UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NEJKA GRABNAR

POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI ZA KORPORATIVNO DRUŽBENO ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NEJKA GRABNAR

Mentor: doc. dr. ANDREJ ŠKERLEP

POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI ZA KORPORATIVNO DRUŽBENO ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

KAZALO

1. UVOD 5

2. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST 7

2.1. ZGODOVINA IN VEČANJE POMENA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI 7

2.2. KAJ JE KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST 9
2.2.1. Definicija korporativne družbene odgovornosti 10
2.2.2. Razvijanje pojma korporativne družbene odgovornosti 11

2.3. KONCEPT DELEŽNIKOV 12

2.4. PODROČJA DELOVANJA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI 14
2.4.1. Učinki podjetja na okolje in koncept »tripple bottom line« 14
2.4.2. Carollova piramida korporativne družbene odgovornosti 16

2.5. AKTIVNOSTI KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI 18

3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE 20

3.1. KORPORATIVNA IDENTITETA 21
3.1.1. Upravljanje korporativne identitete 22

3.2. KORPORATIVNI IMIDŽ 23

3.3. KORPORATIVNI UGLED 25
3.3.1. Upravljanje ugleda 27

4. ODNOSI Z JAVNOSTMI 29

4.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI 29

4.2. ODLIČNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI 31
4.2.1. Tri sfere komunikacijske odličnosti 31
4.2.2. Modeli v odnosih z javnostmi 33
4.2.3. Situacijska teorija javnosti 35

4.3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI 36
4.3.1. Hunt – Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi 37
4.3.2. Jefkinsov šest stopnejski model načrtovanja odnosov z javnostmi 38

4.4. ODNOSI Z DELEŽNIKI OZ. PROGRAM ODNOSOV Z JAVNOSTMI 39

4.5. ODNOSI Z JAVNOSTMI, UGLED IN KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST 41

5. ODNOSI S SKUPNOSTJO 44

5.1. NAČRTOVANJE PROGRAMA ODNOSOV S SKUPNOSTJO 45

5.2. TEHNIKE IN DEJAVNOSTI V PROGRAMU ODNOSOV S SKUPNOSTJO 46

6. ŠTUDIJA PRIMERA: DONATORSKI PROGRAM TOBAČNE LJUBLJANA 48

6.1. UMEŠČENOST ODDELKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V TOBAČNI LJUBLJANA 48

6.2. ZAKAJ DONATORSKI PROGRAM? 51

6.2.1. Uresničevanje odnosov s skupnostjo 52

6.2.2. Komuniciranje z odločilnimi javnostmi 55

6.2.3. Podpora korporativnemu komuniciranju 56

6.3. USPEŠNOST DONATORSKEGA PROGRAMA TOBAČNE LJUBLJANA .. 57

6.3.1. Analiza medijskih objav 57

6.3.2. Raziskava »Ugled 2001« 59

6.3.3. Kvalitativni rezultati uspešnosti donatorskega projekta 60

6.4. POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI ZA KORPORATIVNO DRUŽBENO ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA 61

7. ZAKLJUČEK 64

8. SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV 65

8.1. LITERATURA 65

8.2. DRUGI VIRI 67

1. UVOD

Je korporativna družbena odgovornost le koncept, ki pomaga podjetjem popraviti napake iz preteklosti oz. modna muha, ki se razširja predvsem zaradi tržne usmerjenosti, ali pa je to vrednota, ki podjetjem resnično prinaša naklonjen ugled in dobro pogoje poslovanja znotraj njihovega okolja na dolgi rok? Resnica je, da tema odpira razprave med ekonomisti na eni strani in strokovnjaki odnosov z javnostmi na drugi. Prvi v večini korporativno družbeno odgovornost vidijo kot minus pri dobičku delničarjev in zaposlenih, drugi pa kot krepostnost podjetja, ki skozi različne aktivnosti podjetju prinaša ugled kot kriterij za njegovo uspešnost. Kakorkoli pa razhajanja vplivajo na samo kvaliteto korporativne družbene odgovornosti, je dejstvo, da ta koncept podjetij ni nekaj novega in da so ga podjetja postopoma uvajala že od časa zavzemanj za človekove pravice in enake možnosti zaposlovanja. V tem času je le poglobil svoje motive, si nadel ime in se v večini podjetij uvrstil na funkcijo odnosov z javnostmi. Od tu dalje pa je uspešnost korporativne družbene odgovornosti odvisna od vodilnih menedžerjev, ki za prepoznavo pravilne usmerjenosti in delovanja korporativne družbene odgovornosti ob sebi potrebujejo strokovnjake za odnose z javnostmi z znanjem upravljanja komunikacij ter odnosov z okoljem. Le celovitost skrbi in dejansko prevzemanje odgovornosti podjetju prinaša ugled družbeno odgovornega akterja, obenem pa mu zagotavlja kontinuiteto odnosov in komuniciranja z deležniki.

Teza mojega diplomskega dela je, **da so pri zagotavljanju ali doseganju korporativne družbene odgovornosti in ugleda organizacije dobro načrtovani odnosi z javnostmi neizogibni.** Za izhodišče teze povzemam trditev, da je korporativna družbena odgovornost aktivnost odnosov z javnostmi, ki se je začela razvijati oz. sovpada z zaskrbljenostjo organizacij za njihov ugled.

Z diplomskim delom bom skušala ugotoviti pomen odnosov z javnostmi za korporativno družbeno odgovornost in ugled podjetja. Preverila bom ali lahko korporativna družbena odgovornost podjetju predstavlja vir komuniciranja z odločilnimi javnostmi in tako podjetju prinaša ugled ter opredelila vlogo odnosov z javnostmi pri izvajanju korporativne družbene odgovornosti ter zagotavljanju ugleda podjetja. Osnovno vodilo pisanja mojega dela je povezanost odnosov z javnostmi in korporativne družbene odgovornosti ter ugleda podjetja.

V **prvem poglavju** mojega diplomskega dela uvodno vpeljem pojme, katere raziskujem v teoretičnem delu in podrobneje predstavljam tezo ter vsebino diplomskega dela.

Drugo poglavje predstavlja korporativno družbeno odgovornost kot koncept, ki ga podjetja vse bolj vključujejo v svoje poslovanje in odnose z deležniki. Opredelitev pojma povezujem s teoretiki, ki zagovarjajo širšo odgovornost podjetij in s pojmom deležnika, ki sovpada z odgovornostmi, ki jih imajo podjetja do okolja.

V tretjem poglavju govorim o korporativnem komuniciranju, katerega funkcija je predvsem vzpostavljanje, zagotavljanje in ohranjanje ugleda podjetja. V korporativno komuniciranje sodi tudi upravljanje korporativne identitete in vzpostavljanje imidža podjetja, ki je naloga odnosov z javnostmi.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi pomena odnosov z javnostmi v podjetju. Širino pojma raziskujem skozi različne teoretične koncepte, kot so: odličnost izvajanja, strateško upravljanje ter program odnosov z javnostmi. Povezujem tudi pojme odnosov z javnostmi, korporativne družbene odgovornosti in ugleda podjetja.

Peto poglavje opredeljuje odnose s skupnostjo, kot načrtovano sodelovanje podjetij z okoljem v katerem deluje. V poglavju podajam program in tehnike odnosov s skupnostjo, ki jih odnosi z javnostmi izvajajo pri razvijanju odnosov z okoljem kot aktivnost korporativne družbene odgovornosti.

V šestem poglavju skušam na praktičnem primeru prikazati uspešnost strateškega izvajanja odnosov z javnostmi pri korporativni družbeni odgovornosti za ugled podjetja. Zadnje poglavje tako služi kot orodje za preverjanje hipoteze in izhodišče za podajanje zaključka na osnovi teoretičnega in praktičnega dela.

2. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST

2.1. ZGODOVINA IN VEČANJE POMENA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Začetki korporativne družbene odgovornosti segajo v petdeseta in zgodnja šestdeseta leta dvajsetega stoletja, v čas razprav o človekovih pravicah, enakih možnostih zaposlovanja, pravicah potrošnikov in zaščiti okolja. V sedemdesetih letih so ljudje v razvitih državah sveta začeli nasprotovati prepričanju, da je »družbena odgovornost podjetja golo maksimiziranje dobička za delničarje«[1] (Friedman v McIntosh in drugi, 1998: xi) in zahtevali, da morajo biti podjetja odgovorna širši javnosti – poleg delničarjem tudi zaposlenim, potrošnikom in splošni javnosti. Prav tako se je za podjetja začela razvijati družbena zakonodaja, ki je menedžerje privedla do točke, da so se začeli spraševati kaj družba od njih pričakuje in kaj so njihove dolžnosti (Holt in Wiggington, 2002). V osemdesetih letih pa se je ta skrb prenesla še na okolje in dodala novo razsežnost in pomen korporativni družbeni odgovornosti. Kot odgovor na te pritiske so podjetja v razvitih državah sprejela programe korporativne družbene odgovornosti in jih začela strateško usmerjati. Vzpon korporativne družbene odgovornosti v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja sovpada tudi z zaskrbljenostjo podjetij za njihov ugled (Clark, 2000: 364). Mnogi raziskovalci se strinjajo, da je ravno globalizacija tista, ki je privedla podjetja in menedžerje do tega, da so se začeli vesti bolj etično in družbeno odgovorno (Deresky, 2003). Takojšnji dostop do informacij prek interneta, televizije in mednarodnega tiska je potrošnikom omogočal, da se so začeli zavedati o stvareh, kot so izkoriščanje otroške delovne sile, izkoriščanje delavcev in okolja, uveljavljanje delovnih pravic in drugih vplivih na družbo. Pritiski različnih deležnikov, novih zakonodaj in masovnih medijskih poročanj so prisilila mnoga podjetja, da so začela delovati v skladu z varovanjem svojega ugleda (Deresky, 2003). Danes potrošniki ne ocenjujejo podjetij le na podlagi njihove ponudbe ampak tudi na kakšen način so izdelki narejeni, kakšne vplive ima podjetje na okolje, kako skrbijo za svoje zaposlene in okolico, kakšne so delovne razmere zaposlenih, ali kršijo zakonodajo ind. Tako so se na tej točki zavzemanja za odgovorno obnašanje podjetij začela razvijati v več smereh.

Čeprav je še vedno profitabilnost tista, ki zagotavlja delovna mesta in prinaša blaginjo, so se podjetja v zadnjih letih morala zaradi različnih, vendar povezanih dejavnikov, začeti

[1] ali bolj znana trditev Friedmana: »Business of business is business«, ki trdi, da je edina odgovornost podjetja biti dobičkonosen.

obnašati družbeno odgovorno. Globalizacija in procesi, ki jo spremljajo, so spremenili družbo v političnem, ekonomskem in gospodarskem smislu ter načinu komuniciranja. Svet je postal globalni trg podjetij, katerim je še vedno primarni motiv ustvarjati dobiček. Podjetja svoje trge razširjajo in združujejo ter investirajo v dežele s cenejšo delovno silo in surovinami. Vendar pa s takim ravnanjem neposredno vplivajo na ekonomsko in socialno blaginjo okolja in način življenja. Zavedati se morajo, da delovanje na globalnem trgu zahteva nov pogled na svet, novo upravljanje in predvsem veliko občutljivost na področja, ki se prej niso zdela pomembna za poslovanje.

