji le ena vrsta deležnikov podjetja. Pojem deležnika se je pojavil že v štedesetih letih, sistematično teorijo upravljanja z deležniki (stakeholder management) pa je kot novo filozofijo upravljanja leta 1984 uvedel Freeman, v zadnjih 15 letih pa je ta model postal prevladujoč na področju odnosov z javnostmi, teorije upravljanja (Robbins, Coulter, 1996) in teorije organizacije (Jones 1998) (Škerlep, 1998: 741).

Deležniki so posamezniki ali skupine (kupci, konkurenti, delničarji, lokalne skupnosti, mediji, vladni organi, zaposleni itd), ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje (Grunig v Jančič, 1996: 75). Dodaja, da deležniki postanejo javnost šele, ko postanejo »prebujeni« v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti. Zato je po njegovem mnenju treba z njimi komunicirati, še preden iz pasivnih postanejo aktivne javnosti, saj lahko slednje ob nestrinjanju s politiko organizacijo sprožajo sodne postopke, bojkote, proteste in medijske kampanje.

Klasična teorija upravljanja [...] je upoštevala predvsem štiri skupine, ki so strukturno povezane s poslovanjem organizacije, tj. lastniki oz. investitorji, zaposlenimi, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki pa je te štiri skupine razširila še z vrsto drugih, med katerimi se najpogosteje navajajo sindikati, aktivistične in advokatske skupine (npr. ekologi ali potrošniške organizacije), državne institucije, (lokalna) skupnost in nenazadnje tudi množični medija ali »velika, široka javnost« (Škerlep, 1998: 741). Opozoriti je treba, da tu ne gre za skupine, ki imajo interese v organizaciji, temveč ima tudi organizacija interese v njih.

Škerlep (1998: 744) sprejema Grunigovo skalo aktiviranja javnosti<sup>10</sup>, vendar meni, da ni mogoče ločiti med aktivnimi in pasivnimi deležniki ter samo druge imenovati javnost, saj bi na tak način velik del ciljnih skupin, s katerimi dejavnost odnosov z javnostmi v praksi rutinsko komunicira, izpadlo iz definicije odnosov z javnostmi. Tisto kar Grunig imenuje faza deležnikov je po njegovi oceni prav tako javnost, vendar v latentni fazi.

---

<sup>10</sup> Grunig razlikuje med pojmom deležniki in javnost, pravi: "Mnogi ljudje v kategoriji deležnikov – npr. zaposleni ali člani skupnosti – ostanejo pasivni. Deležnike, ki imajo več zavesti in postanejo aktivni, lahko opišemo kot javnosti" (v Škerlep, 1998: 743). Grunig je javnost opredelil glede na tri lastnosti. Javnost je skupina ljudi, ki delijo določen problem, so problem spoznali in se organizirajo, da bi problem rešili. Na osnovi teh treh lastnosti je Grunig prišel do štirih stopenj organiziranosti javnosti, ki so: *nejavnost* (nima nobene izmed naštetih lastnosti), *možna javnost* (ima prvo lastnost), *pozorna javnost* (ima prvo in drugo lastnost) in *aktivna javnost* (ima vse tri lastnosti) (Gruban in drugi, 1997: 43).

## 2.4. ODDELEK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Čeprav za nobeno organizacijsko strukturo ne moremo reči, da je idealna, pa je za različna okolja, različne cilje, velikosti in poslanstva organizacije ter različne ureditve le teh možnih več različnih umestitev oddelka za odnose z javnostmi v organizacijsko strukturo (Dozier in Grunig v Grunig, 1992: 396 – 398).

Vloga oddelkov za odnose z javnostmi se razlikuje od organizacije do organizacije. Nekatere organizacije imajo oddelke za odnose z javnostmi z več kot desetimi zaposlenimi, druge, čeprav enako velike organizacije, nimajo nikogar ki bi bil izrecno zadolžen za odnose z javnostmi; morda le koga, ki skrbi za novinarje in njihova poizvedovanja (Gruban in drugi, 1997: 22).

Z rastjo organizacije se večja tudi odgovornost oddelka za odnose z javnostmi da vzdržuje razmerja z različnimi javnostmi in deležniki podjetja. Najbolj pogosta struktura, ki zadovoljuje komunikacijske potrebe organizacije je notranji ali hišni oddelek. Prednosti oddelka za odnose z javnostmi so:

- pripadnost kolektivu,
- poznavanje organizacije,
- ekonomičnost in
- prisotnost drugih sodelavcev in morebitna pomoč v kriznih situacijah.

Med slabosti hišnega oddelka pa lahko prištevamo:

- pristranskost, nekritičnost in izguba objektivnosti,
- dominantnost in čezmerna uslužnost, podložnost vodstvu
- pomešanost vlog in nalog (Cutlip in drugi, 1994: 57 - 66).

Gruban in drugi (1997: 23 – 26) omenjajo kot najpogostejše oblike organiziranosti oddelka za odnose z javnostmi naslednje:

- odnosi z javnostmi kot samostojna in drugim organizacijskim enotam enakovredna funkcija v podjetju,

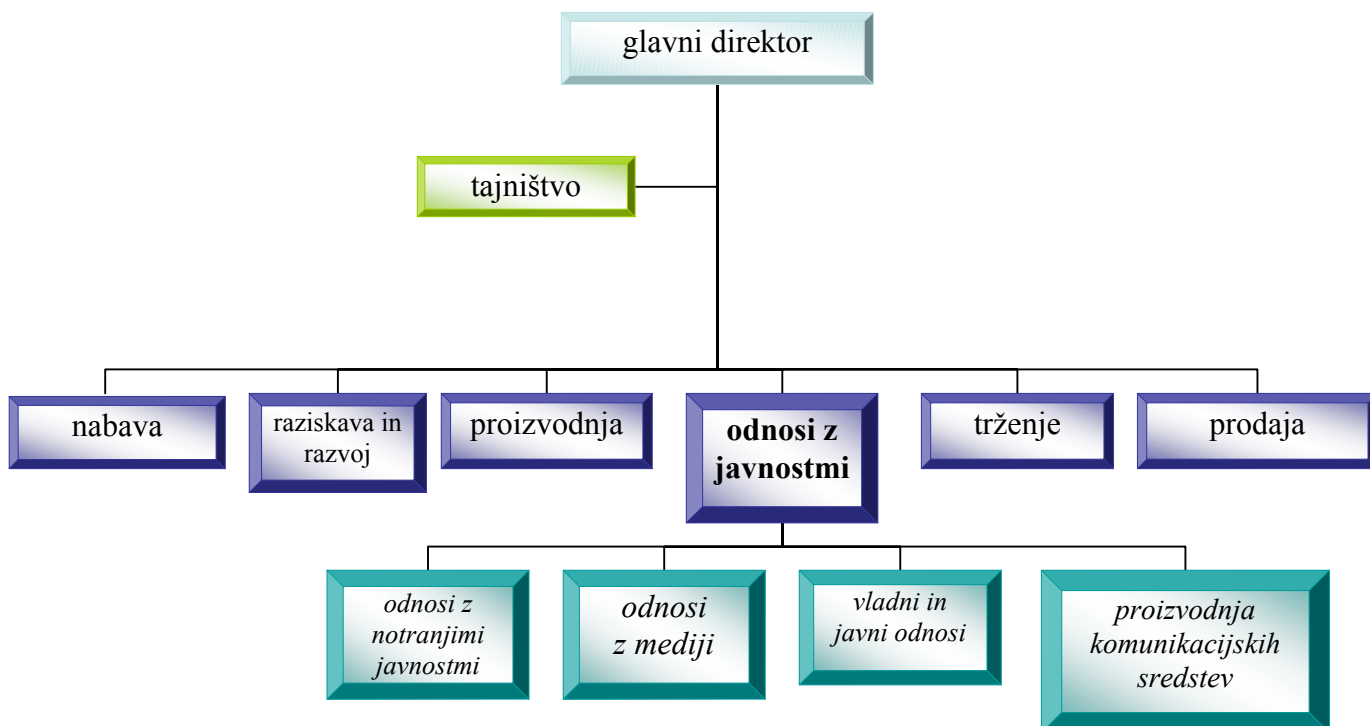


- odnosi z javnostmi organizirani skupaj s trženjem v enem oddelku,
- odnosi z javnostmi kot trženju nadrejena funkcija,
- odnosi z javnostmi, kot trženju podrejena funkcija.

Ker je tako tuja, kot slovenska praksa pokazala, da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi in je neposredno odgovoren le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu tudi neposredno odgovarja (Gruban in drugi 1997: 23 – 24, Pedja Ašanin v Gruban in drugi, 1998: 52), bom bolj podrobneje predstavil to obliko organiziranosti oddelka za odnose z javnostmi.

Oddelek za odnose z javnostmi opravlja za vodstvo organizacije eno ali več izmed naslednjih nalog: pridobivanje informacij, reševanje danih problemov, razjasnitev in osmišljanje okoliščin, pripravljanje poročil, pomoč pri reševanju problemov, ugaševanje različnih oddelkov in njihovo prevzemanje obveznosti, spodbujanje učenja in razvoj organizacijskih izboljšav na področju odnosov z javnostmi.

**Slika 2.1.: Odnosi z javnostmi kot samostojna in drugim organizacijskim enotam enakovredna funkcija v podjetju**



Vir: (Gruban in drugi 1997: 23 – 24).

Zgornji organigram vrha organizacije, v kateri so odnosi z javnostmi organizirani v samostojni in drugim organizacijskim enotam enakovredni službi. Služba za odnose z javnostmi se naprej deli na posamezna področja dela, kot so odnosi z notranjimi javnostmi, odnosi z mediji, vladni in javni odnosi, proizvodnja komunikacijskih sredstev... V tej organizaciji je služba za odnose z javnostmi ločena od službe za trženje, saj vsaka opravlja svoje naloge. Takšna organizacija je najbolj značilna za visoko razvite in uspešne organizacije (Gruban in drugi 1997: 23).

V tej obliki organiziranosti sta oddelek za trženje in oddelek za odnose z javnostmi ločeni, a enakovredni funkciji. Določene aktivnosti tako opravljata oba oddelka sočasno a ne popolnoma neodvisno (komuniciranje z strankami, dejavnosti sponzoriranja, publiciteta ter prireditve in razstave), spet druge pa so v domeni enega ali drugega oddelka. Kljub vsemu, pa ne trženje ne odnosi z javnostmi nista ne v nadrejenem ne v podrejenem položaju drug do drugega (Kitchen, 1997: 229).

#### **2.4.1. Sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi z drugimi oddelki v organizaciji**

Da oddelek za odnose z javnostmi čim bolj uspešno izpolnjuje svoje naloge, torej komunicira s javnostmi organizacije s ciljem obojestranskega zadovoljstva, mora ob tem sodelovati tudi z oddelki znotraj organizacije.

O povezavi odnosov z javnostmi z marketingom sem govoril že v poglavju 2.4., kjer vidimo, da sta oddelka za odnose z javnostmi in marketing zelo povezana, predvsem pa sodelujeta na področju komuniciranja določenih ciljnih javnosti.

Vodstva organizacije so odgovorna za produktivno izrabo zaupanih jim sredstev ter smiselno delovanje ljudi, za zmanjševanje nenamernih vplivov na okolje in za sorazvoj z družbenim okoljem v katerem živijo. Tem vrstam družbene odgovornosti vodstev pravimo poslovna odgovornost, družbena odzivnost in javna ali javnostna odgovornost. V sodelovanju z vodstvom organizacije praktiki odnosov z javnostmi organizirajo sestanke s predstavniki krajevnih skupnosti in občani, sodelujejo z mnenjskimi voditelji ipd. (Gruban in drugi, 1997: 110 - 111). Minimalizacija negativnih učinkov ter optimizacija pozitivnih učinkov organizacije na (lokalno) skupnost se torej udejanja z sodelovanjem vodstva z oddelkom za odnose z javnostmi.

Oddelek za odnose z javnostmi opravlja za vodstvo organizacije tudi naloge pridobivanja informacij, rešuje spore, razjasnjuje okoliščine, pripravlja razna poročila ipd.

Ključ uspešnega obvladovanja kriz, se skriva v predhodnem strateškem planiranju. Podjetje mora narediti strateški načrt ali scenarij, ki naj bi ga poznal vsak manager oziroma vodstvo podjetja. Pomembno vlogo pri tem igrajo strokovnjaki za odnose z javnostmi. Ti stalno spremljajo morebitne nastajajoče probleme in z njimi pravočasno seznanjajo vodstvo podjetja. Na ta način se podjetje lahko izogne kriznim situacijam ali pa jih obrne sebi v prid (David Lake, 2000: 34 – 40). V času krize pa mora oddelek za odnose z javnostmi sodelovati tudi s pravno službo. Oddelka sodelujeta pri načrtovanju krize, delitvi nalog v času krize, predvsem pa pri upravljanju komunikacije neposredno po krizi (White in Mazur, 1995: 203 - 211).