Dejavniki, ki so vplivali na nov način poslovanja v smislu zavzemanja za vlogo družbeno odgovornega podjetja:

- globalna ekonomija v smislu gibanja denarja, surovin in delovne sile
- tehnološka revolucija in večanje virov informacij prek interneta in satelitske televizije
- povečana rast v smislu velikosti in obsega mednarodnih podjetij
- problematika onesnaževanja okolja
- vzpon moči potrošnika v smislu pridobivanja informacij in močne konkurenčnosti na trgu

Nov način poslovanja zato zahteva (McIntosh, 1998: 40):

- sposobnost razmišljati kot globalni državljan
- pripravljenost sprejemati nove ideje in mnenja
- sposobnost delati z ljudmi iz različnih dežel z različnimi pogledi na svet
- sposobnost zgraditi odnose in novo družbeno in organizacijsko strukturo
- sposobnost upravljanja v kompleksnem in kaotičnem okolju novih geografskih razsežnosti
- razumevanje lastnih vrednot in razumevanje vrednot tudi v poslovanju

Odnos med poslovanjem podjetij in širšo družbo se spreminja hitro in udarno. Nove razsežnosti trgovanja so prinesle veliko prednosti, a obenem zameglile prihodnost podjetij, ki želijo v globalni ekonomiji ostati konkurenčna. Dobiček ni več odvisen le od trga oz. potrošnje. Uspešnost morajo podjetja poiskati v ravnotežju z vlado in skupnostjo in si tako zagotoviti naklonjeno okolje. Zavzemati se morajo za čistost okolja, preprečevanje korupcije, uveljavljanje človekovih pravic, tehnološki in infrastrukturni razvoj območja, podpiranje kulture, ohranjanje dediščine itd. V kratkem: zavzeti morajo strateško vlogo družbeno odgovornega podjetja.

2.2. KAJ JE KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST

O korporativni družbeni odgovornosti ne moremo razpravljati brez pomena **poslovne etike** pri poslovanju podjetja. Načelo poslovne etike je, da so dejanja podjetja izvajana tako, da ustvarjajo dobro tako za organizacijo kot skupnost in da svojo družbeno odgovornost izpolnjujejo s promoviranjem družbene blaginje. Ravno tu pa imajo veliko vlogo strokovnjaki odnosov z javnostmi, saj so oni največkrat tisti, ki vzpostavljajo in razvijajo odnose z okolico ter so zadolženi za opozarjanje etično in družbeno odgovornega poslovanja. Upravljati podjetje družbeno odgovorno pa pomeni iskati optimalno ravnotežje pri odgovorih na različne zahteve različnih deležnikov, ki so prizadeti s strani odločitev, ki jih podjetje sprejema. To pa se začne s sprejetjem **načel upravljanja**, kamor podjetja napišejo svoje namene in vrednote ter odgovornosti do svojih deležnikov.

Načela upravljanja so nizi etičnih načel in standardov, ki vodijo podjetje skozi njihovo okoljsko in družbeno delovanje (Utting, 2000). Na splošno lahko tudi rečemo, da so načela upravljanja napisana pravila, ki služijo podjetju kot osnova za predanost družbeno odgovornemu delovanju. Ker so večinoma definirana in razvita v podjetju samem, ne nosijo neke pravne ali zakonske obligacije. Ponavadi se te kategorije izražajo skozi zavzemanje podjetij za npr. spoštovanje človekovih pravic (npr. enake zaposlitvene možnosti tako za moške kot za ženske), skrb za okolje (npr. program za zmanjšanje odpadkov ali uporaba le biološko razgradljivih materialov), zakonsko poslovanje (npr. plačevanje davkov), etično poslovanje (npr. spoštovanje internih načel upravljanja).

Mnogi avtorji se strinjajo, da je etika pomemben dejavnik poslovanja, ki kaže na ugled podjetja, kot tudi odločilna pri dolgoročnem uspehu podjetja (Drummond in Bain, 1994). Johnson in Scholes (1999) navajata, da v poslovnem in javnem sektorju **poslovna etika** organizacij obstaja na treh nivojih:

1. makro nivo, ki zadeva vlogo organizacije v nacionalni in mednarodni družbi, s poudarkom na upoštevanju različnih političnih in družbenih sistemov ter reševanju spornih položajev.
2. **nivo korporativne družbene odgovornosti**, ki je nivo znotraj makro nivoja in se ukvarja z etičnimi zadevami pri organizacijskih načelih in strategijah.
3. individualni nivo, ki zadeva vedenja posameznikov znotraj organizacije

Korporativna družbena odgovornost je torej podaljšana roka etičnega delovanja odnosov z javnostmi kot tudi samega podjetja, ki se kaže na vseh nivojih podjetja in odločilno vpliva na njegov ugled in dolgoročno poslovanje.

2.2.1. DEFINICIJA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Definicije korporativne družbene odgovornosti lahko v grobem razdelimo v dve poglavitni šoli. Ena, ki zagovarja, da je poslovanje dolžno izpolnjevati le maksimizacijo dobička znotraj meja zakona, s čim manjšimi etičnimi ovirami (Friedman 1970; Levitt 1958 v Schwartz in Caroll, 2003: 503) in druga, ki določa širše dolžnosti podjetij do družbe oz. svojih deležnikov, s prispevanjem reševanja družbenih in okoljskih problemov na njihovih trgih (Addrews 1973; Caroll 1979; Davis in Blomstrom 1975; Epstein 1987: McGuire 1963 v Schwartz in Caroll, 2003: 503). Caroll Archie sledi tej šoli in skuša z definicijo korporativne družbene odgovornosti ustvariti vez med zgolj ekonomskim delovanjem podjetja in drugimi pričakovanji družbe od podjetja in tako pravi, da **»družbena odgovornost združuje ekonomska, zakonska, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja«** (v Schwartz in Caroll, 2003: 503).
Svojo definicijo je Caroll (Caroll in Buchholtz, 2000: 31) razvijal iz definicije Bauerja, ki pravi, da je korporativna družbena odgovornost resno upoštevanje vplivov, ki jih ima podjetje na družbo s svojim delovanjem, iz definicije Davisa in Blomstroma, ki korporativno družbeno odgovornost predstavljata kot obvezo odločevalcev podjetja, da ravnajo v skladu varovanja in prispevanja k izboljšanju blaginje družbe kot celote, skupaj z lastnimi interesi, definicije McGuirerja, ki pravi, da ideja korporativne družbene odgovornosti predpostavlja, da podjetje nima le ekonomskih in zakonskih obveznosti, temveč tudi dolžnosti, ki segajo dlje od teh, ter Epsteina, ki trdi, da se korporativna družbena odgovornost v prvi vrsti veže na doseganje tistih ciljev organizacije, ki bodo imela ugodne učinke na njihove deležnike.

Korporativno družbeno odgovornost v njeni osnovni funkciji definiramo, kot upravljanje in ohranjanje odnosov podjetja z njegovimi deležniki (delničarji, potrošniki, strankami, zaposlenimi itd.) kot tudi s skupnostjo v kateri podjetje deluje. Korporativno družbeno odgovornost na kratko definiramo kot **»odgovornost organizacije, da načrtuje in upravlja odnose z deležniki«** (Harrison, 1995: 125).
World Business Council for Sustainable Development definira korporativno družbeno odgovornost kot »nenehno predanost etičnemu obnašanju in prispevanju ekonomskega razvoja, obenem pa izboljševanje kvalitete življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in družbe« (http: //www.wbcsd.com).

Koncept družbene odgovornosti temelji na prepričanju, da podjetja pri poslovanju ne bi smela gledati le na lastne interese in dobiček, temveč tudi na svoj celoten vpliv na družbo, oziroma kako lahko prispevajo h kakovosti življenja v družbi. Pri tem ne gre le za delovanje v skladu z zakoni, temveč gre tudi za aktivno sodelovanje pri reševanju družbenih problemov (Nickels, 1997).

Po pregledu literature sem naletela na različne definicije korporativne družbene odgovornosti, vendar so si v osnovnem pomenu podobne. V večini definicije v osnovi opredeljujejo korporativno družbeno odgovornost kot **niz vrednot, politik, strategij in akcij, ki zmanjšujejo kakršnekoli negativne družbene ali okoljske vplive družbe ter vzpostavljajo odnose z zaposlenimi in ustvarjajo dodano vrednost za lokalno skupnost v kateri delujejo** (http//:www. porternovelli.com).

2.2.2. RAZVIJANJE POJMA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Pojem družbene odgovornosti se je v literaturi razvijal postoma. Svojo vrednost v pravem pomenu besede je dobil v zadnjih treh desetletjih, vendar pa je zanimivo razvijanje pojma avtorjev prejšnjega stoletja.

V petdesetih letih prejšnjega stoletja se je z definicijo pojma družbene odgovornosti ukvarjal Bowen, ki si je zastavil še danes ključno vprašanje: »Katere so tiste obveze družbi, ki se pričakujejo od menedžerjev?« (Podnar in drugi, 2002: 963).

V šestdesetih letih je različna literatura skušala dokončno definirati pojem družbene aktivnosti, med najbolj opaznimi pa je bil Davis, ki je družbeno odgovornost povezal z družbeno močjo podjetja.

Ključni pomen pojma deležnik je v sedemdesetih letih začel razvijati Johnson, ki je bil prepričan, »da se družbeno odgovorno podjetje v svojem okolju sooča z množico različnih interesov« (Podnar in drugi, 2002: 963).

Osemdeseta so prinesla še več pojmov povezanih z družbeno odgovornostjo: poslovna etika, javna politika in teorija deležnikov. V tem obdobju prevladata predvsem Jones in Drucker. Slednji je o družbeni odgovornosti sicer pisal že v petdesetih letih, vendar jo je v osemdesetih poimenoval kot poslovno priložnost (Podnar in drugi, 2002: 963).

Zadnje desetletje prejšnjega desetletja pa ni k opredelitvi pojma prineslo nič bistvenega. V novem tisočletju se pojem nadgrajuje in pogosto se začenja omenjati tudi pojem podjetja kot dobrega državljana, ki je značilen za avtorje iz ZDA.

Izmed vseh zgoraj omenjenih pojmovanj se bom osredotočila na teorijo deležnikov, ki je svojo pozicijo začela razvijati z Johnsonom v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Caroll v Podnar, 2002).

2.3. KONCEPT DELEŽNIKOV

Korporativna družbena odgovornosti pomeni več, kot le upoštevanje zakonodaje, biti odgovoren delničarjem in finančnim vidikom organizacije. V svojem bistvu zajema odnose organizacije z zaposlenimi, potrošniki, strankami, poslovnimi partnerji, odločevalci, lokalno skupnostjo in vsemi ostalimi, bodisi znotraj organizacije ali zunaj nje, na katere ima vpliv pri svojem delovanju. Podjetja so skozi čas spreminjala vlogo golega maksimiziranja dobička in postajala institucionalni centri v družbi, znotraj katere obstaja veliko ljudi z množico interesov, pričakovanj in zahtev. Danes morajo biti podjetja odgovorna do teh ljudi, skupin oz. posameznikov. Če hočejo biti uspešna morajo upoštevati potrebe in zahteve deležnikov. Velika dilema za vse menedžerje pri naslavljanju korporativne družbene odgovornosti pa je ravno **raznolikost deležnikov in njihovih različnih pričakovanj od podjetja** (Deresky, 2003). Ne glede na različne cilje deležnikov je dober odnos z njimi ključ do uspešne implementacije korporativne družbene odgovornosti v podjetje. Carroll pravi (2002), da mora podjetje naslavljati vse deležnike že zato, ker je to etično delovanje. Podjetje lahko uspeva, če razume svoje ključne odnose s svojimi deležniki.

Deležnik[2] je osrednji pojem v razumevanju razmerja med podjetništvom in družbo.

Freeman definira deležnike, kot **»katerokoli skupino ali posameznike, ki lahko vplivajo na cilje organizacije oz. organizacija s svojimi cilji vpliva na njih«** (Freeman v Utting, 2000:5).

Johnson in Scholes definirata deležnike kot **»tiste posameznike ali skupine, ki so odvisni od organizacije, da lahko zapolnijo svoje cilje in od katerih je, obratno, odvisna organizacija«** (Johnson in Scholes, 1999: 213).

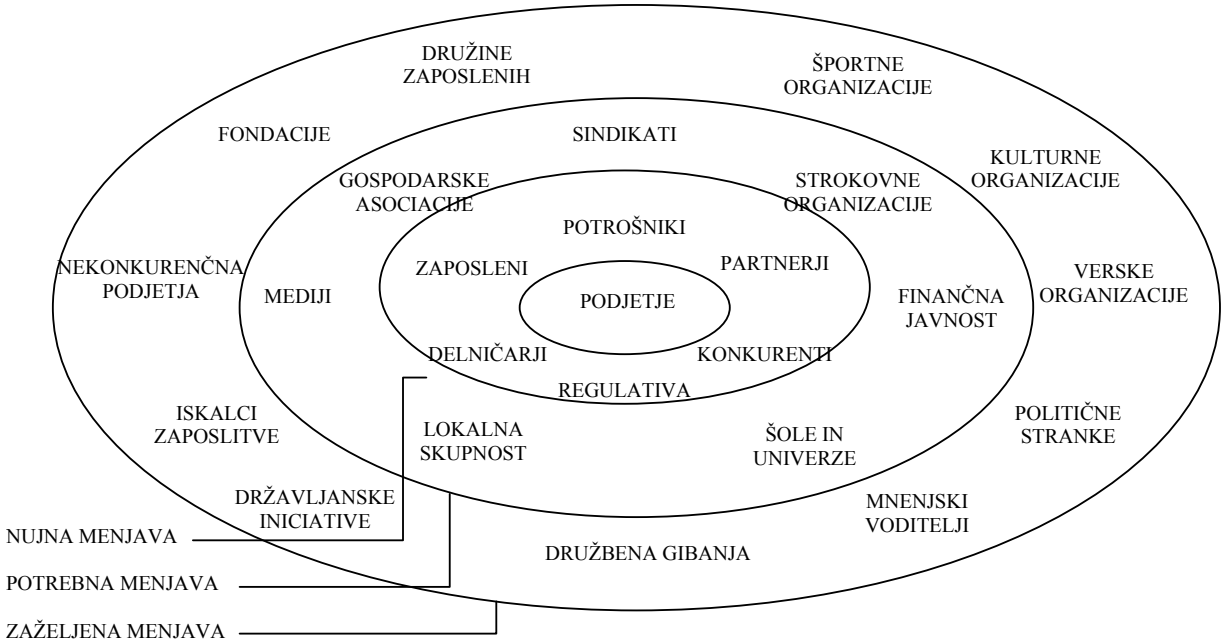
Ali kot pravi Jančič, da lahko »sicer ta pojem razumemo dobesedno: gre za posameznike in skupine, ki imajo neke vrste »delež« v podjetju, pri čemer pa ta delež ni zgolj finančne narave, pač pa ima lahko lastnosti številnih drugih menjalnih vrednosti. Med ključne deležnike podjetij sodijo: zaposleni, potrošniki, delničarji, poslovni partnerji, konkurenti, država, nevladne organizacije, lokalna skupnost (Jančič, 2002: 4).

[2] Deležniki (*ang. Stakeholders)* - v angleščini so ta izraz skovali iz njihovega starinskega izraza za delničarja, ki ima v organizaciji lastniški delež *(shareholder – stakeholder).* Ker imamo tudi v slovenščini na voljo starinski izraz za delničarja – deležnik – smo po angleškem vzoru sledili vzporednici. Pojem deležnika opozarja na to, da organizacije za svoje delovanje niso odgovorne le lastnikom – delničarjem – temveč vsem skupinam ljudi – deležnikom, ki so povezani z njimi (Gruban, Verčič in Zavrl 1997:12).

Deležnike lahko glede na **vrste deležev in moči**, ki jih imajo, razdelimo v več skupin. Caroll (2000: 66) deli deležnike na primarne in sekundarne. Ta delitev izhaja iz spoznanja, da niso vsi deležniki enako pomembni za cilje in interese organizacije. Najbolj pomembni so primarni deležniki, ki imajo formalno, uradno ali pogodbeno razmerje s podjetjem, vsi drugi so sekundarni deležniki. Seveda lahko sekundarni deležnik hitro postane primarni.

Še en način razvrščanja deležnikov dodaja Jančič, ki ponuja okvir povezav podjetja z deležniki v **procesu menjave.** Po njegovem mnenju mora organizacija najti relevanten način menjave, ki je odvisen od pomena posameznega deležnika za organizacijo.

Slika 2.1.: Ravni ekvivalentne menjave podjetja z deležniki



Vir: Jančič, 1996: 103

V svojem modelu navede kar 25 javnosti, družbenih skupin, organizacij in posameznikov, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja. V modelu razvrsti deležnike v tri ravni, ki se med seboj ločijo po pomenu, ki jim ga mora podjetje pripisovati, čeprav bi se idealno podjetje moralo odzivati na potrebe vseh deležnikov. Na prvi ravni so deležniki, s katerimi mora podjetje nujno vzpostaviti proces menjave. To so potrošniki, partnerji, delničarji, zaposleni, konkurenti in regulativni organi. Drugo raven predstavljajo tiste menjave, ki so podjetju potrebne, če hoče doseči široko podporo za

realizacijo svojega poslanstva. Zadnjo raven predstavljajo deležniki, s katerimi je zaželeno vzpostaviti procese menjave. Vsi deležniki vseh treh ravni so prepleteni tudi med seboj in tako sestavljajo omrežje povezav, ki se neprestano spreminja (glej Jančič, 1996: 102-104).

Grunig in Hunt pravita, da bi se morali vsi programi odnosov z javnostmi začeti v fazi deležnika. Ker se osrednji del moje naloge nanaša ravno na vlogo odnosov z javnostmi pri korporativni družbeni odgovornosti, bom komuniciranje in upravljanje z deležniki bolj natančno opisovala v nadaljevanju. Tu opozarjam le na strateško načrtovanje programov odnosov z javnostmi, ki v svoji prvi stopnji identificira javnosti, ki so najbolj verjetne, da bodo omejevale ali krepile zmožnost organizacije, da zasleduje svoje poslanstvo in snuje svoje komunikacijske programe, kar poudarjata Grunig in Hunt (1995:13).

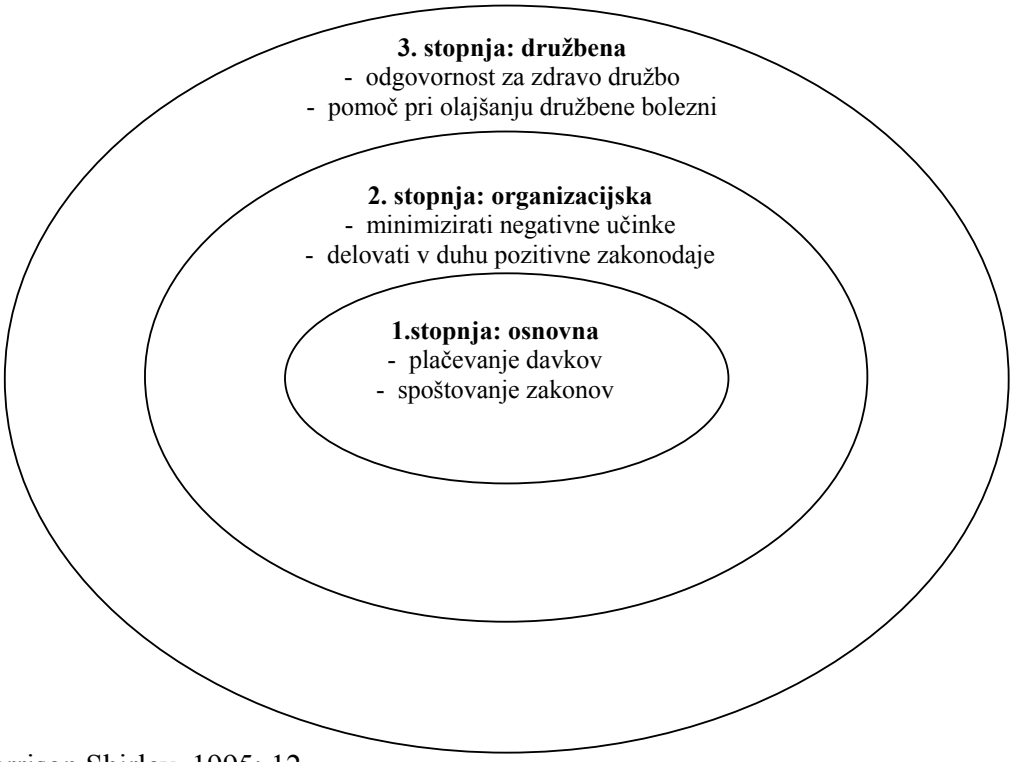
2.4. PODROČJA DELOVANJA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Koncept družbene odgovornosti se širi na vsa področja delovanja organizacije. Vse kar organizacija počne ima vpliv na njeno zunanjost ali notranjost, na potrošnike, zaposlene in tudi naravno okolje. Nickles pravi, da koncept družbene odgovornosti temelji na prepričanju, da podjetja pri poslovanju ne bi smela gledati le na lastne interese in dobiček, temveč na njihov celoten vpliv na družbo, oziroma kako lahko prispevajo h kakovosti življenja v družbi. Pri tem ne gre le za delovanje v skladu z zakoni temveč tudi za aktivno sodelovanje pri reševanju družbenih problemov (Nickels v Manček, 1999).