Odnosi z internimi javnostmi so povezani s tako imenovanim “upravljanjem s človeškimi viri” (*human resources management*), kar je domena kadrovske službe. Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi organizacija informira o pomembnih zadevah, jih interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah, ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenu in ciljem organizacije. V programih internega komuniciranja je še posebno pomembno *face – to – face* komuniciranje, interni časopis in revije, v sedanjem času pa tudi notranja računalniška omrežja (Škerlep, 1998: 752).

## **2.5. NALOGE IN UČINKI ODDELKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI**

Temeljna filozofija odnosov z javnostmi je zelo preprosta. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot pa če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizni, ravnodušni do javnosti (Pedja Ašanin v Gruban in drugi, 1998: 46).

Po Blacku (1993: 9) lahko bistvo odnosov z javnostmi povzamemo v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki

temelji na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, to je filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi.

Na splošno naloga odnosov z javnostmi ni povečevanje dobička, temveč varovanje organizacije pred povišanimi stroški, ki bi jih imela, če ne bi ustvarjala kakovostnih odnosov z okoljem. Torej oddelek za odnose z javnostmi varuje stroške - tako organizacijske kot družbene - jih vnaprej predvidi in s tem omogoči organizaciji, da se temu pravočasno prilagodi na poti k svojim ciljem (Pedja Ašanin v Gruban in drugi, 1998: 47 - 48).

Praktik za odnose z javnostmi je raziskovalec in analitik, strateg in načrtovalec, dober pisec, svetovalec managementu ter navsezadnje izvajalec komunikacijskih aktivnosti. (Grnig in Hunt, 1995: 3 – 4)

Za ilustracijo vsebine delovnega mesta svetovalca za odnose z javnostmi je primer opisa del in nalog, ki jih le ta opravlja v eni izmed slovenskih organizacij:

- svetovanje managementu organizacije s področja organizacijskega komuniciranja,
- izdelava analiz komunikacijskega stanja,
- izvajanje zahtevnejših analiz klipinga<sup>11</sup>,
- priprave osnov za raziskave, ankete in sondaže javnega mnenja, njihovo naročanje ter analiza,
- snovanje komunikacijskih strategij do različnih ciljnih javnosti,
- pripravljane, načrtovanje in izvajanje komunikacijskih programov, akcij in kampanj,
- komuniciranje s ciljnim javnostmi,
- načrtovanje, organizacija in izvajanje tehnik v odnosih z javnostmi<sup>12</sup>,
- organizacija publiciranja in tiska ter urejanje in redakcija publikacij,
- ovrednotenje in merjenje rezultatov dela odnosov z javnostmi in posameznih konstrukcijskih programov ter naročanje zunanjih evaluacij,

---

<sup>11</sup> Objav v množičnih medijih

<sup>12</sup> Novinarske konference, tiskovna sporočila, sporočila za javnost, razstave, sejamski in drugi predstavitveni nastopi, sponzorstva, ipd.

- druga strokovna opravila po naročilu vodje sektorja oz. direktorja.

Daleč od tega torej, da bi bil zaposlen samo zato, da bi imeli mediji sogovornika (Pedja Ašanin v Gruban in drugi, 1998: 51).

Sodeč po poročilu mednarodne raziskave »Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu«<sup>13</sup>, med najpomembnejše učinke odličnih odnosov z javnostmi lahko tudi v Sloveniji štejemo naslednje:

- doseganje komunikacijskih ciljev - izobraževanje, medsebojno razumevanje, vpliv na stališča ali vedenje,
- povečana splošna organizacijska učinkovitost v okolju – zaradi upravljanja konfliktov in s tem nižjih stroškov
- večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki ga opravljajo in v organizaciji, v kateri delajo (Pedja Ašanin v Gruban in drugi, 1998: 54).

---

<sup>13</sup> Izvajajo jo pod pokroviteljstvom IABC Raziskovalne Fundacije v ZDA, Veliki Britaniji, Kanadi in tudi v Sloveniji.

### 3. LOKALNA SKUPNOST IN ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO

#### 3.1. OPREDELITEV SKUPNOSTI

Preden se podrobneje lotim odnosov z lokalno skupnostjo, bi rad najprej opredelil, kaj skupnost sploh je. V angleškem jeziku poznamo za pojem odnosi z lokalno skupnostjo izraz *community relations*. Bistveno razliko predstavlja beseda “lokalen”, pomeni: “nanašajoč se na kraj, krajeven” (SSKJ, 1975: 634). V angleškem izrazu torej ni čutiti tolikšne geografske omejenosti kot v slovenskem.

Tako se White v svoji opredelitvi (lokalnih) skupnosti ne omejuje zgolj na neposredno okolico organizacije, ampak pravi, da se izraz *community relations* nanaša tako na lokalno raven (manjša organizacija, ki deluje v enem mestu), kot tudi na nacionalno (organizacija, ki posluje iz tujine in ima v državi podružnico, potrebuje odobritev poslovanja nacionalne skupnosti) ter mednarodno raven (letalski prevozniki in proizvajalci tobačnih izdelkov se morajo zavedati, da njihove izdelke in storitve konzumirajo potrošniki iz praktično celega sveta) (White, 1991: 66-67).

Izraz “skupnost” se lahko uporablja na dva načina:

- skupnost kot prostor, kamor sodijo ljudje, ki jih združuje geografska lokacija in
- negeografska skupnost interesov pa so ljudje s skupnimi interesi kot npr. znanstvena ali poslovna skupnost<sup>14</sup> (Grunig in Hunt, 1984: 266 – 267).

William Gilbert definira skupnost kot prostor interakcije družbenih institucij, ki med prebivalci sprožajo odnos in običaj, navado medsebojne odvisnosti, sodelovanja in poenotenja... mrežo medsebojno povezanih družbenih povezav (Gilbert v Baskin, Aronoff, 1998: 220). Poudarja tudi, da se lastnosti te definicije bolj odražajo v manjših, bolj oddaljenih skupnostih in ne v večjih mestih.

---

<sup>14</sup> Skoraj vsi programi odnosov z (lokalnimi) skupnosti se nanašajo na prvo opredelitev skupnosti. Avtorja poudarjata tudi, da se obe skupnosti lahko prekrivata. Lahko je več javnosti znotraj ene skupnosti in nekatere javnosti lahko “preskakujejo” geografske meje skupnosti (Grunig in Hunt, 1984: 267).

Baskin in Aronoff (1988: 220) poudarjata, da učinkoviti odnosi s skupnostjo temeljijo na prepoznavanju medsebojne odvisnosti institucij. Pravita, da ima vsaka skupnost življenjsko vlogo v ekonomskem zdravju in blaginji njenih institucij in tudi vsaka organizacija ima življenjsko vlogo v ekonomskem zdravju in blaginji skupnosti v kateri prebiva. Organizacije in njihove skupnosti zato razvijejo skupne interese v vzajemnih uspešnih in učinkovitih akcijah.

Damijan Mumel in Barbara Bošnjak menita, da se organizacije vse premalo zavedajo pomembnosti lokalnih skupnosti, ki jih imenujeta "organizacije", ki svojemu okolju ponujajo storitve (Mumel in Bošnjak, 2001: 629).

### **3.2. STRUKTURA SKUPNOSTI**

Vprašanje, kaj drži skupnost skupaj, je zanimalo sociologe in politologe že od začetka dvajsetih let prejšnjega stoletja. V petdesetih in šestdesetih letih, ko je vprašanje doseglo višek zanimanja, sta se vzpostavila dva skrajna tabora:

- tisti, ki verjamejo, da je oblast skoncentrirana v rokah elite (model moči kontrole skupnosti – model elite oblasti),
- tisti, ki verjamejo, da je kontrola decentralizirana na več različnih skupin in interesov (pluralistični - decentralistični model) (Grunig in Hunt, 1984: 272).

Danes ni soglasja o tem, kateri model skupnosti prevladuje. Raziskovalci so zato sprejeli kontingenčno teorijo o moči skupnosti, po kateri nekatere skupnosti ustrezajo centraliziranemu modelu, nekatere pa decentralističnemu oziroma pluralističnemu modelu skupnosti.

Ugotovili so<sup>15</sup>, da tako kot organizacije, tudi skupnosti razvijejo strukturo, ki najbolje deluje v njihovih okoljih (Grunig in Hunt, 1984: 273). Michael Aiken in Paul E. Mott

---

<sup>15</sup> V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja, v Združenih državah Amerike izvedejo dve študiji, ki utrdita dva modela strukture skupnosti. Najprej je leta 1953 Floyd Hunter ugotovil, da skupnost kontrolira

pravita, da so mesta z decentralizirano strukturo moči bolj heterogene, da imajo skupnosti več centrov moči, več javnosti ko imajo in tako večje število prebivalcev, več etničnih skupin, večjo stopnjo priseljevanja in večjo ekonomsko raznolikost (Aiken in Mott v Grunig in Hunt, 1984: 273).

Eno najbolj obširnih raziskav s področja komuniciranja in vloge medijev v skupnostih z različno stopnjo pluralizma so opravili Phillip Tichenor, Clarice Olien in George Donohue na univerzi v Minnesoti. Ugotovili so, da je v pluralističnih skupnostih več javnosti. Zaradi različnih mnenj in pogledov na stvari, prihaja v takih skupnosti do več konfliktov. Organizacija se trudi komunicirati z vsemi javnostmi, vendar ne more pričakovati, da bo vsem ugodila. Izsledki omenjene raziskave nakazujejo na naslednje razlike med pluralističnimi in manj pluralistični skupnosti (Grunig in Hunt, 1984: 274 - 275):

- Manj pluralistične skupnosti so bolj stabilne, manj se spreminjajo. Funkcija političnih voditeljev v manj pluralističnih skupnostih je ohraniti *status quo*. Voditelji so tudi bolj svetovljanski, vladajo skupnosti, vendar niso tipični prebivalci. Pogosteje se bolj zavedajo nacionalnih kot lokalnih tematik. Posledica tega je, da so manj natančen vir javnega mnenja skupnosti. V teh skupnostih bolj učinkujejo komunikacijski programi, ki komunicirajo ekspresivne simbole skupnih vrednot (na primer razne slovesne prireditve). Tako kot voditelji tudi mediji ohranjajo *status quo*.
- Pluralistične skupnosti so manj stabilne. Bolj učinkovita so ekspresivna, človeško usmerjena sporočila. Politični voditelj deluje kot posrednik med konflikti različnih javnosti (teh je v pluralističnih skupnostih več). Posvečajo se domačim perečim problemom in so verodostojen vir javnega mnenja. Mediji poročajo o konfliktih, težavah in si želijo večji dostop do organizacij.

---

elita moči, leta 1961, pa Robert Dahl pride do drugačnega sklepa in sicer, da so skupnosti bolj pluralistično usmerjene. Izkazalo se je, da imajo prav oboji, tako zagovorniki elitistične, kot tudi pluralistične teorije in da je v primerih konkretnih skupnosti resnica nekje vmes (Grunig in Hunt, 1984: 267).



Lokalne skupnosti pa se ob delitvi na bolj in manj pluralistične, delijo še glede na to, ali so tradicionalne ali moderne. Tradicionalne skupnosti so danes prisotne predvsem na ruralnih področjih, moderne (industrijske) pa na urbanih področjih.

- Člani tradicionalne družbe so bolj povezani. Zaradi majhnosti skupnosti so poznanstva boljša, komunikacija poteka hitreje (predvsem govornice) in mnenja takšnih skupnosti so homogena. Tradicionalne družbe temeljijo na stratifikaciji. Ljudje se rodijo v določenem stanu in so celo življenje pripadniki le tega.
- Industrializacija in urbanizacija sta prinesli heterogenost. Ljudje v modernih skupnostih postanejo del množice, politična oblast se je formalizirala, depersonalizirala. Za moderne družbe je značilna funkcionalno-strukturalna diferenciacija, kar pomeni oblikovanje samostojnih podsistemov z lastnimi pravili delovanja in samooblikovanja. Funkcionalna diferenciacija je pripeljala do tega, da so se močno homogene tradicionalne družbe znotraj diferencirale na cel sklop posameznih organizacij, ki so namenjene izvajanju posebnih funkcij. Modernen družbe so tako postale zelo kompleksne.

Grunig in Hunt menita, da morajo praktiki odnosov z javnostmi dobro poznati svoje javnosti in strukturo skupnosti, oziroma obseg, do katerega je določena skupnost centralizirana ali pluralistična, ter, da poznajo, kdo ima dejansko moč pri odločanju o zadevah skupnosti (Grunig in Hunt, 1984: 278).

### **3.3. PORAZDELITEV MOČI V SKUPNOSTI**

Cutlip, Center in Broom (1985: 314 – 316) trdijo, da ima vsak družbeni razred svoje lastne voditelje. Pri odnosih z lokalno skupnostjo je zato treba vedeti, kdo ima vpliv in moč na političnem, ekonomskem in socialnem prizorišču. Avtorji strukturo moči v skupnosti razdelijo na štiri kategorije:

- *Mnenjski voditelji* so aktivni, saj se gibljejo s pojavom problemov. Na različne probleme in vprašanja se različno odzivajo, njihovi pogledi na določene zadeve pa

so zelo pomembni. Ravno zato je identifikacija vplivnih ljudi ključnega pomena v lokalni skupnosti.