2.4.1. UČINKI PODJETJA NA OKOLJE IN KONCEPT »TRIPPLE BOTTOM LINE«

Harrison Shirley pri svojem opredeljevanju korporativne družbene odgovornosti pravi, da razsežnosti korporativne družbene odgovornosti segajo na tri nivoje oz. kot pravi Len Peach, podjetja s svojim delovanjem povzročajo tri učinke na okolje (Harrison, 1995: 124): osnovni, organizacijski in družbeni.

Slika 2.2.: Učinki podjetja na okolje: valovi v ribniku



Vir: Harrison Shirley, 1995: 12

Podobno kot Harisson Shirley in Len Peach pa o več nivojih delovanja podjetja govorijo tudi drugi avtorji, ki vpeljujejo koncept »**triple bottom line**«, ki pomeni, kot pravi Peter Utting (2000), da podjetja ne bi smela biti zaskrbljena le za tradicionalni bottom-line koncept, ki je povezan z dobičkonosnostjo, ampak bi morala svoja cilje povezati tudi z zaščito okolja in problemi družbe.

Tako se korporativna odgovornost deli na (Panapanaan, 2002:3):

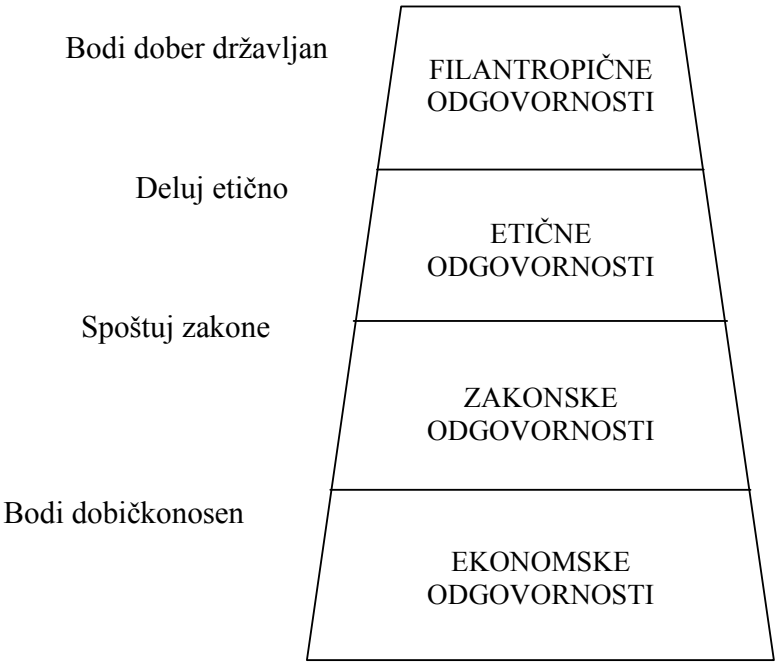
- **ekonomsko**, ki se nanaša na golo maksimiziranje dobička podjetja in se v zadnjem času obrača tudi na rast globalne ekonomske integracije, ki zahteva sodelovanje z drugimi tržnimi subjekti obenem pa ohranja pričakovanja delničarjev;
- **okoljsko**, ki se nanaša na neprekinjen okoljski menedžment, ki skrbi, da proizvajanje dobrin ali storitev ne pomeni dodatnega onesnaževanja okolja;
- **družbeno,** ki gradi nov niz korporativne odgovornosti. Nanaša se na skrb in upoštevanje različnih pričakovanj različnih notranjih in zunanjih skupin deležnikov – delničarjev, zaposlenih, strank, dobaviteljev, skupnosti in drugih interesnih skupin, ki sestavljajo civilno družbo. Obenem pa povišuje moralno dolžnost podjetja, da se obnaša etično v poslovanju z deležniki;

Podjetja različno uveljavljajo korporativno odgovornost. Le redka dosežejo koncept »tripple bottom line« oz. lahko svoje vedenje na trgu, v naravnem okolju, na delovnem mestu ali v skupnosti označijo kot korporativno **družbeno** odgovorno.
Korporativna odgovornost je tako največkrat opredeljena v treh kategorijah: ekonomski, okoljski in družbeni. Nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998:40) korporativno odgovornost delijo še na pravno. Cilj korporativne odgovornosti je opravljati posel dobičkonosno, okoljevarstveno, etično in v okvirih zakona.

2.4.2. CAROLLOVA PIRAMIDA KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Carollova piramida se osredotoča na štiri tipe družbene odgovornosti, ki jih ima podjetje do družbe in iz katere Caroll tudi razvija svojo definicijo korporativne družbene odgovornosti:**»družbena odgovornost združuje ekonomska, zakonska, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja«** (Caroll in Buchholtz, 2000: 35).

Slika 2.3.: Carollova piramida korporativne družbene odgovornosti



Vir: Caroll, B. Archie: 1991: 39

Na dnu piramide so **ekonomske odgovornosti**, ki od podjetja zahtevajo, da je dobičkonosno, saj tako ustvarja osnovo na kateri slonijo vse ostale odgovornosti. Drugi nivo predstavljajo **zakonske odgovornosti** oz. spoštovanje zakona, ki določa sprejemljivo in nesprejemljivo vedenje v družbi. Obenem se od podjetja pričakuje, da deluje **etično odgovorno**, kar v osnovi pomeni, da deluje pošteno, pravilno in skuša čimmanj, ali sploh ne, škodovati svojim deležnikom (Caroll in Buchholtz, 2000: 35). Vrh piramide predstavljajo **filantropične odgovornosti**[3], ki združujejo lastnosti dobrega državljana in prispevajo h kvaliteti življenja skupnosti v kateri podjetje deluje. Štiridelni pristop h korporativni družbeni odgovornosti, ki ga Caroll predstavlja v svoji piramidi odgovornosti, je v bistvu model deležnikov, saj vsak nivo naslavlja različne deležnike, katerim so določene odgovornosti pomembne (Caroll in Buchholz, 2000:38). Ekonomske v glavnem zadevajo lastnike in zaposlene, zakonske zaposlene in delničarje, etične potrošnike in zaposlene in nazadnje filantropične zaposlene in skupnost.

Alternativo štiridelni piramidi odgovornosti pa kasneje podajata Mark S. Schwarz in Archie B. Caroll (2003: 506), ki predstavita tridelni pristop, kjer filantropično kategorijo Carollove piramide uvrstita med etično in/ali ekonomsko, saj kot pravita:

1. včasih je težko razlikovati med »filantropičnimi« in »etičnimi« dejavnostmi tako na teoretičnem kot praktičnem nivoju
2. filantropične dejavnosti lahko izvirajo iz ekonomskih interesov

Njun model sloni na treh področjih odgovornosti: ekonomski, zakonski in etični.

Slika 2.4.: Tridelni model korporativne družbene odgovornosti

Vir: Schwartz in Caroll, 2003: 509

[3] Caroll te odgovornosti poimenuje tudi 'voluntary' = prostovoljne ali 'disretionary' = neomejene (Caroll in Buchholtz, 2000: 35). V diplomi uporabljam izraz filantropija, ki pomeni tudi človekoljubje.

Rezultat modela je prepletanje odgovornosti, ki se uvrščajo znotraj sedmih kategorij, v katerih lahko konceptualiziramo, analiziramo in ilustriramo korporativno družbeno odgovornost. Idealno prekrivanje je v centru modela, kjer se ekonomske, zakonske in etične odgovornosti izpolnjujejo istočasno (Schwartz in Caroll, 2003: 509). Vendar morajo podjetja raziskati in analizirati tudi ostale segmente modela, saj ponazarjajo situacije, s katerimi se lahko soočajo v poslovnem svetu.

2.5. AKTIVNOSTI KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Podjetja, ne glede na to ali izhajajo iz spremenjenega obnašanja potrošnikov ali pritiska delničarjev in zaposlenih, vse bolj izvajajo aktivnosti korporativne družbene odgovornosti. To pa se začne, kot sem že omenila, s sprejetjem **načel upravljanja**, kamor podjetja napišejo svoje namene in vrednote ter odgovornosti do svojih deležnikov.
Aktivnosti, ki spadajo v korporativno družbeno odgovornost avtorji v večini delijo na zunanje in notranje. Tudi avtorji »Zelenega dokumenta o pospeševanju evropske zastavitve družbene odgovornosti podjetij«[4], ki korporativno družbeno odgovornost definirajo kot »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike« (Green Paper v Jančič, 2002: 5), družbeno odgovornost delijo na **notranjo in zunanjo dimenzijo**.

»**Notranja dimenzija** je v največji meri povezana z investicijami v intelektualni kapital, zdravjem in varnostjo zaposlenih, z ustvarjanjem pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in z upravljanjem naravnih virov v proizvodnji«; kot pišejo avtorji Zelenega dokumenta (Green Paper v Jančič, 2002: 5).
Johnson in Scholes (1999) pa v interne aktivnosti uvrščata: blaginjo zaposlenih (zdravstveno zavarovanje, bolniški dopust,…), delovne pogoje (primerno delovno okolje, različna delovna društva, varnostne standarde pri delu) in obliko dela (zadovoljnost zaposlenih z delom…).
Vse to ima poleg družbeno koristnih posledic seveda še en pomemben cilj, to je povečanje konkurenčnosti podjetij, saj lahko le tako podjetja privabijo in obdržijo sposobne kadre, se obdržijo na trgu in konkurirajo trendu množičnega zapiranja in

[4] Zeleni dokument oz »Green paper« je bil objavljen leta 2001 in je bil osnova za široke razprave o korporativni družbeni odgovornosti, kar je bila tudi tema Sporočila Evropske komisije o pospeševanju korporativne družbene odgovornosti podjetij in vlogi poslovnega sveta pri skrbi za trajnostni razvoj sveta, leta 2001 (Glej Jančič, 2002: 5).

prestrukturiranja podjetij, ki prihaja z Evropsko unijo ter upravljajo rabo naravnih virov s čim manjšimi vplivi na okolje (Green Paper v Jančič, 2002: 5).

»**Zunanja dimenzija** družbene odgovornosti se izkazuje v spletanju dobrih odnosov z deležniki, kot so lokalna skupnost, dobavitelji, partnerji in potrošniki, v razvoju skupnosti z omogočanjem delovnih mest, zaslužka in davčnih prispevkov in v skrbi za okolje«; kot piše v Zelenem dokumentu (Jančič, 2002: 5).
Tudi Johnson in Scholes (1999) poudarjata pomembnost varovanja okolja, neoporečnost izdelkov, spoštovanje tržnih zakonitosti in aktivnosti v lokalni skupnosti.
»Tovrstne aktivnosti razvijajo in krepijo socialni kapital in podjetjem omogočajo popolno vključitev v skupnost, kar je seveda pomemben pogoj pri nadaljnjih razvojnih projektih podjetja« (Jančič, 2002: 5).