- *Osnovna gibalna* v skupnosti so uslužbenci ali člani njihovih družin; tisk, radio, televizija, njihovi uredniki in komentatorji; duhovščina, učitelji, mestni uradniki, pomembni trgovci in strokovnjaki; organizacije, komisije za razvoj mesta, socialne agencije, skupine mladih, veterani, razne bratovščine, kulturna in politična telesa; protestne skupine, podpisniki peticij, glas ljudstva itd. Poleg teh imajo velik pomen tudi posebne javnosti, kot so brivci, frizerji, poštarji itd. Vsi ti ljudje imajo take položaje v družbi, da jim večina rada prisluhne in upošteva njihova mnenja.
- *Neodvisniki* so tisti posamezniki, katerih mnenja se razlikujejo od zgoraj omenjenih skupin. Nekateri so pasivni ali nevtralni do tistih tem, ki razburjajo druge, nekateri pa preprosto nimajo motivacije za vključitev v diskurz. So zelo pomembni za sodelovanje v skupnosti, ker jih je možno prepričati, da zavzamejo določeno stališče in stopijo iz svoje nevtralnosti.
- *Oporečniki*. Te glasne ter aktivne oporečnike in upornike je redko možno pregovoriti, da spremenijo svoje mnenje, saj se jih ne da ne spreobrniti ne kontrolirati. Skupina oporečnikov je sestavljena iz dveh tipov ljudi:
  - a) tisti, ki so bodo odločno uprli skoraj vsem spremembam
  - b) tisti, ki bodo iskali drastične in takojšnje spremembe.

Vse te skupine in ljudje znotraj nje so ključni pri organiziranju politike organizacije za njeno uspešno delovanje.

V zvezi z porazdelitvijo moči v skupnosti poznamo, kot že omenjeno dve teoriji. Ena je zagovarja tako imenovani model moči kontrole skupnosti oz. model elite oblasti, druga pa pluralistični oz. decentralistični model, po katerem je moč razdeljena na več javnosti v skupnosti in ne le na elito (Grunig in Hunt, 1984: 272).

Z nestrinjanjem o porazdelitvi moči znotraj skupnosti so strokovnjaki srečali tudi na politično-ekonomsko ravni. V zvezi z vprašanjem ali gospodarska moč lahko vpliva tudi

politično področje se ponovno pojavita dva tabora. Na eni strani je P. Peterson predstavil teorijo, ki pravi, da ekonomski dejavniki upravičeno vplivajo na manjšo avtonomijo lokalne oblasti. Pravi, da lahko oblast koristi celotni skupnosti le tako, da vzpodbuja ekonomski razvoj in ne prerazporeja sredstev pridobljenih iz tega naslova.

Na drugi strani pa so analitiki opozarjali, da kapital, s katerim si gospodarstvo pridobiva vse večjo (tudi politično) moč v skupnosti prisili oblast k sprejemanju in vodenju takšne lokalne politike, ki koristi le, že tako močnim in ekonomsko uspešnim v skupnosti na račun revnejših, nepriviligiranih deležnikov v lokalni skupnosti.

Pojavi se nova teorija, tako imenovana teorija režima. Ta teorija predstavlja neke vrste združitev modela elite oblasti in pluralističnega modela porazdelitve moči v skupnosti. Teorija pravi, da različne lokalne oblasti sprejemajo različne odločitve in tudi modeli porazdelitve moči se razlikujejo od skupnosti do skupnosti. Prevladujejo skupnosti v katerih je na oblasti poslovno dominanten režim. Na razvoj teorij o porazdelitvi moči v skupnosti so močno vplivala dejanska dogajanja in niso le odsev različnih idej. (Fainstein, 2002)

### **3.4. OPREDELITEV ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO**

Tako kot poznamo veliko definicij za same odnose z javnostmi, je več različnih definicij tudi na področju odnosov z lokalno skupnostjo. Tako Grunig in Hunt (1984: 267) menita, da so programi odnosov z skupnostjo specializirana oblika odnosov z javnostmi, katerih namen je olajšati komunikacijo med organizacijo in javnostmi na geografskem območju, kjer se nahaja organizacija. Na tem mestu avtorja navajata tudi opredelitev odnosov z lokalno skupnostjo, kot jih vidi podjetje AT&T<sup>16</sup> v svojem »vodniku po odnosih s skupnostjo« (The AT&T Community Relations Guide): »Odnosi z javnostmi na ravni skupnosti... poznati in izpolnjevati potrebe in pričakovanja vseh segmentov skupnosti, ki se nanašajo na organizacijo (Grunig in Hunt 1984: 267).«

W. J. Peak (v Baskin in Aronoff, 1998: 218) opredeljuje odnose z lokalno skupnostjo nekoliko podrobneje. Pravi, da so odnosi z lokalno skupnostjo načrtovano, aktivno in stalno

---

<sup>16</sup> AT&T je ameriško podjetje, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi.

sodelovanje organizacije z lokalno skupnostjo in znotraj nje, z namenom vzdrževanja in izboljšanja okolja v korist tako organizacije kot tudi skupnosti.

Tudi Cutlip, Center in Broom menijo, da je skupnost prostor vzajemnega delovanja družbenih institucij, ki v prebivalcih vzbujajo odnos in prakso medsebojne odvisnosti, sodelovanja in združitve (Cutlip in drugi, 1985: 311).

White se v svoji opredelitvi (lokalnih) skupnosti ne omejuje zgolj na neposredno okolico organizacije, ampak pravi, da so odnosi z lokalno skupnostjo še eno specifično področje prakse odnosov z javnostmi, ki so v relaciji z lokalno, nacionalno in mednarodno skupnostjo (White, 1991: 66-67).

### **3.5. DEJAVNOSTI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO**

Organizacija lahko sodeluje z lokalno skupnostjo na različne načine. Sodelovanje se lahko kaže v obliki finančnih prispevkov, organizacija lahko pomaga pri arhitekturni obnovi skupnosti, lahko priskrbi počitniška dela za študente. Organizacija lahko spodbuja zaposlene, da aktivno sodelujejo pri projektih skupnosti, katerih namen je izboljšanje okolice in skupnosti v kateri organizacija deluje, lahko pomagajo humanitarnim organizacijam, sodelujejo pri izobraževalnih, kulturnih in drugih dejavnostih v skupnosti.

Po Whiteu (1991: 69 – 70) ni enostavnega vodila, kako naj organizacija komunicira in določa programe sodelovanja z lokalno skupnostjo. Če organizacije vidijo aktivnosti odnosov z lokalno skupnostjo kot sredstvo za doseganje ciljev, jih lahko uporabljajo pri pomoči za doseganje le teh. Če pa odnosi organizacije z lokalno skupnostjo predstavljajo del družbenih obveznosti, je odločanje težje in vključuje tudi sledeče pomisleke:

- Katere so obveznosti organizacije do skupnosti v kateri deluje? Milton Friedman (v White, 1991: 70), Nobelov nagrajenec za ekonomijo, meni, da edina družbena odgovornost podjetja ustvarjati dobiček. Pravi, da je družbena odgovornost posla samo to, da uporablja svoja sredstva in jih usmerja v aktivnosti, ki so načrtovane tako, da povečajo dobiček. White se z njim ne strinja in pravi, da sredstva, ki jih organizacija uporablja za proizvodnjo bogastva in dobička za svoje delničarje,

izvirajo tudi iz skupnosti, zato bi morala organizacija skupnosti vrniti tako dobrine in pomoč, kot tudi dobiček. Organizacija sama pa bo odgovorila na vprašanje: »Katere obveznosti je skupnosti pripravljena priznati?«.

- Kakšni so cilji organizacije v odnosu do skupnosti? Kakšno podporo organizacija od skupnosti potrebuje? Kaj lahko organizacija stori, da odvrne odpor skupnosti do njenega delovanja in namenov?
- Kaj lahko skupnost potrebuje ali pričakuje od organizacije in koliko se lahko organizacija v svojem delovanju približa željam skupnosti?
- Ali so lahko interesi in cilji organizacije usklajeni z željami in potrebami skupnosti za vzajemno korist?
- Če organizacija skupnosti prizna obveznosti do skupnosti in se trudi uskladiti lastne cilje s potrebami in interesi skupnosti, kateri pristopi odnosov z lokalno skupnostjo bodo najbolj učinkoviti?

Grunig in Hunt (1984: 265 – 266) navajata dva tipa dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo: *ekspresivne* in *instrumentalne* dejavnosti.

- Organizacije uporabljajo ekspresivne dejavnosti, da promovirajo same sebe in da pokažejo dobro voljo do sodelovanja s skupnostjo. Ekspresivne dejavnosti pomagajo organizacijam, managerjem in zaposlenim, da lažje komunicirajo z voditelji lokalnih skupnosti. Med te dejavnosti prištevamo dneve odprtih vrat, obiske slavnih osebnosti, družabne dogodke ipd.
- Instrumentalne dejavnosti organizacije uporabljajo za izboljševanje skupnosti ali da jo spremenijo tako, da to koristi delovanju organizacije. V kategorijo instrumentalnih dejavnosti uvrščamo razne dobrodelne dejavnosti organizacije, investicije v skupnost (štipendije, podpora prireditvam, lokalnim organizacijam...). Na ta način organizacija vlaga denar neposredno v skupnost.

Avtorja tudi omenjata, da dejavnosti odnosov z javnostmi ustrezajo enemu od štirih modelov odnosov z javnostmi. Tako na primer, večina ekspresivnih dejavnosti organizacije ustreza modelu tiskovnega agenta, včasih pa tudi modelu javnega informiranja (obisk športne ekipe v lokalni zdravstveni ustanovi). Programi odnosov s skupnostjo, ki temeljijo na modelu javnega informiranja, pa so bolj instrumentalne narave (dnevi odprtih vrat, ogledi, sponzoriranje...). Instrumentalne dejavnosti ponavadi poudarjajo programe odnosov z javnostmi, ki temeljijo na dvosmernem asimetričnem in dvosmernem simetričnem modelu. Asimetrični programi lahko dopolnjujejo instrumentalne programe z ekspresivnimi tako, da omehčajo poskuse prepričevanja. Kot primer Grunig in Hunt navajata skupino praktikov za odnose s skupnostjo, ki komunicira z lokalnimi voditelji. Lahko imajo asimetrične cilje – prepričati voditelje, da delujejo po željah organizacije, ali pa simetrične – doseči obojestransko razumevanje in zadovoljstvo (Grunig in Hunt 1984: 266).

Poznamo več dejavnosti oz. tehnik, s katerimi praktiki odnosov z lokalno skupnostjo komunicirajo s svojimi javnostmi. Strokovnjaki navajajo sledeče dejavnosti: prispevki raznim organizacijam, dnevi odprtih vrat, razstave, ogledе objektov in naprav, hišne publikacije, posebna poročila, lokalno oglaševanje, prostovoljne dejavnosti, sodelovanje v lokalnih projektih, izboljševanje okolja, sestanki z lokalnimi voditelji, poročila medije, okrogle mize, prospekti itd.

V nadaljevanju bom opisal nekatere najpomembnejše dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo.

### **3.5.1. Prispevki organizacije**

Organizacija lahko prispeva v lokalno skupnost na različne načine. Po Whiteu ima na razpolago tri vrste sredstev, ki jih lahko da v dobrobit skupnosti: finančna, materialna sredstva in človeške vire (White, 1991: 76 –77).

- *Finančna sredstva* priskrbi organizacija za podporo raznih projektov skupnosti. V največji meri finančne prispevke za potrebe skupnosti prispevajo profitne organizacije, razna združenja in zveze, sindikati, neodvisni profesionalci, osebni skladi bogatih in visoko plačanih javnih uradnikov (Cutlip in drugi, 1985: 326 – 327).

Finančna sredstva lahko organizacija nameni neposredno dobrodelnim ustanovam, humanitarnim organizacijam ali organizacijam, ki se ukvarjajo z izobraževanjem ali raziskovanjem. White ugotavlja, da so ugodnosti, ki jih podjetju prinašajo takšni prispevki dolgoročne in neposredne, skratka takšne, ki pripomorejo pri gradnji ugleda skozi čas (White, 1991: 73 – 77).

- Organizacija lahko podari organizacijam znotraj skupnosti *opremo in naprave*, ki jih več ne potrebuje, ali pa celo novo opremo. Podarjena oprema je lahko posledica prošnje, ali pa jo organizacija podari kot darilo. Organizacije lahko podarijo opremo, pogosto pa tudi svoje izdelke. Slednje lahko podarijo ljudem v stiski, lahko pa tudi kot nagrade za razne srečelove in nagradne igre (Harrison, 1995: 127 – 128).
- Tretja oblika pomoči organizacije lokalni skupnosti je »*pomoč zaposlenih*«. Pri tej obliki, se organizacija odloči, da ne bo prispevala ne denarja, ne opreme, naprav ipd., temveč, bo »posojala« svoje zaposlene, ki nato sodelujejo pri projektih lokalne skupnosti. To obliko pomoči podjetje vidi kot neke vrste izobraževanje osebja, od katerega ima ugodnosti tako podjetje kot tudi skupnost (Harrison, 1995: 128).

### 3.5.2. Sponzorstvo

Head definira sponzorstvo kot medsebojno koristen poslovni dogovor med sponzorjem in sponzorirancem, v katerem želi sponzor doseči zastavljene cilje (Head, 1991: 3). To dejavnost lahko organizacija uporablja za seznanitev z imenom podjetja, za krepitev imena podjetja, pokazati komu je podjetje naklonjeni itd. (Jefkins v Harrison, 1995: 132).

Vendar je zgornja definicija preohlapna, ne omenja namreč kakšno korist bi naj imel sponzoriranec. Zato Wragg v svojo definicijo vključi tudi sponzoriranca in pravi »*Sponzoriranje lahko definiramo kot pomoč kakšnemu dogodku, ali aktivnosti, od katere sponzor pričakuje določene koristi. Ta podpora mora pripomoči k večji ekonomičnosti aktivnosti ali dogodka* (Wragg, 1994: 11).«

White pravi, da je sponzorstvo obvezen del programa odnosov z lokalno skupnostjo, ki prispeva k takojšnji ugodnosti sponzorja, saj povezuje ime podjetja z vidno javno aktivnostjo (White, 1991: 73).

Sponsorstvo je eden od najbolj razširjenih oblik odnosov z lokalno skupnostjo. Šport in umetnost sta verjetno med najbolj in opaznimi primeri sponzorstva, vendar White navaja devet različnih oblik sponzorstva: šport, umetnost in kultura, razstave, knjige, izobraževanje, dobrodne prireditve, profesionalne nagrade, odprave in nazadnje lokalno sponzorstvo (Black 1993: 82 – 83).

Rad bi še poudaril razliko med prispevki organizacije (neke vrste donatorstvo) in sponzorstvom. Po Wraggu je poglobljena razlika med sponzorstvom in donatorstvom v tem, da je sponzoriranje vedno poslovna transakcija s točno določenimi cilji in nameni, pri donatorstvu pa podjetje v zameno za podarjena sredstva ne zahteva oz. ne pričakuje ničesar ali zelo malo (Wragg, 1994: 9). Avtor omenja tudi »socialno sponzorstvo«, ki ga opredeli kot nekakšen hibrid med sponzoriranjem in donatorstvom. Gre za pomoč v dobrodne namene, vendar podjetje v zameno vseeno zahteva izpolnitev določenih ciljev, ki pa niso tako jasni in natančni kot pri sponzoriranju (Wragg, 1994: 16).

Ian Somerville (v Theaker, 2001: 107) pravi, da se sponzorstvo ne uvršča med družbeno odgovorna dejanja, saj sponzor v razmerje z sponzorirancem vstopa s pričakovanjem, da mu bo razmerje posledično prineslo finančno korist.

### **3.5.3. Dnevi odprtih vrat**

Baskin in Aornoff (1988: 227) pravita, da so dnevi odprtih vrat edinstvena metoda komuniciranja organizacije, ki je usmerjena v skupnost. Če je dejavnost dobro planirana in izvedena je lahko zelo učinkovita. Uspešen dan odprtih vrat omogoči manjšim skupinam ogled organizacije pod vodstvom usposobljenega vodiča. Ogled naj bi vključeval predstavitveni film in brošuro o organizaciji. Če je to možno, obiskovalec prejme tudi primerek izdelka ali spominček, ki ga lahko vzame domov.

Na dan odprtih vrat se mora organizacija temeljito pripraviti. Objekt mora biti primerno urejen (prostor kjer se lahko obiskovalci okrepčajo, ustrezne toalete, parkirni prostori, signalizacija, poskrbljeno pa mora biti tudi za ustrezno varnost). Pripravljen mora biti predstavitveni in pozdravni govor, gostitelji pa morajo na zanimiv in jedrnat način pokazati vse, kar želijo da obiskovalci vidijo (Baskin in Aronoff 1988: 227).



Harrisonova (1995: 128) pravi, da imajo dnevi odprtih vrat dolgo zgodovino in so lahko še vedno zelo uspešni. Še posebej so lahko zanimivi za mlajše obiskovalce, ki si z velikim zanimanjem in veseljem ogledujejo razne gasilske domove, tovarne ipd. V nekaterih primerih, postanejo industrijski ali podjetniški ogledi tudi velike turistične atrakcije<sup>17</sup>.

Poglavitno sporočilo dneva odprtih vrat je seveda so odvisnost organizacije in okolja v katerem deluje (Harrison, 1995: 129).

Odnosi z lokalno skupnostjo se danes nagibajo k neposredni vpletenosti organizacije v projekte in probleme lokalne skupnosti. Ta vpletenost vsebuje podporo vodilnih organizacije, kjer s svojim strokovnim znanjem pomagajo vodstvu lokalnih projektov ter kratkoročno udeležbo vodij organizacije v projektih skupnosti (White, 1991: 74).

Poleg že omenjenih dejavnosti so za odnose z lokalno skupnostjo pomembne še sledeče:

- *Interne publikacije* so prvotno namenjene predvsem zaposlenim organizacije, vendar pa so kljub temu lahko izredno zanimivi tudi za lokalno skupnost. Te publikacije so v skupnosti zelo dobrodošle, saj vsebujejo vrsto zanimivih člankov tako o organizaciji, kot tudi o dogajanju v skupnosti (Cutlip in drugi, 1985: 324).
- *Centri za obiskovalce*: Organizacije odpirajo vrata svojim obiskovalcem ne samo ob posebnih priložnostih kot so dnevi odprtih vrat, ampak skozi celo leto. Namen organizacije je, da pokaže skupnosti, da je odprta in da nima česa skrivati pred javnostmi (Harrison, 1995: 128).
- *Javni nastopi* so orodje komuniciranja z lokalno skupnostjo, ki se ga organizacija poslužuje ob različnih dogodkih, poslovnih večerjah, srečanjih prebivalcev ipd. Na teh nastopih predstavnik organizacije le to predstavi na različne načine (filmi, diapozitivi, fotografije, letaki, brošure ali vzorci izdelkov) (Harrison, 1995: 129 – 130).

---

<sup>17</sup> Grunig in Hunt omenjata karibski otok Arubo, kjer obiskovalci s presenečenjem ugotovijo, da je ena najbolj zanimivih otoških atrakcij Dvourni ogled Exonove rafinerije, ki predeluje velik vel venezuelske nafte (Grunig in Hunt, 1995: 312 – 313).

### 3.6. CILJI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Praktiki odnosov z javnostmi so enotnega mnenja, da morajo biti programi odnosov z lokalno skupnostjo zasnovani in izvedeni na način, ki bo upošteval tako cilje organizacije, kot tudi cilje lokalne skupnosti.

Jon White poudarja, da je pri ustvarjanju programov komuniciranja z lokalno skupnostjo pomembno, da ima organizacija jasno določene cilje v razmerju z lokalno skupnostjo. Pri tem so programi komuniciranja sredstvo za doseg te ciljev. Organizacija mora biti sposobna videti, kako bodo aktivnosti iz programa odnosov z lokalno skupnostjo pripomogle pri doseganju ciljev (White, 1991: 79 – 80).

Jefkins omenja naslednje možne cilje organizacije v odnosih z lokalno skupnostjo:

- da lokalna skupnost in njeni prebivalci razume kaj organizacija dela,
- da pomembni predstavniki lokalnih vlad in komisij razumejo kaj organizacija dela,
- da šole, starši in študenti razumejo kake so poklicne in zaposlitvene možnosti v organizaciji,
- da lokalne organizacije, kot so policija, gasilci in zdravstvene institucije razumejo naravo dela organizacije in morebitne nevarnosti,
- da so mediji seznanjeni z dejavnostmi organizacije in da njihovi predstavniki vedo, na koga znotraj organizacije se lahko obrnejo za morebitne informacije ter
- tam, kjer je to možno vzpostaviti dialog z predstavniki sindikatov (Jefkins, 1993: 102).

Harrisonova trdi, da programi odnosov z lokalno skupnostjo, ki niso povezani s cilji organizacije, ne morejo biti uspešni, saj ne zaposlenim ne delničarjem, kot tudi ostalim deležnikom ne bo jasno, zakaj se jih je organizacija lotila (Harrison, 1995: 126)

Baskin in Aronoff (1988: 222) pravita, da morajo biti odnosi organizacije z lokalno skupnostjo odnos, »stanje duha« in ne samo specializiran postopek ali običaj oz. navada. Na splošno, se morajo praktiki odnosov z lokalno skupnostjo truditi informirati skupnost o organizaciji, njenem delu, izdelkih in storitvah. Popravljeni bi morali napačne predstave

skupnosti o organizaciji, odgovarjati na kritike in s tem pridobili naklonjena mnenja in javno podporo.

Drugi splošni cilji odnosov z lokalno skupnostjo po Baskinu in Aronoffu vključujejo tudi:

- pridobitev podpore za zakonodajo, ki ugodno vpliva na delovanje in vzdušje v skupnosti,
- ugotovitev stališč, znanj in pričakovanj skupnosti,
- podporo zdravstva, izobrazbe, rekreativnih in kulturnih aktivnosti,
- pridobitev boljše lokalne vlade,
- pomoč lokalni ekonomiji s sodelovanjem in kupovanjem lokalnih zalog in sredstev (Baskin in Aronoff, 1988: 222).

Avtorja poudarjata, da splošni cilji ne zadostujejo specifičnim organizacijam in menita, da bi moral imeti vsak program odnosov z javnostmi napisana pravila, ki bi jasno opredelila pogled upravljanja z odnosi z lokalno skupnostjo in obveznosti organizacije do skupnosti. Politika odnosov s skupnostjo in njihovi cilji ne smejo biti idealistične narave, temveč morajo temeljiti na oceni potreb, virov in usposobljenosti organizacije, kot tudi na potrebah in pričakovanjih skupnosti (Baskin in Aronoff, 1988: 222).

Grunig in Hunt menita, da je najboljši model pri spoznavanju in komuniciranju z lokalno skupnostjo ter doseganju ciljev organizacije ob hkratnem zadovoljstvu okolja dvosmerni simetrični model komuniciranja. S tem modelom organizacija najlažje ugotovi, kako skupnost dojema organizacijo in njene dejavnosti (Grunig in Hunt 1984: 271).

### **3.7. USPEŠNI ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO**

Baskin in Aronof (1988: 224) naštejeta »deset zapovedi«, ki jih mora dober praktik odnosov z javnostmi poznati in upoštevati, v kolikor želi uspešno in v obojestransko zadovoljstvo komunicirati z lokalno skupnostjo:

1. Poznajite svojo lokalno skupnost.
2. Razvijte organizacijsko politiko odnosov z lokalno skupnostjo! Naštejte specifične cilje organizacije. Osnova politike naj temelji na oceni potreb, virov in usposobljenosti organizacije, kot tudi na potrebah in pričakovanih skupnosti.
3. Ponovno ocenite organizacijsko politiko, prakso in postopke. Preverite ali so skladni z »zdravo« podobo odnosov s skupnostjo!
4. Pozornost pri načrtovanju odnosov z javnostjo naj bo predvsem na naslednjih temah: vprašanje ekološko oporečnih odpadkov, zaposlovalna politika (odpuščanje delavcev, odškodnine in nagrade, nadure), onesnaževanje s hrupom in prometne težave, vzdrževanje organizacije (zgradbe in okolica), oglaševanje, vprašanje energijskih virov in porabe energije ipd.
5. Uporabljajte vse razpoložljive načine in sredstva za komuniciranje z lokalno skupnostjo. To lahko vključuje: zaposlene, lokalne medije, dneve odprtih vrat, lokalne klube in organizacije, lokalno oglaševanje, neposredno pošto, okrožnice, brošure, letna poročila, filme, razstave ipd.
6. Vključite svojo organizacijo v ostale lokalne organizacije. To lahko storite s sponzoriranjem zaposlenih, ki so ali želijo biti aktivni v raznih civilnih skupinah, z zagotavljanjem govornikov za srečanja, z izposojajo prostorov in drugih virov za srečanja ali aktivnosti, s sponzoriranjem mladine pri tekmovanjih, s podporo dobrodelnih programov ipd.
7. Razporedite prispevke in donacije v skladu s cilji in politiko odnosov z lokalno skupnostjo. Dobrodelne dejavnosti so pomemben dejavnik v odnosih s skupnostjo.
8. Sodelujte z lokalnimi trgovci, podjetniki, bankami, zavarovalnicami in ostalimi profesionalci v skupnosti.