Poleg izpolnjevanj ekonomskih, pravnih in etičnih odgovornosti pa je tu še filantropična odgovornost, ki v svoji slovarski definiciji[5] opisuje motiv za darovanje kot dobrodelen in človekoljuben. Vendar pa Carroll (1996:441) opozarja, da je v praksi težko odkriti resnične motive za darovanje finančnih sredstev, tako s strani posameznikov kot s strani podjetij. Zato se korporativna filantropija danes uporablja kot izraz za prostovoljno darovanje finančnih prispevkov s strani podjetij, katerih temeljni motiv ni človekoljubje in dobrodelnost (Carroll, 1996: 441). Baskin in Aronoff (1988:239) pišeta, da so filantropične dejavnosti v dolgoročnem interesu podjetja in da podjetja načrtujejo darovalne programe zato, ker je to zanje dolgoročni interes in hkrati dober posel, izkazovanje družbene odgovornosti in pridobivanje ugleda. Podjetja največ darujejo izobraževanju, zdravstvenim in človekoljubnim organizacijam, civilnim, kulturnim in dobrodelnim dejavnostim (Baskin in Aronoff 1988:233).

[5] Verbinc, Slovar tujk (1991)

3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Ker želim v diplomski nalogi najti tudi povezavo med korporativno družbeno odgovornostjo, odnosi z javnostmi ter ugledom podjetja, bom naprej razdelala kaj to ugled je, kako ga pridobimo, kaj ga sestavlja in kakšno vlogo pri tem igrajo odnosi z javnostmi. Ker pa ugled podjetja in vse kar spada zraven uvrščamo v korporativno komuniciranje, najprej podajam definicijo le-tega.

»**Korporativno komuniciranje je instrument menedžmenta, s katerim podjetje zavedno uporablja vse oblike internega in eksternega komuniciranja ter jih usklajuje tako učinkovito in zadovoljivo, da ustvarja naklonjeno osnovo za odnose s skupinami od katerih je odvisno**« (Van Riel, 1992: 26).
In še bolj enostavna definicija (Jackson v Van Riel, 1992:25):
»Korporativno komuniciranje je skupek komunikacijskih aktivnosti, s katerimi skuša podjetje doseči zastavljene cilje.«

Pri korporativnem komuniciranju ločimo tri glavne oblike (Van Riel, 1992:2):
1. najbolj pomembno med njimi **komuniciranje menedžmenta** oz. komuniciranje menedžerjev z notranjimi in zunanjimi ciljnimi javnostmi. »Menedžment« se v tem smislu nanaša ne kogarkoli, ki je pooblaščen, da vpliva na notranje in zunanje deležnike, ki so pomembni za podjetje.
2. marketinško komuniciranje v smislu oglaševanja, direktne pošte, pospeševanja prodaje, sponzoriranja itd.
3. organizacijsko komuniciranje, katerega oblike so odvisne od velikosti, raznolikosti in občutljivosti medsebojne odvisnosti odnosov z določenimi ciljnimi skupinami: odnosi z javnostmi, odnosi z vlado, odnosi z vlagatelji, okoljsko komuniciranje, korporativno oglaševanje, odnosi z notranjimi javnostmi.

Korporativno komuniciranje je torej poslovna funkcija, ki se je razvila iz potrebe po celovitem komuniciranju z interesnimi skupinami ali deležniki, zaradi večplastnosti poslovanja. Praktično gledano, naj bi bilo to orodje podjetja za pridobivanje konkurenčne prednosti, pri načrtovanju v teoriji pa je osnovno vodilo izvajanje le tistih aktivnosti, ki bodo ustvarjale dodano vrednost oz. pripomogle h konkurenčnemu cilju podjetja.

Van Riel (1992:22) opozarja, da moramo korporativno komuniciranje razumeti kot novo vizijo vloge komuniciranja tako znotraj organizacije kot v odnosu z njenim okoljem, in da ne nosi potrebe po novem oddelku v organizaciji, ki bi nadomestil obstoječe oddelke komunikacij, kot so to npr. odnosi z javnostmi.

Čeprav je praksa v podjetjih, da se naloge, ki se nanašajo na ugled podjetje izvajajo predvsem v oddelku za odnose z javnostmi, je bolj pomembno, da vsi strokovnjaki na področju komuniciranja sprejmejo osnove korporativnega komuniciranja v svoja področja, kar pomeni, da širijo zavest oziroma promocijo (Metka Hrovat, 2003: 62):

- močne korporativne kulture;
- usklajene korporativne identitete;
- korporativne družbene odgovornosti;
- primernega in strokovnega odnosa do medijev;
- hitrega in odgovornega komuniciranja ob morebitni krizi;
- razumevanja komunikacijskih orodij in tehnologij;
- zelo izpopolnjenega globalnega komuniciranja;

Tako podjetja dosegajo, gradijo, ohranjajo ali stopnjujejo svoj ugled, ki je v času razvite tehnologije, zasičenosti trga, homogenosti izdelkov in globalizacije odločilna konkurenčna prednost. **Ugled podjetja je, kar ljudje verjamejo o njemu glede na njihove lastne ali izkušnje drugih o njegovih izdelkih ali storitvah** (Harrison, 1995:72). **Korporativni ugled podjetja je zasnovan na percepciji vedenj, izkušenj ali izdelkov oz. storitev, vseh tistih, ki pridejo v stik z njim** (Harrison, 1995: 68).
Je seštevek korporativne identitete in korporativnega imidža.

3.1. KORPORATIVNA IDENTITETA

V začetku je bila korporativna identiteta sinonim za vizualno identifikacijo in prepoznavne znake podjetja. Nato se je koncept razširil na tri področja, ki tvorijo t.i. splet korporativne identitete in podjetja predstavljajo skozi (Van Riel, Balmer: 1997:340):

1. grafični design oz. rabo simbolov;
2. komuniciranje;
3. vedenje;

Korporativna identiteta je način, kako se organizacija predstavlja ciljnim skupinam. Birkigt in Stadler (v Van Riel, 1992:30) podajata naslednjo definicijo: »**Korporativna identiteta je strateško načrtovana samo–predstavitev in vedenje podjetja. Zasnovana je na filozofiji podjetja, dolgoročnih ciljih in določenemu želenemu imidžu, v kombinaciji volje poenotiti vse instrumente podjetja kot celoto, tako zunanje kot notranje.**«

Koncept korporativne identitete je tesno povezan z delovanjem odnosov z javnostmi, saj je poleg koncepta korporativnega imidža, pomemben pri razumevanju ugleda podjetja. Razhajanja v razumevanju korporativne identitete so vidna pri pogledih in definicijah različnih avtorjev, ki pa pri jedru definicije izbirajo med pojmi vedenja, korporativnega komuniciranja, simbolizma ali osebnosti organizacije, kot to razdeli Van Riel (1999: 32).

Vedenje podjetja je pomemben in učinkovit medij skozi katerega se ustvarja korporativna identiteta. Nenazadnje javnost ocenjuje podjetja skozi njegova dejanja.

Korporativno komuniciranje je poleg verbalne komponente lahko razumljeno tudi v oblikovalskem konceptu ali kot to definira Carter: »Korporativna identiteta je logotip ali znak podjetja ter vsi ostali vizualni elementi znotraj podjetja ali organizacije« (Carter v Van Riel, 1999: 32). Pomen tega naj bi bil v ustvarjanju naklonjenega prvega vtisa pri potencialnih ali že obstoječih strankah, saj je logotip lahko hitra in pomljiva pot komuniciranja enostavne ideje o podjetju. Vendar pa bi bilo zelo utopično prepustiti vso pozornost javnosti le na vizualne elemente podjetja, saj podjetje komunicira na več načinov, saj ciljne javnosti zavedno ali nezavedno uporabljajo vse svoje čute pri oblikovanju celotne slike podjetja.

Simbolizem kot orodje korporativne identitete pa je način prek katerega podjetja izražajo za kaj se zavzemajo oz. se želijo zavzemati.

3.1.1. UPRAVLJANJE KORPORATIVNE IDENTITETE

Čas, ki narekuje vse večjo izbiro med izdelki in storitvami, potrošniku prikazujejo zmedo. V konkurenčni bitki tako preživijo le tista podjetja, ki se zavedajo zgoraj omenjenih orodij kot sredstev za doseganje prednosti. To pomeni, da že v sedanjosti, še bolj pa v prihodnosti, upravljanje s korporativno identiteto prihaja v ospredje preučevanja mnogih teoretikov in se mora ločevati od preučevanja odnosov z javnostmi, saj nekateri še vedno slonijo na razumevanju, da ko govorimo o odnosih z javnostmi, tako ali tako govorimo o ugledu, imidžu in nenazadnje korporativni identiteti. Tudi Podnar in Golob

(2002) opozarjata na problem obrobnega in samoumevnega razumevanja fenomena korporativne identitete, ki se mora, kot pravita, institucionalizirati kot novo raziskovalno polje ter korporativno identiteto kot tudi imidž ter ugled postaviti v središče obravnave, hkrati pa v svoji interdisciplinarnosti združiti discipline, kot so marketing, teorijo organizacije, menedžment, psihologijo, sociologijo, komunikologijo in tudi odnose z javnostmi.

Nenazadnje osnovno vrednost identitete za podjetja najdemo v dejstvu, da je z njo možno upravljati.[6] Cilj upravljanja korporativne identitete je ustvariti naklonjen ugled pri deležnikih podjetja, ki jih bo vzpodbudil h nakupu izdelkov oz. storitev, h delu ali pa k investiranju v to podjetje (Balmer in Van Riel v Balmer in Van Riel, 1997:340). Tudi Fomrun (1996: 111) trdi, da je identiteta hrbtenica ugleda, saj predstavlja odnose, ki jih podjetje razvija z najbolj pomembnimi deležniki: zaposlenimi, potrošniki, vlagatelji in lokalno skupnostjo.

Če še dodam področja, kot so (glej Van Riel, 1992:29):

- dvigovanje motivacije med zaposlenimi;
- vzbujanje zaupanja med zunanjimi ciljnimi skupinami;
- priznavanje glavne vloge potrošnikov;
- priznavanje vloge finančnih ciljnih skupin;

lahko zaključim, da je močna korporativna identiteta pomembna tako za notranjo kot zunanjo javnost, in da je eden od dejavnikov, ki bo ločil uspešna podjetja od neuspešnih.

3.2. KORPORATIVNI IMIDŽ

Čeprav avtorji o identiteti in imidžu govorijo kot o dveh straneh istega kovanca, v svoji osnovi pomenita različne stvari. Mnogi teoretiki in praktiki bi se strinjali s skopo razliko, da se korporativna identiteta organizacija kaže prek njenih fizičnih manifestacij: logotip, značilne barve in stil podjetja itd., medtem ko je korporativni imidž vtis, ki ga imajo ljudje o podjetju kot celoti.

Korporativni imidž organizacije izhaja iz njene identitete saj, kot je prepričan Argenti, »identiteta, ki jo organizacija izbere, zavestno ali nezavedno oblikuje imidž sama po sebi« (Argenti v Bibianko, 2003).

[6] upravljanje korporativne identitete = ang. corporate identity management

Bolj podrobno definicijo korporativnega imidža pa podaja Dowling (v Van Riel, 1992: 74): **»Imidž je niz pomenov prek katerih ljudje prepoznavajo, opisujejo ali povezujejo nek objekt (podjetje, blagovno znamko, deželo…) in je rezultat interakcije človekovih prepričanj, idej, občutkov in vtisov o tem objektu«.**

Že iz teorije deležnikov pa je jasno, da podjetje nima opraviti z eno samo javnostjo oz., da že s tem ko deluje, vstopa v interakcijo z več različnimi segmenti različnih javnosti. Tako posledično tudi ne moremo govoriti o enem imidžu temveč o več različnih imidžih.
Lahko tudi rečemo, da imidž vsebuje prepričanja, stališča, stereotipe, vendar se od njih razlikuje po tem, da je mnogo bolj kompleksen, niansiran, nezaveden in čustveno obarvan, kot to pravi Gabrijan (Gabrijan v Bibianko, 2003: 10). Zagotovo pa se razvije skozi niz vtisov, ki jih posamezniki izkusijo v specifičnih točkah v času, ko so neposredno ali posredno soočeni z objektom. Več kot je prejetih znakov, večje je zanimanje in vpletenost prejemnika, jasneje se bo pojavila slika imidža o točno določenem objektu. Ali rečeno z drugimi besedami, vse informacije, ki se širijo o nekem podjetju, oz. ki jih podjetje oddaja in vse izkušnje, ki jih ljudje imajo o tem podjetju, sestavljajo njegove imidže.
Zato je pomembno, tako kot pravi Gabrijan (v Bibianko, 2003: 11), »da ima organizacija že v fazi vstopa v novo okolje izdelan koncept svojega ciljnega imidža. V tem primeru bodo vse aktivnosti in učinki, s katerimi organizacija sooblikuje svoj imidž pri relevantnih segmentih, ciljno naravnani in bodo prispevali k nastajanju ugodnega, jasnega in primernega imidža organizacije«.
Gabrijan (v Bibianko, 2003) med zaznavne komponente organizacije, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju njenega imidža prišteva:

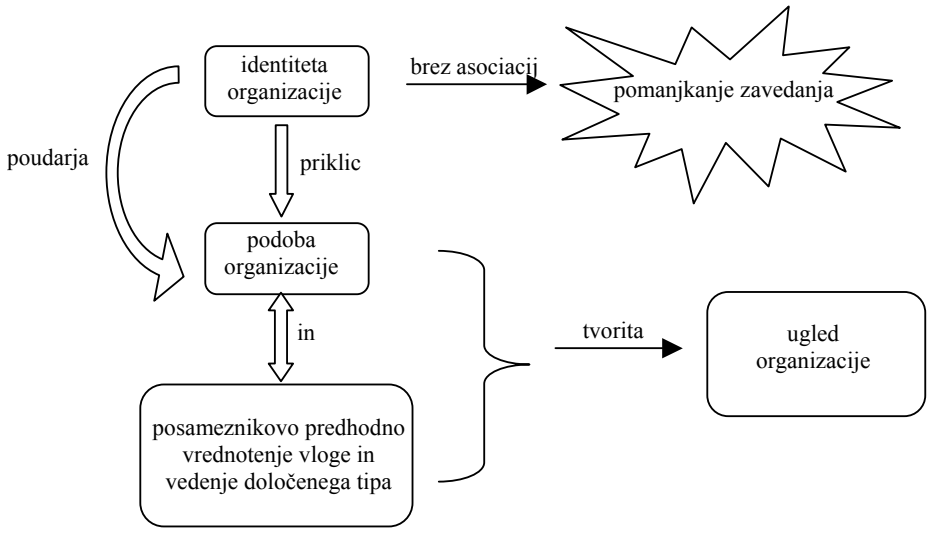
- osebje
- del osnovnih sredstev
- komunikacijske konstante
- sredstva ali medije marketinškega komuniciranja
- asortima
- nekatere elemente distribucije

Za imidž je torej pomembno, da se ga načrtuje in dobro zastavi na vseh področjih delovanja organizacije, saj lahko prinese konkurenčne prednosti: boljše odnose med deležniki, izboljšanje prodaje, pridobivanje dobrih kadrov, večjo zvestobo in storilnost zaposlenih, lažje upravljanje v kriznih okoliščinah in še bi lahko naštevali. V nadaljevanju pa govorim o ugledu, komponenti korporativnega komuniciranja, ki je še močneje povezana z uspešnostjo podjetja.

3.3. KORPORATIVNI UGLED

Ko podjetje skozi čas določi svojo korporativno identiteto in v javnostih vzpostavi imidž, se začne razvijati njegov ugled. V kolikor pri posameznikih njihove lastne vrednote sovpadajo z imidžem podjetja, bodo najverjetneje menili, da podjetje uživa dober ugled. Posledično iz tega sledi, da je **korporativni ugled podjetja vsota vseh vrednot, ki jih deležniki pripišejo podjetju in so zasnovane na njihovi percepciji in interpretaciji imidža, ki ga podjetje komunicira skozi čas.**
Odnos med korporativno identiteto, imidžem in ugledom prikazuje slika 1. Posameznik oblikuje ugled nekega podjetja tako, da primerja kaj o podjetju ve, z vrednotami za katere misli, da so pomembne za tako organizacijo.

Slika 3.1.: Odnos med identiteto, imidžem in ugledom organizacije



Vir: Dowling, 1994: 72

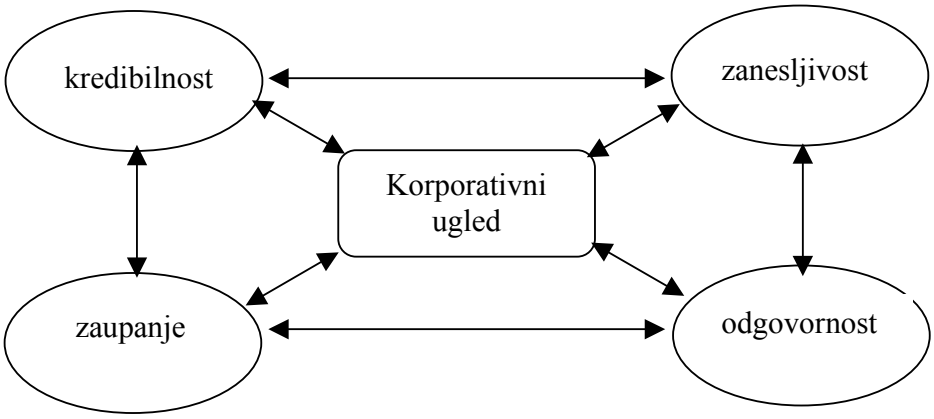
Dowling pravi (Dowling, 1994:8), da ima korporativna identiteta tri možne vplive na imidž:

1. V kolikor ljudje *ne povezujejo* podjetje z njegovimi simboli potem identiteta nima nobene vloge;
2. Simboli identitete organizacije lahko pripomorejo ljudem, da *prikličejo* imidže podjetja;
3. Simboli identitete *stopnjujejo* imidž organizacije in s tem posledično tudi ugled;

Če celoten vtis – imidž podjetja sovpada s posameznikovimi vrednotami o ustreznem vedenju podjetja, potem bo le-ta razvil dober ugled o tem podjetju. Vse pa je odvisno od tega, kakšne vrednote identiteta vzbuja v posamezniku.
Dowling (1994) razliko med imidžem in ugledom definira na ravni vrednotenja – imidž opredeljuje kot nevrednoteno kategorijo, ugled pa kot ovrednoten imidž. Razlika med obema konceptoma je tudi v tem, da posameznik imidž ustvari hipoma, ugled pa skozi daljše obdobje, zato je bolj konsistenten in trajen ter ga v očeh prejemnika težje spreminjamo kot imidž.
Bromley pravi, da ugled ni produkt posameznika, temveč bolj socialni konstrukt, ki se le posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal (Bromley v Bibianko, 2003: 13). In če izhajamo iz definicije, da organizacija ne uživa samo enega imidža, prav tako nima enega samega ugleda. Kot pravi Kline, ugled predstavlja kompleksen splet stališč do organizacije (Kline in drugi, 2001: 22), ki se oblikuje v interakciji različnih deležnikov z organizacijo. Ti pridobivajo različne izkušnje in informacije o organizaciji ter na podlagi lastnih vrednot in imidžev, ki so jih organizaciji podelili skozi čas, oblikujejo svoj ugled.

Fombrun uvršča *kredibilnost*, *zanesljivost*, *zaupanje* in *odgovornost* med neotipljive sestavine podjetja, ki dolgoročno pripomorejo k trdnemu ugledu podjetja (Fomrun, 1996: 71).

Slika 3.2.: Dejavniki ugleda



Vir: Fombrun, 1996: 72

Skupaj ti dejavniki sestavljajo mrežo odgovornosti do ključnih deležnikov podjetja (Fombrun, 1996: 111-133):

- INVESTITORJI in DOBAVITELJI zahtevajo *kredibilnost* v poročanju uspešnosti podjetja in njihovih izjavah za javnost;
- POTROŠNIKI pričakujejo *zanesljivost*, da izdelki ali storitve res predstavljajo tisto, kar zagotavlja podjetje;
- ZAPOSLENI pričakujejo *zaupanje* in spoštovanje njihovih pravic na delovnem mestu;
- SKUPNOSTI pričakujejo *odgovornost* za sodelovanje v družbi. Podjetja naj vrnejo skupnostim vsaj toliko, kot so jim iz fizičnega in družbenega okolja vzela;

Dober ugled neke organizacije kot splet komuniciranja, delovanja ter poslovanja in tudi obnašanja pa lahko konkurenčnim podjetjem predstavlja oviro pri mobilnosti, pri vstopu na nove trge, onemogoča višanje cen obenem pa potrošnikom sporoča o kvaliteti proizvodov, privlači dobre kadre, omogoča lažji dostop do kapitalskih trgov in privlači investitorje (Fombrun in Shanley v Dowling, 1994: 16-17).

3.3.1. UPRAVLJANJE UGLEDA

Ugled kot poslovni element organizacije mora biti grajen načrtno in dolgoročno, saj predstavlja eno pomembnejših oblik premoženja podjetja. Njegovo upravljanje ne more biti prepuščeno posameznikom oz. enemu oddelku znotraj organizacije. To je odgovornost vseh zaposlenih in se začne pri vrhu organizacije, kjer se oblikuje kultura podjetja, v kateri se razvije ugled ter zagotavlja, da to postane realnost v glavah tistih deležnikov, ki vplivajo na usodo podjetja. Upravljanje ugleda znotraj oddelka za odnose z javnostmi je vprašanje, ki si ga zastavlja vse več teoretikov in praktikov. Po besedah Huttona, Goodmana, Alexandra in Genesteve (2001:248) ugleda ne moremo upravljati direktno in zato ni najbolj primerna naloga oddelka za odnose z javnostmi. Kontrola oddelka korporativnega komuniciranja nad ugledom je torej le delna, saj le-ta izhaja iz vseh aktivnosti organizacije in bi bilo vprašljivo trditi da so finančni izkaz, sposobnost zaposlenih, etika organizacije, kvaliteta proizvodov idr. zasluge oddelka komuniciranja. Tudi po Verčiču je ugled posledica dobrega poslovanja in ne zgolj komuniciranja.