9. Ponudite pomoč lokalni oblasti. Viri in sredstva organizacije naj bodo dostopni lokalni skupnosti, posojajte tudi zaposlene in material.
10. Ocenjujte uspešnost odnosov z lokalno skupnostjo. Preverite v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi. V kolikor dosedanje strategije in programi ne učinkujejo, bodite pripravljeni razviti nove.

Leta 1979 in 1981 je James E. Grunig izvedel dve raziskavi za ameriško podjetje Bell System, v katerih je prišel do naslednjih ugotovitev, ki se nanašajo na odnose z lokalno skupnostjo: odnosi z lokalno skupnostjo morajo temeljiti na dvosmernem simetričnem procesu komuniciranja, ki mora potekati kot dialog in ne monolog. Praktiki odnosov s skupnostjo morajo komunicirati z voditelji skupnosti, komunikacija pa se mora nanašati na sporne in pereče probleme in mora razviti ter ohraniti mehanizme za usmerjanje informacij. Grunig meni, da ne moremo pričakovati, da se bodo rezultati komuniciranja s skupnostjo odražali v aktivni podpori ali celo pasivnemu podpiranju organizacije, temveč svetuje uporabo odnosov z lokalno skupnostjo kot mehanizem za pomoč organizaciji pri reševanju pomembnih problemov v skupnosti (Grunig in Hunt, 1984: 276 – 278).

### **3.8. SOODVISNOST ORGANIZACIJE IN LOKALNE SKUPNOSTI**

Vemo, da so odnosi z javnostmi dejavnost načrtovanja in upravljana s komunikacijo z namenom obojestranskega zadovoljstva. Toda, zakaj naj bi organizacije sploh oz. zakaj morajo organizacije sodelovati in komunicirati z lokalno skupnostjo?

Tako kot je skupnost pomembna za organizacijo, tako je tudi organizacija pomembna za skupnost. Organizacija vpliva na življenje v skupnosti. Pospesuje gospodarski razvoj, podpira lokalne izobraževalne ustanove, druge organizacije, nudi prostovoljne prispevke skupnosti ipd. Vse to vpliva na razvoj in rast skupnosti. Istočasno, pa je tudi skupnost pomembna za podjetje. Brez naklonjenosti skupnosti, namreč ne more nobeno podjetje, organizacija ali industrija izkoristiti svojega potenciala. Podpora in dobra volja ljudi, ki živijo v skupnosti podjetja je bistvena za uspešno delovanje podjetja, le to pa si mora podjetje tudi zaslužiti.

Peaks (v Kruckeberg in Stark , 1988: 24 – 25) ponazarja odnos podjetja, posla s skupnostjo z zanimivo analogijo poroke med moškim in žensko. Podjetje se »poroči« z lokalno skupnostjo in s tem prevzame nase del zakonskih odgovornosti. »Žena« (skupnost) razume »poročno zaobljubo« med njo in »možem« (podjetjem) drugače kot le finančno podporo (plačevanje davkov). Zahteva več. V kolikor mož zanemarja svoje poročne dolžnosti pa so tu »sosedje« (javno mnenje) in navsezadnje »sodišče« (lokalna oblast) s katerimi se mora »mož« soočiti.

Cilji odnosov z lokalno skupnostjo so informiranje skupnosti o delu organizacije, ustvarjanje pozitivnih odnosov vseh članov skupnosti do organizacije, sodelovanje z ostalimi organizacijami v skupnosti, sodelovanje s skupnostjo v smislu zadovoljevanja želj in potreb, vzpodbujanje športnih in kulturnih dejavnosti ipd. Vse to pozitivno vpliva na podporo, ki jo organizacija od skupnosti dobi (Sudar, 1984: 560).

### **3.8.1. Družbena odgovornost podjetja**

Že nekaj desetletij se diskusija o primernem razmerju med podjetjem in družbo osredotoča predvsem na vprašanje družbene odgovornosti podjetja. Postavljata se predvsem vprašanji: kaj podjetje dolguje družbi v kateri deluje in ali si lahko podjetje privoščiti zanemarjati svojo družbeno odgovornost.

Eno od prvih opredelitev povezave podjetja s skupnostjo in s tem opredeli pojem družbena odgovornost podjetja poda Archie Carroll, ki pravi, da družbena odgovornost podjetja zajema ekonomska, legalna, etična in ostala pričakovanja, ki jih ima družba do podjetja v danem trenutku (Schwartz in Carroll, 2003).

Kruckeberg in Stark (1988: 24) pravita, da praktiki odnosov z javnostmi zagovarjajo tezo, veliko podjetij pa se po njej ravna, da ljudje od njih čedalje bolj pričakujejo *družbeno odgovornost*. Praktiki tudi postavljajo vprašanje, kaj točno je družbena odgovornost podjetja. Ali družbena odgovornost podjetja presega le odgovornost podjetja do svojih delničarjev oz. investorjev? Ali je podjetje odgovorno več kot le uspešno poslovati (White, 1991: 69)?

Razlog za nejasnosti oz. nestrinjanje s tem, kaj družbena odgovornost je, je tudi v tem, da se pojavlja vprašanje, komu je podjetje neposredno odgovorno – zaposlenim, lastnikom, kupcem, investitorjem, dobaviteljem, vladi ali skupnosti v kateri deluje, od katerih ima vsaka skupina različne prednosti in potrebe (Daft, 1994: 161, Barnett in Wilsted, 1998: 60). Družbeno odgovorna podjetja pretehtajo vse učinke svojih dejanj, ki prizadenejo omenjene skupine.

Pomoč podjetja lokalni skupnosti ni altruistično dejanje. Podjetje, ki se obnaša družbeno odgovorno ima običajno občutne koristi, vendar ima tudi skupnost veliko od tega. Po Blacku, zajema *družbena odgovornost* naslednja elemente:

- podjetništvo; podjetje pomaga lokalnim podjetjem in podpira gospodarstvo v regiji,
- izobraževanje; promoviranje novih izobraževalnih možnosti za mlade,
- umetnost in kultura; pomoč podjetja pri širokem spektru umetniških in kulturnih dejavnosti in
- okoljevarstvo; podpora podjetja vsem naporom lokalne skupnosti, da ohrani in zviša kvaliteto življenja (Black, 1993: 105).

Baskin in Aronoff pravita, da so dobri odnosi z lokalno skupnostjo odvisni od prepoznavanja in priznavanja medsebojne odvisnosti institucij v njej. Ugotavljata, da vsaka skupnost igra pomembno vlogo v ekonomski blaginji in uspešnosti njenih institucij in, da ima vsaka institucija pomembno vlogo v zdravju in blaginji skupnosti v kateri deluje. Posledica tega je, da tako organizacije kot tudi skupnost razvijejo skupne interese v medsebojni uspešnosti in učinkovitosti svojih dejanj (Baskin in Aronoff, 1988: 220).

Jefkins najde več razlogov za ohranjanje dobrih odnosov organizacije z lokalno skupnostjo. Družbeno odgovorno obnašanje lahko samo izboljša ugled organizacije v skupnosti in s tem zagotavlja zalogo dobrih mnenj, ki pomagajo podjetju, ko to najbolj potrebuje. Meni, da ima javno poznavanje organizacije svoje prednosti. Ljudje lažje sprejemajo probleme, ki jih organizacija povzroči, kot se pritožujejo nad njimi (Jefkins, 1993: 38).

Dejanja družbene odgovornosti podjetja določa skupnost v kateri deluje, samo podjetje pa mora ob tem narediti sledeče:

- prepoznati in analizirati spremenljiva pričakovanja družbe, ki se nanašajo na družbeno odgovornost podjetja,
- zastaviti si celosten načrt družbeno odgovornega delovanja in
- pravočasno ter primerno ukrepati ob perečih temah v okolju katerem deluje (Wartick in Cochran v Heath, 2001: 394)

Ian Somerville (v Theaker, 2001: 107) pravi, da že samo etično, moralno delovanje podjetja ne moremo imenovati za družbeno odgovorno obnašanje. Družbeno odgovorno obnašanje vključuje dejanja podjetja, ki so koristna za širok spekter članov družbe in ne le idejo, da se podjetje trudi kršiti čim manj družbeno sprejetih norm. Izraz družbena odgovornost nakazuje na to, da je organizacija motivirana za dejanja v korist družbe, ne le iz lastnih interesov, temveč, da tudi vzpodbuja »samozanimanje« družbe kot celote za tovrstna dejanja. Družbeno odgovorna dejanja avtor ponazarja s konceptom udeležbe podjetja v družbi ali po angleško *corporate community involvement*<sup>18</sup>.

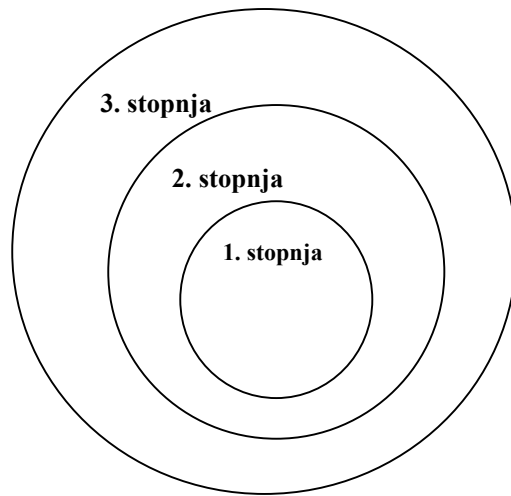
Harisonova pri vprašanju družbene odgovornosti opozarja, da kljub temu, da podjetja niso dobrodelne ustanove, ki bi skupnosti morala dati temu namenjene produkte in storitve, se morajo zavedati, da so kljub vsemu del skupnosti v kateri delujejo in morajo to upoštevati pri vlogi, ki jo igrajo v skupnosti (v Theaker, 2001: 148). Nadalje ponazori vlogo in vpliv podjetja v skupnosti z modelom Lena Peacha. Ta našteje tri vrste učinkov, ki jih ima podjetje lahko na skupnost, to pa ponazori s primerom koncentričnih krogov, ki se širijo po vodni gladini, ko vanjo vržemo kamenček (glej sliko 3.2.).

---

<sup>18</sup> Po Cutlipu so dejavnosti udeležbe organizacije v družbi sledeče: dan odprtih vrat, posebni dogodki, interne publikacije podjetja, ki jih berejo tudi drugi člani družbe, prostovoljne dejavnosti podjetja, lokalno oglaševanje, prispevki organizacije in "servisiranje" lokalnih medijev z novicami (v Theaker, 2001: 149).



### Slika 3.2.: Vpliv podjetja na skupnost



Vir: Harison, 1995: 124 – 127.

Na prvi, osnovni stopnji, podjetje izpolnjuje osnovne odgovornosti in dolžnosti do skupnosti: plačuje davke, spoštuje zakone, posluje pošteno in korektno z zaposlenimi, kooperanti in delničarji. Na drugi, organizacijski stopnji, podjetje oceni svoje učinke na okolje in skuša zmanjševati negativne učinke in morebitne posledice le teh na okolje, z npr. omejevanjem onesnaževanja ali preprečevanjem napačne uporabe in zlorabe izdelkov. Večina podjetij meni, da sta delovanje v okviru prve in druge stopnje dovolj kar lahko naredijo za skupnosti v katerih delujejo. Odnos podjetij, ki delujejo tudi na tretji stopnji pa je drugačen. Delujejo po načelu: bolj kot je »zdravo« okolje v katerem delujejo, boljši in hitrejši bo napredek podjetja. Trudijo se odpraviti škodljive vplive v okolju (Harison, 1995: 124 – 125).

Peach pravi, da so odnosi z javnostmi pomemben del organizacijsko–podjetniške in tudi družbene odgovornosti, ki jo definira kot: *»Družbena odgovornost podjetja je odgovornost načrtovanja in upravljanja odnosov podjetja z vsemi vključenimi in vpletenimi v to delovanje, ali tistimi, ki se jih učinkovitost podjetja neposredno tiče (delničarjev) (v Harison, 1995: 125)«.*

Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki je odgovorno do vseh subjektov sovplivanja in ki so kakorkoli vpleteni v delovanje podjetja. To pa pomeni biti odgovoren do vseh, tako primarnih kot tudi sekundarnih interesnih skupin podjetja. Družbena odgovornost podjetja

postaja tako čedalje pomembnejši element, ki vpliva na ekonomski uspeh podjetja (Jaklič, 1999: 276). Podjetja, ki se tega zavedajo, si bodo zagotovila varnejšo prihodnost (Frederick in drugi, 1988: 45)

### 3.8.2. Kriteriji družbene odgovornosti

Družbeno odgovornost podjetja lahko ponazorimo štiridimenzionalno oziroma z uporabo štirih kriterijev (Jaklič, 1999: 277 – 279, Daft, 1994: 163 – 165): ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost (Preglednica: 3.3.). Odgovornosti so razdeljene na štiri dele glede na jasnost in pogostost problema s katerim se podjetje srečuje.

**Preglednica 3.3.: Model družbene odgovornosti podjetja**

<b>VRSTA ODGOVORNOSTI</b>	<b>PRIČAKOVANJA DRUŽBE</b>	<b>PRIMERI</b>
<b>FILANTROPSKA</b> (Bodi dober državljan)	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Donatorstvo, sponzorstvo Programi, ki podpirajo lokalno skupnost
<b>ETIČNA</b> (Bodi etičen)	Pričakovano	Izogibanje dvomljivim dejavnostim Sprejemanje zakonov Sprejemanje etičnih načel
<b>ZAKONSKA</b> (Upoštevaj zakone)	Zahtevano	Podrejanje zakonom Tehnični predpisi Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
<b>EKONOMSKA</b> (Temelj za vse ostale dimenzije družbene odgovornosti)	Zahtevano	Dobičkonosnost Minimalizacija stroškov Premišljene strateške odločitve

Vir: Daft, 1994: 163

Razlikovanje vrednot med različnimi deležniki v skupnosti lahko vodi do različne interpretacije pojma družbene odgovornosti. Naravovarstvene skupine na prvo mesto postavljajo vrednote za ohranjanje narave, kar managerjem ne predstavlja prioritete. Med vsemi odgovornostmi torej prihaja do konfliktov. Pomembno pa je, da se podjetje družbene

odgovornosti zaveda in da razmišlja širše, kar lahko na koncu prinese tudi dobiček (Jaklič, 1999: 277)

Vidimo torej, da se dojemanje pomena družbene odgovornosti razlikuje glede s katerega zornega kota na vprašanje gledamo. Nobelov nagrajenec za ekonomijo Milton Friedman pravi, da je edina odgovornost podjetja ustvarjati dobiček (v White, 1991: 70). Harisonova prav tako razmišlja: ali ni »posel posla – posel«, a hkrati opozarja na zavezanost podjetja, da deluje družbeno odgovorno. Kako lahko združimo poslanstvo podjetja, torej uspešno, dobičkonosno poslovanje ter družbeno odgovornost? Avtorica predlaga, da eno in drugo smatramo za soodvisno (Harison, 1995: 124).

Na koncu bi na kratko predstavil še razliko med pojmom družbena odgovornost in poslovna etika, ki ju pogosto zamenjujejo. Kljub temu, da se koncept poslovne etike pogosto enači s konceptom družbene odgovornosti in se nemalokrat uporabljata kot sopomenki, je med njima razlika. Vsekakor sta si koncepta podobna, le da se družbena odgovornost prvenstveno veže na združbo kot celoto, na njeno vedenje v družbeni okolici. Poslovna etika pa poleg vedenja podjetja do skupnosti in drugih deležnikov v skupnosti vključuje še individualno vedenje odločevalca. Poslovna etika uresničuje družbeno odgovornost managementa oz. podjetja. To pomeni, da poslovna etika zajema širši vidik kot družbena odgovornost, saj zajema tudi individualno vedenje odločevalca.

Če na kratko povzamemo bistvo odnosov z lokalno skupnostjo ugotovimo, da so za organizacijo ključnega pomena, saj je uspeh organizacije odvisen od uspešnega komuniciranja z lokalno skupnostjo. Dobri odnosi z lokalnimi javnostmi in deležniki organizacije igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije, pozitivnemu javnemu mnenju oz. naklonjenosti javnosti do organizacije, temeljijo pa na dobrem poznavanju vseh deležnikov v lokalni skupnosti ter na dejavnostih podjetja, ki jih skupnost pojmuje kot družbeno odgovorna.

## **4. ŠTUDIJA PRIMERA: DANFOSS COMPRESSORS D.O.O. ČRNOMELJ**

Podjetje Danfoss Compressors Črnomelj je v svoji kratki zgodovini poslovanja v občini Črnomelj preraslo v eno večjih in uspešnejših podjetij v širši regiji. Zaposluje več kot 1200 ljudi in ima s tem velik vpliv na vsa področja življenja v lokalni skupnosti. Ker tudi sam izhajam iz mesta Črnomelj, sem se odločil, da študijo primera o odnosih z lokalno skupnostjo izvedem ravno v tem podjetju.

### **4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA DANFOSS COMPRESSORS D.O.O. ČRNOMELJ**

Danfoss je globalno podjetje s sedežem v Nordburgu na Danskem, ustanovljeno leta 1933. Danes je to moderen koncern, ki združuje 120 družb v 50 državah sveta in zaposluje preko 17.000 ljudi..

Pri njegovem delu ga vodi poslanstvo, ki mu narekuje izdelavo in distribucijo kvalitetnih izdelkov, ki nudijo strankam maksimalno zadovoljstvo ob visoki okoljevarstveni zavesti organizacije. Nadalje poslanstvo narekuje zaposlenim tako osebno kot profesionalno rast in globalno promocijo vrednot in kulture podjetja ter hkratno spoštovanje lokalnih navad in vrednot. Poslednja točka poslanstva poudarja, da bo organizacija vzpostavljala in vzdrževala vezi in uspešno sodelovanje s skupnostjo v kateri deluje<sup>19</sup>. Podjetje ima zastavljeno tudi vizijo, ki pa ne predstavlja samo besede, ampak mora biti vizija nekaj, kar je vključeno v vsakodnevna dejanja in odnose podjetja in zaposlenih v podjetju. Vizija podjetja Danfoss se glasi: *»V Danfossu bomo vodilni v svetu na naših osrednjih področjih, kot podjetje velikega ugleda, ki izboljšuje kvaliteto življenja z obvladovanjem naprednih tehnologij za potrebe svojih strank in ustvarja vrednost za vse, ki imajo pri nas vložena sredstva.«*

Leta 1992 je Danfoss sklenil pogodbo o nakupu tovarne v Črnomlju, ki je bila pred tem v lasti Gorenja. Takoj po podpisu pogodbe je približno dvajset ljudi prestopilo iz Gorenja v Danfoss in pričelo z delom. Tako kot pred tem v Gorenju je tudi v Danfossu osnovni

---

<sup>19</sup> Povzeto s spletne strani <http://www.danfoss.com/>.

izdelek, ki ga podjetje izdeluje kompresor. Podjetje je hitro postajalo vse bolj uspešno in decembra leta 1996 je zaposlovalo že 296 ljudi. Istega leta se je v Črnomlju pričela gradnja 14.000 m<sup>2</sup> velike proizvodne hale in že naslednje leto je stekla proizvodnja tudi v novih prostorih (Pintarič, 2002: 3 – 5). Razširitev proizvodnje je sprožilo veliko povpraševanje po novi delovni sili in tako danes predstavlja Danfoss Črnomelj z več kot 1200 zaposlenimi največjega delodajalca v Beli krajini.

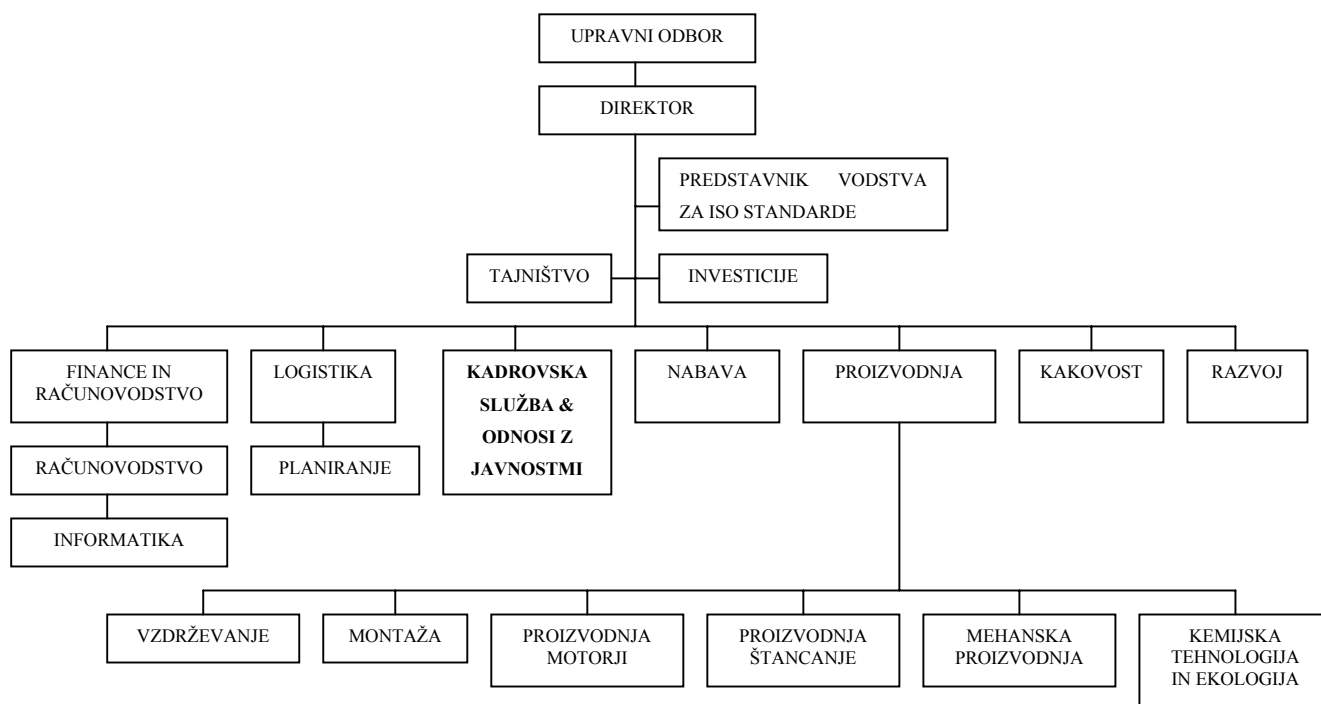
Leta 1999 je direktor podjetja g. Leopold Panjan prejel visoko priznanje za izjemne dosežke trajnejšega pomena v gospodarstvu, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije, 2001 leta pa je bilo podjetje Danfoss Compressors d.o.o. Črnomelj dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti v kategoriji pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi, na področju izdelkov, ki ga podeljuje Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo, znanost in šport, Urad za standardizacijo in meroslovje. Te in tudi ostale nagrade in priznanja tako na lokalni kot na republiški ravni potrjujejo, da je podjetje skupaj z zaposlenimi na dobri poti uspešnega delovanja in sodelovanja z lokalno skupnostjo.

Zaradi vedno večje prepletenosti podjetja z lokalno skupnostjo je mogoče vpliv podjetja čutiti na vseh področjih življenja v širši lokalni skupnosti. Podjetje je skozi leta postalo vpliven član lokalne skupnosti in uspešni odnosi z lokalno skupnostjo samo še bolj pripomorejo k napredku podjetja ter k vzajemni rasti odnosov med podjetjem in skupnostjo v dobrobit obeh.

## 4.2. SLUŽBA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI V PODJETJU DANFOSS ČRNOMELJ D.O.O.

Organizacijska struktura podjetja Danfoss je prikazana v spodnjem organigramu (Slika 4.3.).

**Slika 4.3.: Organizacijska shema podjetja Danfoss Črnomelj.**



Vir: Danfoss Črnomelj

Iz organizacijske sheme je razvidno, da podjetje Danfoss trenutno nima posebne, samostojne službe oz. oddelka za odnose z javnostmi. Dejavnost odnosov z javnostmi se izvaja v sklopu kadrovskega oddelka, zanjo pa je zadolženih hkrati več zaposlenih. Kljub temu, da podjetje nima praktika, ki bi se ukvarjal izključno z odnosi z javnostmi, pa opazamo, da podjetje uspešno komunicira z vsemi relevantnimi javnostmi in uporablja tako ekspresivne, kot tudi instrumentalne dejavnosti odnosov z javnostmi, prav tako pa izvajajo tudi osnovne programe odnosov z javnostmi.

### **4.3. KOMUNICIRANJE PODJETJA DANFOSS ČRNOMELJ**

Po besedah ga. Bernarde Kump, zaposlene v kadrovskem oddelku, hkrati pa pokriva tudi večji del funkcij odnosov z javnostmi, predstavlja podjetju Danfoss ideal, ki se mu skušajo približati in po njem delovati, Grunigov in Huntov dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi. Zaveda se, da je to velikokrat težko, se pa kljub vsemu trudijo doseči vzajemno razumevanje in korist s skupnostjo. Podjetje se je pripravljeno pogajati, prilagajati in delovati družbeno odgovorno. Odgovorno obnašanje podjetja namreč lahko samo izboljša njegov ugled in zagotavlja zalogo dobrih mnenj, ki pomagajo podjetju, ko to najbolj potrebuje.

Kot vsa ostala podjetja in organizacije ima tudi Danfoss svoje notranje in zunanje javnosti. Ga. Kump je opredelila sledeče relevantne javnosti podjetja: zaposleni, vodstvo, ostali oddelki in štipendisti, kot notranje javnosti in družine zaposlenih, poslovni partnerji, lokalna oblast, vplivne skupine, oblikovalci mnenj, socialne ustanove, šole ter upokojenci, kot najpomembnejše zunanje javnosti podjetja. Pogostost stikov se razlikuje od javnosti do javnosti in je včasih pogojena s trenutno situacijo in potrebo, poudarek pa leži na komuniciranju z zaposlenimi. Pri načinih komuniciranja z javnostmi se podjetje poslužuje vseh pomembnih orodij, kot so časopis podjetja, film oz. predstavitev podjetja ob raznih dogodkih, dopis, oglasna deska, razstava, dan odprtih vrat ipd.