Kljub temu pa zgoraj omenjena trditev, da ugled nastane kot posledica delovanja podjetja (kakšne izdelke in storitve ponuja, kakšne tržne deleže in dobičke dosega, koliko se mu povečuje prodaja in na kako zahtevne trge izvaža, kako ravna s svojimi

zaposlenimi, kako deluje v svojem najožjem pa tudi širšem okolju, kakšne ima odnose s svojimi delničarji, povezanost s političnimi strankami ind.) nosi dejstvo, da teh aktivnosti ne moremo povezovati brez komuniciranja, ki pa je osnovna funkcija odnosov z javnostmi. V tej točki želim le nakazati povezanost med ključnimi pojmi moje naloge in sicer, da je korporativna družbena odgovornost eden izmed dejavnikov grajenja ugleda ter da odnosi z javnostmi v svoji osnovi, to je upravljanje komuniciranja, predstavljajo pomembno podporo pri grajenju in zaščiti ugleda. Bolj podrobno povezanost pojmov pa obravnavam v naslednjem poglavju.

4. ODNOSI Z JAVNOSTMI

4.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Enotne opredelitve odnosov z javnostmi ni. Kljub prizadevanjem različnih teoretikov, praktikov, organizacij in združenj odnosov z javnostmi, ostajajo vprašanja kot so: kaj so odnosi z javnostmi, kam segajo njihove meje, kako jih meriti, ali so odnosi z javnostmi profesija inp. razprava katerim ni videti konca. Vseeno pa so največkrat omenjene definicije v Evropi dobro izhodišče za razumevanje odnosov z javnostmi v moji nalogi, v kateri želim poudariti predvsem dva pristopa k odnosom z javnostmi (Verčič, 1999: 524-525):

1. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem ***komunikacij*** med organizacijo in njenimi javnostmi;
2. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem ***odnosov*** med organizacijo in njenimi javnostmi;

Pri prvem pristopu sledim Grunigu in Huntu (Grunig in Hunt, 1984: 6), ki pravita, da so odnosi z javnostmi **»upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«**. Odnose z javnostmi enačita s komuniciranjem organizacije tako v ožjem (sporočila za javnost, novinarske konference…) kot v širšem smislu (vedenje in delovanje organizacije) (Škerlep, 1998).

V drugi točki pa navajam definicijo avtorjev knjige Effective Public Relations, ki odnose z javnostmi definirajo kot **»funkcijo upravljanja, ki gradi in ohranja obojestranske koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije«** (Cutlip, Center, Broom, 1994: 6). Pri svoji opredelitvi se usmerjajo predvsem na pomen selekcije javnosti kot skupine z lastnim interesom.

Podajam pa še nekaj opredelitev odnosov z javnostmi, ki se približujejo prvemu ali drugemu pristopu.

Frank Jefkins pravi, da »odnose z javnostmi sestavljajo vse oblike načrtovane **komunikacije**, zunanje in notranje, med organizacijo in njenimi javnostmi, njihov namen pa je doseganje določenih ciljev, ki zadevajo obojestransko razumevanje« (Jefkins, 1993:16).

Otis W. Baskin in Craig E. Aronoff ugotavljata, da so »odnosi z javnostmi funkcija **upravljanja**, ki pomaga definirati cilje in filozofijo organizacije ter olajša organizacijske spremembe« (Baskin in Aronoff, 1988:4).

Jon White razlaga odnose z javnostmi dobesedno in pravi, da so »odnosi z javnostmi v bistvu **odnosi** med organizacijo in različnimi javnostmi« (White, 1991:9).

Gruban, Verčič in Zavrl pa odnose z javnostmi definirajo kot »sestavino **upravljanja**, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki lahko vplivajo na organizacijo ali ona nanje« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 17).
V svoji knjigi Pristop k odnosom z javnostmi Gruban, Verčič in Zavrl podajajo še opredelitev odnosov z javnostmi, ki ga je leta 1978 sprejelo Mednarodno združenje za odnose z javnostmi na svetovni skupščini v Mexicu City, ki pravi, da so »odnosi z javnostmi **veščina** in **družbena veda** o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 18).

Odnosi z javnostmi kot priznano področje v poslovanju izvirajo iz ZDA, kjer se je t.i. »oče odnosov z javnostmi«, Edward L. Bernays, na prelomu stoletja ukvarjal s »kristaliziranjem javnega mnenja«[7] oz. s tem, kako se z javnim mnenjem soočiti in kako ga upravljati. Vse bolj je prepoznaval pomen podpore javnosti in trdil, da je bistvo v tem, kako nekdo prilagaja in povezuje neko idejo, objekt, organizacijo, državo in religijo z javnostjo od katere je odvisen (White, 1995). Po njegovem mnenju tako »odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem, s prilagajanjem **organizirajo podporo javnosti** za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 17).

Kljub temu, da enotne definicije odnosov z javnostmi ni pa so si skoraj vsi strokovnjaki na tem področju enotni v tem, da so to ***odnosi*** med organizacijo in njenimi javnostmi, na katere organizacija vpliva in od katerih je odvisna. Še najbolje je bistvo odnosov z javnostmi, kateremu sledim tudi jaz, podal Broom: »**funkcija odnosov z javnostmi je graditi in vzdrževati komunikacijske vezi med organizacijo in njenimi različnimi javnostmi, česar namen je vzdrževanje obojestransko koristnih odnosov**« (Broom v Broom in drugi, 1999: 530).

[7] Edward L. Bernays je leta 1923 izdal prvo knjigo o donosih z javnostmi, z naslovom Crystallizing Public Opinion.

4.2. ODLIČNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI

»Vaša Svetlost, daj nam moč za sklepanje kompromisov s tistimi javnostmi, ki jih ne moremo spremeniti, pogum, da prepričamo tiste javnost, ki jih lahko spremenimo (kadar je to družbeno odgovorno), ter modrost da bomo znali to razlikovati«

(Dozier v Škerlep, 1998: 747).

Communicator's Serenity Prayer

Če smo zgoraj ugotovili, da je namen odnosov z javnostmi ustvariti in ohranjevati obojestranske odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, nam koncept odličnosti, ki ga je razvila raziskovalna skupina IABC, pokaže kako to doseči.
James E. Grunig, Larissa A. Grunig in David M. Dozier so na vzorcu več kot 300 organizacij v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji opravili kvantitativno raziskavo, ki je potrdila, da je za odlične programe odnosov z javnostmi dosti bolj verjetno, da »učinkovito spreminjajo odnose« in »učinkovito preprečujejo konflikte«, kot je to verjetno za manj odlične programe (Grunig in drugi, 1999: 644 – 645).

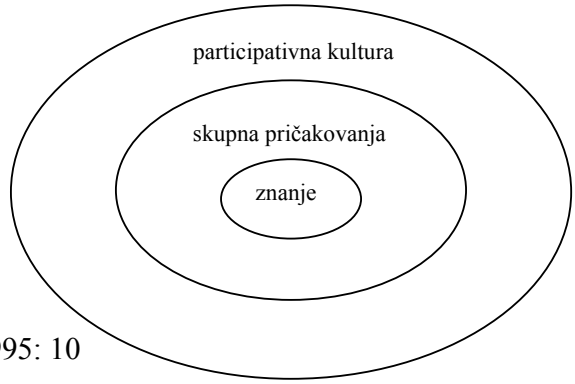
Odličnost odnosov z javnostmi opredeljujejo, kot »idealno stanje v katerem usposobljeni komunikatorji neposredno sodelujejo v strateškem upravljanju organizacije in v komunikacijskem upravljanju s ključnimi javnostmi iščejo simetrične odnose od katerih sta odvisni preživetje in rast organizacije« (Dozier in drugi: 1995: X).

4.2.1. TRI SFERE KOMUNIKACIJSKE ODLIČNOSTI

Komunikacijsko odličnost sestavljajo tri sfere, ki se med seboj nadgrajujejo in dopolnjujejo:

1. sfera v jedru: **znanje in usposobljenost** oddelka za odnose z javnostmi;
2. druga, osrednja sfera: **skupna pričakovanja** glede komunikacij med upravljalci odnosov z javnostmi in menedžmentom v organizaciji;
3. tretja sfera: **participativni značaj** organizacijske kulture;

Slika 4.1: Grafični prikaz treh sfer komunikacijske odličnosti



Vir: Dozier in drugi, 1995: 10

Prva sfera, **sfera znanja in usposobljenosti** oddelka za odnose z javnostmi, zajema: upravljalska znanja, znanja o izvajanju simetričnega in znanja o izvajanju asimetričnega modela komunikacije[8]. Brez upravljalskega znanja, to so strateška znanja, raziskovalna znanja in znanje sestavljanja proračuna, oddelku za odnose z javnostmi ne moremo pripisati upravljalske vloge v organizaciji (Dozier in drugi, 1995).

Druga sfera so **skupna pričakovanja glede komunikacij** med upravljalci odnosov z javnostmi in najvišjimi upravljalci - menedžerji v organizaciji. Ta skupna pričakovanja ustvarijo vez med komunikacijskim oddelkom in tistimi najvišjimi upravljalci, ki vodijo organizacijo in sprejemajo strateške odločitve. Ena vez je zahteva po komunikacijski odličnosti menedžerjev, druga pa prenašanje te odličnosti iz komunikacijskega oddelka. Vez *zahteva - prenašanje* se ustvari, če dominantna koalicija[9] razume pomen komunikacijske odličnosti in če komunikatorji posedujejo znanje za tako odličnost (Dozier in drugi, 1995).

Tretja sfera odličnosti je **participativni značaj organizacijske kulture**. Organizacija s prevladujočo participativno kulturo je odprta za nove ideje, strmi k timskemu delu, svoje vrednote deli s svojimi zaposlenimi in jih vključuje v proces odločanja. Ena lastnost participativne kulture je tudi podpora, ki jo organizacija nudi zaposlenim ženskam (Dozier in drugi, 1995).

[8] O modelih v odnosih z javnostmi govorim več v podpoglavju: Modeli v odnosih z javnostmi
[9] Dominantna koalicija je termin, ki ga avtorji uporabljajo za skupino najvišjih upravljalcev v organizaciji. To je skupina, ki ima moč, da vpliva na strukturo organizacije, definira poslanstvo in s streteškimi odločitvami odloča, kako se bo organizacija razvijala dalje (Dozier, Grunig, 1995: 15)

Če strnem zgoraj naštete značilnosti odličnosti odnosov z javnostmi, je po mnenju Gruniga in Dozierja, odlične odnose z javnostmi mogoče voditi samo, ko oddelek za odnose z javnostmi poseduje znanje in usposobljenost za vodenje komunikacij, ko dominantna koalicija pomaga graditi take programe z razumevanjem komunikacijske funkcije v organizaciji in njihove komunikacijske odličnosti in ko izvajalci komunikacij izvajajo dvosmerni simetrični model komuniciranja (Dozier in Grunig, 1995).