#### **4.3.1. Programi odnosov z javnostmi**

- *Odnosi z zaposlenimi oz. odnosi z interno javnostjo* predstavljajo enega od pomembnejših programov v podjetju Danfoss. V Danfossu se dobro zavedajo, da brez obojestranskega in uspešnega komuniciranja z zaposlenimi, brez višanja identificiranja zaposlenih z organizacijo, brez spodbujanja njihove lojalnosti in brez krepitve motivacije in zadovoljstva z delom ter pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, podjetje ne funkcionira optimalno. Zato temu programu posvečajo posebno pozornost. Trudijo se delovati po Grunigovem in Huntovem dvosmernem simetričnem modelu komuniciranja, kar se odraža v velikem številu anket opravljenim med zaposlenimi (o zadovoljstvu na delovnem mestu, o odnosih med zaposlenimi, o željah po dodatnem izobraževanju, o organizacijski kulturi ipd.).

Z namenom obveščanja vseh zaposlenih podjetje izdaja interni časopis z imenom Kompressor. Velik poudarek daje podjetje na izobraževanje svojih zaposlenih. Izobraževanja, tako strokovna kot tudi osebna, potekajo v okviru podjetja in pa tudi preko zunanjih ustanov usposobljenih za določena področja. V namen ugotavljanja področij izobraževanja, so izvedli tudi anketo, v kateri so zaposlene povprašali po željah izobraževanja na področju osebnega razvoja.

Podjetje je razvilo tudi sistem nagrajevanja koristnih predlogov, kar zaposlene stimulira za sodelovanje pri proizvodnem procesu, hkrati pa krepi lojalnost in motivacijo zaposlenih. Vsak koristen predlog je tudi nagrajen.

Ob vseh omenjenih načinih komuniciranja in krepitve zadovoljstva pa podjetje prireja tudi razna družabna srečanja, nagradne igre, tekmovanja, izlete, nudi zaposlenim uporabo raznih športnih objektov, podeljuje darila ob večjih praznikih ipd.

- *Odnosi z mediji.* V Danfossu se trudijo v skladu z mnenjem Gruniga in Hunta (1984: 223) vzdrževati odprta, zaupljiva in dolgoročna razmerja z mediji. Prav pogostih stikov z mediji v podjetju sicer nimajo, na prošnjo in po potrebi pa uspešno sodelujejo z njimi. Največji projekt v sklopu odnosov z mediji pa po besedah ga. Kump predstavlja organizacija in komuniciranje z mediji ob deseti obletnici delovanja podjetja, ko so bili na proslavi prisotni številni ugledni gosti iz tujine in domovine, med njimi tudi tedanji predsednik Republike Slovenije g. Milan Kučan. Dogodku primerna je bila tudi medijska pokritost dogodka, saj je bila prisotna med drugim tudi nacionalna RTV in seveda veliko ostalih medijev. Izvedena je bila tudi tiskovna konferenca in seveda vse dogodku primerne in potrebne dejavnosti.
- *Odnosi z državnimi institucijami.* Pri tem delu bi se opredelil predvsem na odnose z lokalno oblastjo. Cutlip in drugi (1994, 14-15) definirajo odnose z državnimi institucijami kot poseben del odnosov z javnostmi, ki vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in vlado ter lokalno skupnostjo. Na lokalnih in predsedniških volitvah jeseni leta 2002, je bilo v občinski svet občine Črnomelj izvoljenih med drugim tudi 24 svetnikov, od katerih so trije zaposleni v podjetju Danfoss, g. Samo Kavčič, vodja programa motorji, pa je bil izvoljen celo



za podžupana občine. Ta dejstva nam dajo slutiti, da ob programu komuniciranja z lokalno oblastjo tudi omenjene osebe pripomorejo k uspešnemu komuniciranju podjetja z oblastjo.

- *Krizno upravljanje in krizno komuniciranje.* Zaradi izjemne ekološke naravnosti in tudi zaradi uspešnega komuniciranja podjetja na vseh ravneh, kriznega komuniciranja praktično ne prakticirajo. Ker pa nesreča nikoli ne počiva, se je tudi v Danfossu pojavila potreba po tej vrsti komuniciranja. 31.08.2001 je prišlo do izlivanja olja v eno od belokranjskih rek – Dobljčico. V podjetju dogodka niso skušali prikriti in so takoj obvestili javnosti o nesreči, oljne madeže, ki se ostali na bregu reke pa so ustrezno sanirali. Hkrati so skupnost seznanili z ukrepi, ki so bili sprejeti v izogib bodočim nesrečam (nakup opreme za preprečitev iztoka v meteorno kanalizacijo, še boljše izobraževanje zaposlenih, ureditev pretakanja in ravnanja s cisternami ipd.). White pravi (1991: 110 –121), da je v fazi po krizi treba odpraviti elemente, ki so povzročili krizo in izboljšati krizne načrte, analizirati škodo, nastalo zaradi negativne publicitete, ponovno vzpostaviti ugled z razvojem programa strateškega komuniciranja in nenazadnje poskusimo uporabiti krizo za izboljšanje strukture podjetja.
- *Odnos s potrošniki in marketinški odnosi z javnostmi.* Potrošniki veljajo za eno od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar se z njimi primarno ukvarja dejavnost marketinga (Škerlep, 1998: 755). Prodaja kompresorjev je v diviziji Danfoss organizirana centralno, pa tudi narava izdelka ni naravnana na množično individualno potrošnjo. V zadnjem času navezujejo v podjetju stike z najpomembnejšimi kupci. Te si želijo še naprej širiti in poglobljati, saj so prepričani, da je le-to poglavito za dolgotrajen partnerski odnos s kupci.

#### **4.4. ORODJA ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO PODJETJA DANFOSS ČRNOMELJ**

Organizacije lahko pri komuniciranju z lokalno skupnostjo uporabljajo ekspresivne ali instrumentalne dejavnosti. Pri ekspresivnih gre za promocijo podjetja in za sodelovanje s skupnostjo, pri instrumentalnih pa je poudarek predvsem na izboljševanju skupnosti in stanja v njej v obojestransko dobro. V Danfossu se trudijo združevati tako sodelovanje in promocijo podjetja kot tudi doprinesti k izboljševanju skupnosti, zato prakticirajo veliko dejavnosti odnosov z javnostmi na lokalni ravni.

##### **4.4.1. Dejavnosti Danfossa na ravni lokalne skupnosti**

- *Prispevki organizacije se lahko kažejo v različnih oblikah. Poznamo finančne prispevke, materialna sredstva in pomoč zaposlenih. Danfoss je tudi na tem področju eden vodilnih donatorjev v lokalni skupnosti. Na prireditvi ob praznovanju 10 obletnice delovanja podjetja je direktor podjetja g. Leopold Panjan predal ključne novega reševalnega vozila za potrebe Zdravstvenega doma Črnomelj, za katerega je podjetje prispevalo 50.000 EUR. Po besedah direktorja podjetja g. Leopolda Panjana, želi biti Danfoss aktiven član okolja v katerem deluje, v mislih pa je treba imeti tudi dejstvo, da je v občini preko 1300 zaposlenih podjetja, ki bi lahko potrebovali pomoč tega vozila. Ob isti priložnosti je podjetje podarilo tudi donatorska sredstva v višini 500.000 SIT Splošni bolnišnici Novo mesto, za izgradnjo novega dializnega centra, kar nakazuje tudi na sodelovanje z širšo skupnostjo. Od večjih donacij velja omeniti tudi donacijo približno 3.000.000 SIT Šolskemu centru Novo mesto, za nakup novega CNC stroja ter 600.000 SIT za posodobitev računalniške učilnice na OŠ Dragatuš.*

Kar se tiče prispevkov organizacije velja omeniti tudi materialna sredstva, ki jih podjetje posoja lokalni skupnosti. Sem sodi izposoja učilnice za potrebe ostalih organizacij, parkirnega prostora za razne prireditve, tehnične pripomočke podjetja ipd. Dobro sodelujejo tudi z ostalimi podjetji v skupnosti, po potrebi jim nudijo usluge dobro opremljenih laboratorijev podjetja, primerjajo metode in rezultate dobljene v različnih laboratorijih ipd. Podjetje trenutno štipendira tudi 25 oseb, tako iz vrst zaposlenih, kot tudi zunanje štipendiste. V kategorijo pomoči zaposlenih

lahko prištevamo ekološki spust po reki Kolpi, kjer so zaposleni pomagali čistiti bregove te mejne reke.

- White pravi, da je *sponsorstvo* obvezen del programa odnosov z lokalno skupnostjo, ki prispeva k takojšnji ugodnosti sponzorja, saj povezuje ime podjetja z vidno javno aktivnostjo (White, 1991: 73). Navaja tudi več različnih oblik sponzorstva: šport, umetnost in kultura, razstave, knjige, izobraževanje, dobrodelne prireditve ipd. Danfoss je sponzor lokalnega rokometnega kluba, v prostorih podjetja večkrat letno razstavljajo umetnine lokalnih in že uveljavljenih umetnikov, kot že omenjeno pomaga tudi kot sponzor pri izobraževanju, podjetje večkrat tudi zakupi razne gledališke predstavo in s tem sponzorira umetnost, sodeluje pa tudi pri mnogih dobrodelnih prireditvah.
- V nekajletnem delovanju podjetja je podjetje in občino *obiskala že kopica uglednih gostov*. Med najbolj uglednega lahko vsekakor prištejemo že omenjen obisk g. Milana Kučana leta 2002, drugi pa so prav tako izhajali iz visokih političnih in gospodarskih krogov. Naj omenim le najvplivnejše: 1998 g. Janez Podobnik, predsednik parlamenta, 1999 g. Janez Drnovšek, predsednik vlade, 2000 g. Jožko Čuk, predsednik Gospodarske zbornice Slovenije, 2002 Vlado Dimovski, minister za delo in še veliko drugih.
- *Dnevi odprtih vrat* so lahko edinstvena metoda komuniciranja organizacije, ki je usmerjena v skupnost. V podjetju Danfoss Črnomelj jih ne organizirajo vsako leto. Do sedaj so dogodek organizirali dvakrat, leta 1997 in 2000, izveden pa je bil v skladu z vsemi kriteriji uspešno izvedenega dneva odprtih vrat. Sem sodi ogled objektov v spremstvu usposobljenega vodiča, urejenost objekta, predstavitveni film, pogostitev gostov, pozdravni nagovor ipd.
- *Interne publikacije* so prvotno namenjene predvsem zaposlenim organizacije, vendar pa so kljub temu lahko izredno zanimivi tudi za lokalno skupnost. Zaposleni pričakujejo, da bodo o aktualnih dogodkih, o poslovni politiki podjetja, o sindikalnih aktivnostih in o odločitvah, ki zadevajo podjetje kot celoto, sprotno in korektno obveščeni. V ta namen služba za odnose z javnostmi izdaja bilten, imenovan Kompresor. V njem obvešča zaposlene o vseh pomembnih dejavnostih in

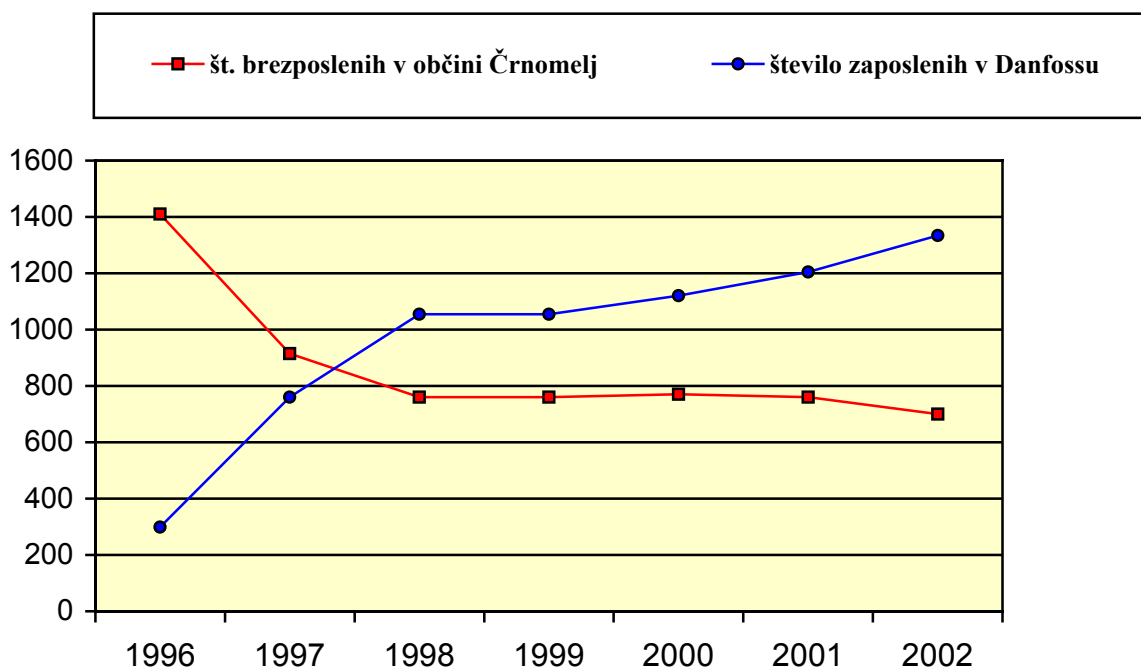
načrtih podjetja. Ob vseh zaposlenih prejemajo časopis še na približno sto naslovih raznih zainteresiranih javnosti.

- Podjetje je odprto tudi za razne obiskovalce ne samo ob posebnih priložnostih kot so dnevi odprtih vrat ampak skozi celo leto. Namen organizacije je, da pokaže skupnosti, da je odprta in da nima česa skrivati pred javnostmi (Harrison, 1995: 128). Za *ogled podjetja* se zanimajo številne organizacije, šole in društva in v podjetju pripravijo za vsako skupino poseben program ogleda podjetja, prilagojen željam obiskovalcev.

#### **4.5. DRUŽBENO – EKONOMSKI POMEN PODJETJA DANFOSS ZA OBČINO ČRNOMELJ**

Ob vseh že omenjenih programih komuniciranja z javnostmi in dejavnostih podjetja, ki imajo pozitiven vpliv na lokalno skupnost pa bi rad izpostavil tudi družbeno – ekonomski pomen Danfossa za lokalno skupnost. Graf 4.1. prikazuje vpliv povečane potrebe po delavni sili na padec brezposelnosti v črnomaljski občini. Po odprtju nove proizvodne hale leta 1997 je v podjetju potreba po delovni sili konstantno naraščala. Vpliv na nezaposlenost je bil občutno viden že v nekaj letih. Leta 1996 je nezaposlenost v občini znašala 21,6, leta 2002 pa le še 10,6 odstotka. V istem obdobju je Danfoss Črnomelj povečal število svojih zaposlenih iz 299 na 1334 (na dan 31.08.2002). Rast števila zaposlenih v podjetju in padec stopnje brezposelnosti je razviden v grafu 4.1.

**Graf: 4.1.: Vpliv Danfossa na stopnjo nezaposlenosti v občini Črnomelj**



Vir: Kompresor 2002: 10

Posledica zmanjšane brezposelnosti v občini je prav gotovo tudi večja finančna sposobnost tako fizičnih oseb, kot tudi velikega števila podjetnikov v občini s katerimi Danfoss Črnomelj sodeluje. Z nižjo brezposelnostjo v občini se je povečala kupna moč ljudi, kar ugodno vpliva na celotno gospodarstvo in negospodarstvo v regiji.

Ob vplivu na nezaposlenost, ki je izražen statistično, pa je po besedah g. Leopolda Panjana vpliv podjetja čutiti tudi v gospodarski sredini črnomaljske občine. Z leti si je podjetje s svojim delovanjem, poslovnimi navadami in odnosom do svojih zaposlenih, rednimi izplačili dohodkov ipd. ustvaril ugled, ki hkrati predstavlja standard, kateremu se skušajo približati tudi ostali delodajalci. Dogajalo se je namreč, da so se v podjetju zaposlovali tudi ljudje, prej zaposleni v priznanih manjših podjetjih. Na vprašanje zakaj, je bil njihov odgovor, da v Danfossu znajo delati s svojimi zaposlenimi. V nekaterih primerih je moral sindikalni predstavnik podjetja celo posredovati pri prejšnjih delodajalcih zaradi kršitev nekaterih pravic. Vse naštetu ima zagotovo pozitiven vpliv celotno lokalno skupnost.

## 5. ZAKLJUČEK

Organizacije so vključene v širok socialni kontekst, v katerem in zaradi katerega obstajajo, na katerega s svojim delovanjem vplivajo in katero vpliva nazaj. Organizacije morajo zato za svoj obstanek in uspešen razvoj s svojim okoljem vzpostaviti in vzdrževati čim boljše odnose.

Odnosi z javnostmi so del strateškega upravljanja organizacije in se ukvarjajo z odnosi oziroma s komunikacijo med organizacijo in njenimi relevantnimi javnostmi. Cilj te dejavnosti je ustvariti razumevanje in sodelovanje med podjetjem in temi javnostmi. V praksi vse bolj prevladuje model dvosmernega komuniciranja z javnostmi, ki temelji na raziskovanju javnosti, kar pomeni, da organizacija dobi povratno informacijo od javnosti in tako ve, kakšne so želje in pričakovanja javnosti.

Odnosi z lokalno skupnostjo so posebna oblika odnosov z javnostmi, katerih namen je olajšati komunikacijo med organizacijo in javnostmi na geografskem območju, kjer se nahaja organizacija. Organizacija in lokalna skupnost funkcionirata v nekakšnem sožitju. Tako kot je skupnost pomembna za organizacijo, tako je tudi organizacija pomembna za skupnost. Organizacija pospešuje gospodarski razvoj skupnosti, zaposluje prebivalce skupnosti, podpira lokalne ustanove ipd., skupnost pa organizaciji zagotavlja vire za njeno nemoteno delovanje: delovno silo, naravne vire ipd. Ker torej organizacija za delovanje potrebuje dobre odnose z lokalno skupnostjo, jih mora ohranjati in negovati.

Da organizacije ugotovijo, kaj od njih kaj od njih lokalne skupnosti pričakujejo, kakšen vpliv imajo na okolje in kakšen vpliv ima okolje na delovanje organizacije, morajo opravljati raziskave in s skupnostjo tudi drugače komunicirati. Za odnose z lokalno skupnostjo je značilna segmentacija relevantnih javnosti. Struktura skupnosti se razlikuje od skupnosti do skupnosti in za odnose z lokalno skupnostjo je pomembno, da skupnost raziščemo ter prepoznamo javnosti znotraj nje.

Za komuniciranje z javnostmi v lokalni skupnosti ima organizacija na razpolago različne dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo oz. različne tehnike komuniciranja. Uporablja lahko različne prispevke organizacije, lahko sponzorira lokalni šport, kulturo,

izobraževanje, lahko izdaja interni časopis ipd. Ob vsem tem pa mora biti podjetje tudi pozorno, da se obnaša ne samo kot dober gospodar in v skladu s poslovno etiko temveč tudi družbeno odgovorno. Družbeno odgovorno podjetje pa je tisto, ki je odgovorno do vseh subjektov sovplivanja in do vseh, ki so kakorkoli vpleteni v delovanje podjetja. Družbena odgovornost podjetja postaja tako čedalje pomembnejši element, ki vpliva na ekonomski uspeh podjetja.

Podjetja vedno bolj spoznavajo pomembnost odnosov z javnostmi. Mednje vsekakor sodijo tudi odnosi z lokalno skupnostjo, saj je ravno lokalna skupnost tista, ki daje podjetju osnovo za uspešno delovanje. Meje med podjetjem in njegovo skupnostjo postajajo vedno bolj prepustne, odnosi se prepletajo in podjetja igrajo pomembno vlogo tudi v družbenem življenju skupnosti. Uspešni odnosi z lokalno skupnostjo so lahko torej dejavnik, ki jeziček na tehtnici uspešnosti obrnejo v prid podjetij, ki jih učinkovito uporabljajo.

## 6. SEZNAM LITERATURE:

1. **Arnold, J. Hugh, Feldnm, C. Daniel** (1986): Organizational Behavior, McGraw-Hill series in management, New York.
2. **Ašanin, Pedja Gole** (1998): Delovno mesto v podjetju. V: Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
3. **Ašanin, Pedja Gole** (1998): Strateški komunikacijski management. Teorija in praksa, let. 35, št. 4. FDV, Ljubljana.
4. **Barnett, H. John, Winstet, D. William** (1998): Strategic Management: Concepts and Cases. PWS-KENT Publishing Company, Boston.
5. **Baskin, W. Otis, Aronoff, E. Craig** (1998): Public relations - The profession and the practice. Second edition. Wm C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
6. **Black, Sam** (1993): The Essentials of Public Relations. Kogan Page Limited, London.
7. **Caroll, B. Archie** (1996): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 3<sup>rd</sup> Edition. International Thompson Publishing, Cincinnati, Ohio.
8. **Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen, Broom, M. Glen** (1994): Effective Public Relations. Seventh Edition. Prentice Hall, New Jersey.
9. **Daft, L. Richard** (1995): Organization theory and design. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.
10. **Daft, L. Richard** (1994): Management. Third Edition, The Dryden Press. Fort Worth.
11. **Frederick, C. William, Davis, Kieth, Post, E. James** (1988): Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Sixth Edition. McGraw - Hill Publishing Company, New York.
12. **Gruban, Brane, Maksimovič, Meta, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci** (1990): ABC PR, Odnosi z javnostmi na prvi pogled. Tiskovno središče Ljubljana, Ljubljana
13. **Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci** (1997): Pristop k odnosom z javnostmi, Pristop, Ljubljana.
14. **Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci**, ur. (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
15. **Grunig, E. James** (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, Hove, London.



16. **Grunig, E. James, Hunt, Todd** (1984): *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth itd.
17. **Grunig, E. James., Hunt, Todd** (1985): *Tehnike odnosov z javnostmi*. DZS, Ljubljana.
18. **Hall, D. Richard** (1991): *Organizations: structures, Processes and Outcomes*. Prentice – Hall, Inc. Englewood Clifs, New Yersey.
19. **Head, Victor** (1991): *Uspješno sponzoriranje*. Sarajevo: IMS/Studio 6.
20. **Heath, L. Robert** (2001): *Hanbook of Public Relations*. Sage Publications, Inc. London.
21. **Ivanko, Štefan** (1982): *Oris organizacijskih teorij*. Visoka-ekonomsko komercialna šola, Maribor.
22. **Jaklič, Marko** (1999): *Poslovno okolje podjetja*. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana.
23. **Jančič, Zlatko** (1996): *Celostni marketing*. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
24. **Kavčič, Bogdan** (1991): *Sodobna teorija organizacij*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
25. **Kitchen, J. Philip** (1997): *Public Relations. Principles and Practice*. International Thomson Business Press, London.
26. **Kotler, Philip** (1982): *Marketing for nonprofit organizations*. Second Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
27. **Kruckeberg, Dean, Strack, Kenneth** (1988): *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*. Praeger Publishers, New York.
28. **Moss, Danny, MacManus, Toby, Verčič, Dejan** (1997): *Public Relations Research: An International Perspective*. International Thomson Business Press, London.
29. **Slovar slovenskega knjižnega jezika, Druga knjiga; I – Na** (1975): Državna založba Slovenije, Ljubljana.
30. **Sudar, Josip** (1984): *Promotivne aktivnost udruženog rada na tržištu*. »Informator«, Izdavačka kuća, Zagreb.
31. **Škerlep, Andrej** (1998): *Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza*. Teorija in praksa, let. 35, št. 4. FDV, Ljubljana.
32. **Theaker, Alison** (2001): *The Public Relations Handbook*. Routledge, London, New York.

33. **Ule, Mirjana, Kline, Miro** (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
34. **Verčič, Dejan, Grunig, James E.** (1998): Izvor teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. Teorija in praksa, let 35, št. 4. FDV, Ljubljana.
35. **Vila, Antun, Kovač, Jure** (1997): Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
36. **White, Jon** (1991): How to understand and Manage Public Relations. Random, London.
37. **White, Jon, Mazur, Laura** (1995): Strategic Communications Management. Making Public Relations Work, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham.
38. **Wiener, Norbert** (1964): Kibernetika i društvo: Ljudska upotreba ljudskih bića. Nolit, Beograd.
39. **Wilcox, L. Dennis, Ault, H. Phillip, Agee, K. Warren** (1998): Public Relations. Strategies and Tactics. Addison Wesley Longman, Inc.
40. **Wragg, David** (1994): The Effective use of sponsorship. London: Kogan Page Limited.

### **Ostali viri**

41. **Fainstein, S. S.** (2002): Community Power Structure. V: <http://www.sciencedirect.com/science>, 20.10.2003.
42. **Grunig, E. James** (1993): Public relations and international affairs: Effects, ethics and responsibility. V: <http://web5.epnet.com/>, 23.10.2003.
43. <http://www.danfoss.com/>, 11.09.2003.
44. <http://www.prsa.org/>, 29.08.2003.
45. <http://www.ptbarnum.org/shows.html>, 26.08.2003.
46. **Kompresor, interno glasilo zaposlenih**, leto VIII, številka 32, november 2002.
47. **Kump, Bernarda** (2003): osebni intervju v podjetju Danfoss Črnomelj.
48. **Schwartz, S. Mark, Carroll, B. Archie** (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. V: <http://web5.epnet.com>, 14.11.2003.