4.2.2. MODELI V ODNOSIH Z JAVNOSTMI

Kot sem že nakazala, je teorija štirih modelov odnosov z javnostmi ena od glavnih sestavin modela odličnosti v odnosih z javnostmi. Izhaja iz Grunigove zgodovinske analize in v tem vidiku označuje 4 faze zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi, hkrati pa gre za 4 idealnotipske modele načina vodenja odnosov z javnostmi, kar pomeni, da lahko v praksi še danes naletimo na vse štiri (Škerlep, 1998: 744).
Svojo analizo je Grunig začel z identificiranjem dveh spremenljivk, ki določajo modele: *smer* in *namen*. Smer opisuje ali je model eno ali dvosmeren, namen pa njegovo asimetričnost oz. simetričnost. Enosmerna komunikacija širi informacijo in je zato monolog, dvosmerna pa izmenjuje informacije in je zato dialog. Asimetrična komunikacija pomeni neuravnoteženost; organizacijo pušča tako kot je in skuša spremeniti javnost, simetrična komunikacija pa prilagaja odnose med organizacijo in javnostjo (Grunig, 1992: 289).

Na podlagi zgornjih spremenljivk je razvil 4 modele (Grunig, 1992: 287-289):

1. **Model tiskovnega predstavništva** se je razvil sredi 19. stoletja. Njegov edini namen je z največjim možnim pojavljanjem v medijih, organizaciji ustvariti ugodno publiciteto. Temelji na zavestnem manipuliranju javnosti, kjer organizacija z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi uveljavlja svoje interese. Gre za enosmerno komunikacijo, kar pomeni, da ni upoštevana norma resničnosti (Škerlep, 1998:745).

2. **Model javnega informiranja** je nastal na začetku 20. stoletja. Razvil se je kot reakcija na napade na velike korporacije in vladne organizacije. Deluje na sistemu hišnega novinarja, ki s sporočanjem o dogodkih, povezanih z organizacijo v medijih ustvarja pozitivno publiciteto. Kljub temu, da je novinar nastavljen, pa spoštuje kriterij resničnosti in razširja relativno objektivne informacije. Ker pa ne

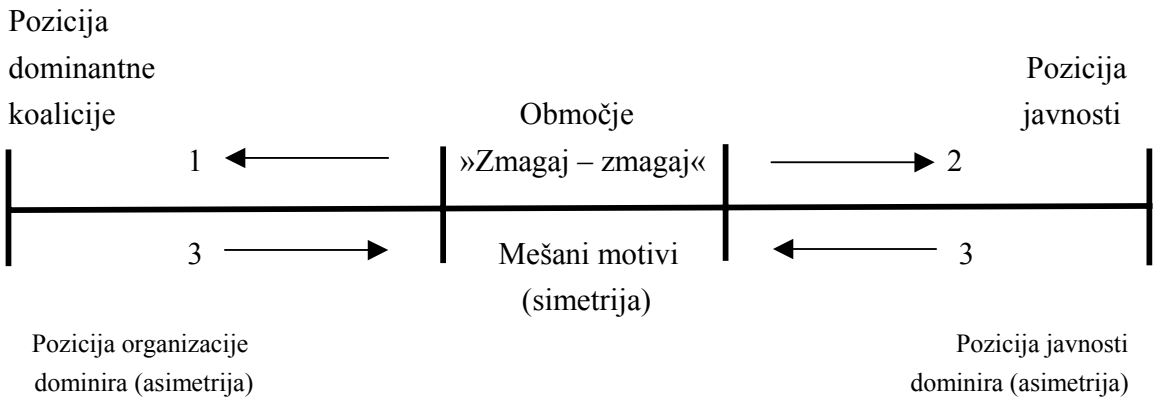
vključuje sistematičnega zbiranja informacij, je po Grunigu ta model enosmeren. (Škerlep, 1998: 745).

3. **Dvosmerni asimetrični model** je nastal v prvi polovici 20.stoletja. Povezan je z Edwardom Bernaysom, ki je bil prepričan, da če lahko ljudi manipuliramo za zlobne namene, kot so to počeli nacisti v 2. svetovni vojni, jih lahko manipuliramo tudi za dobra. Tako model temelji na psihologiji prepričevalnega komuniciranja in z uporabo raziskav stališč javnosti razvija sporočila, ki prepričajo strateške javnosti, da se obnašajo tako, kot to želi organizacija.

4. **Dvosmerni simetrični model** se je razvil v zadnjih treh desetletjih. Po Grunigu gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose (Škerlep. 1998: 745). Je najbolj dovršen od vseh štirih in se od asimetričnega razlikuje po tem, da do neke mere upošteva tudi interese svojih deležnikov.

Ker pa je Grunigova teorija, da je za vodenje odličnih odnosov z javnostmi treba uporabljati predvsem dvosmerni simetrični model naletela na mnogo kritik, je Grunig razvil **model mešanih motivov,** ki je kombinacija asimetričnega in simetričnega modela komuniciranja. Ta ima na eni strani čisti asimetrični model, na drugi strani pa čisti simetrični model. Odličen način vodenja odnosov z javnostmi pa je med tema dvema skrajnostma, pri čemer pa Grunig še vedno trdi, da so odlični odnosi z javnostmi premaknjeni bolj na stran simetričnega modela (Škerlep, 1998: 746 – 474). Model mešanih motivov je predstavljen kot **novi model simetrije.**

Slika 4.2.: Model mešanih motivov kot novi model simetrije



Tip prakse	Razlaga
1. Čisti asimetrični model	Komunikacije uporabljamo zato, da bi javnosti prevzele pozicijo dominantne koalicije.
2. Čisti model sodelovanja	Komunikacije uporabljamo zato, da prepričamo dominantno koalicijo, da se prilagodi poziciji javnosti.
3. Dvosmerni model	Komunikacije uporabljamo zato, da premaknemo javnosti ali dominantno koalicijo ali pa obe strani v sprejemljivo območje zmagaj – zmagaj.

Vir: Dozier in Grunig, 1995: 48

4.2.3. SITUACIJSKA TEORIJA JAVNOSTI

Situacijska teorija javnosti kot še ena izmed pomembnih sestavin odličnosti odnosov z javnostmi, je edina teorija segmentacije v odnosih z javnostmi, katero je Grunig razvil bolj obširno. Pomembnost izvajanja te analize javnosti se kaže v njenih rezultatih, **v kolikšni meri se posamezne javnosti aktivno udeležujejo vedenja, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva** (Ašanin Gole, 1999: 546). Vloga odnosov z javnostmi je namreč ravno v tem, da gradi odnose s strateškimi javnostmi. In katere so strateške javnosti?
Pomemben pojem, ki ga navajam že skozi vse delo so »deležniki«, skupine ljudi, ki so v kakršnikoli zvezi z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. Obenem pa so tu na drugi strani še »javnosti«. Pojmovna razlika, ki jo napravi Grunig je, da so **deležniki** tisti ljudje, ki ostanejo pasivni, tisti deležniki, ki so ali pa postajajo bolj zavedni in aktivni pa že spadajo v kategorijo **javnosti**. Dewey pa je **javnost** definiral kot skupino ljudi, ki je soočena s problemom, se posveča njenemu reševanju in zato razpravlja o njemu (Verčič in Grunig, 1998:580).

Situacijska teorija javnosti operacionalizira okolje v skupine (Grunig in Hunt v Ašanin Gole, 1999: 546), kar je Grunig ponazoril s tremi neodvisnimi spremenljivkami - prepoznavanje problema, prepoznavanje omejitev in stopnja vpletenosti ter dvema odvisnima spremenljivka – iskanje informacij in raba informacij (Verčič in Grunig, 1998:581). Skupine, ki iz tega sledijo pa so (Grunig in Hunt, 1995):

- **nejavnost** so tiste skupine ljudje, ki niso vključene v problem in jih problem ne prizadeva;
- **latentna oz. možna javnost** so skupine, ki bodo občutile posledice problema, problema samega pa še ne bodo spoznale;
- **zavedna oz. pozorna javnost** so tiste skupine, ki jih organizacija zadeva in so problem spoznale;

- **aktivna javnost** pa so tiste skupine, ki so začele razpravljati o možnih rešitvah problema;

Bolj verjetno bodo namreč javnosti aktivne, če bodo ljudje, ki jih sestavljajo, opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje (stopnja vpletenosti), da ima ravnanje organizacije za posledico problem (prepoznavanje problema) in da jih nič ne ovira, da ne bi v zvezi s problemom poskušali ukrepati (prepoznavanje omejitev). Če za skupino ni značilno nobeno izmed navedenih stanj potem sestavlja pač »nejavnost« in se ne tiče organizacije (Ašanin Gole, 1999: 546). Pomembna ugotovitev situacijske teorije je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivnimi javnostmi kot pasivnimi, ker prve informacije iščejo, medtem ko jih druge samo pasivno sprejemajo (Grunig in Repper v Ašanin Gole, 1999:546). Situacijska teorija nam tako z operacionalizacijo okolja v skupine omogoča, da razvijemo strateški menedžment odnosov z javnostmi, saj sta med **najpomembnejšimi pokazatelji odličnih odnosov z javnostmi** (Verčič, Grunig, 1998):

- vključevanje odnosov z javnostmi v celotni strateški menedžment
- strateško izvajanje odnosov z javnostmi.

Poglavje, ki sledi je namenjeno ravno tema dvema pokazateljema.

4.3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Strateško upravljanje odnosov z javnostmi pomembno prispeva k doseganju poslanstva organizacije. Organizacije lahko le s strateškim upravljanjem povezujejo svoje namere s svojimi okolji, identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, te priložnosti izkoriščajo in nevarnosti čimbolj zmanjšujejo. Učinkovit strateški načrt mora zato razvijati tudi oddelek za odnose z javnostmi.

Vključevanje odnosov z javnostmi v celotni strateški menedžment organizaciji pomaga s tem, da gradi odnose z javnostmi na katere vpliva oz., ki vplivajo na organizacijo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo celo odvrnejo od uresničevanja poslanstva. (Hunt in Grunig, 1995).

Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi identificira javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo izvajanje poslanstva in oblikujejo komunikacijske programe, ki organizaciji pomagajo ravnati v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi (Hunt in Grunig, 1995). Z drugimi besedami, funkcija odnosov z javnostmi je najbolj uspešna, ko so javnosti s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo prepoznane na nivoju strateškega menedžmenta organizacije in ko je menedžment funkcije same prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi (Verčič, Grunig, 1998:581).

4.3.1. HUNT – GRUNIGOV MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Dvojno vlogo odnosov z javnostmi pri strateškem menedžmentu sta ponazorila Hunt in Grunig, kjer sta strateško načrtovanje razdelila v sedem stopenj, ki jih opisujejo posamezne faze in koraki na sliki 4 (Grunig, 1992:12).

Slika 4.3.: Koraki strateškega menedžmenta odnosov z javnostmi

1. **Faza deležnikov**: Organizacija ima odnos z deležniki, ko ima vedenje organizacije ali deležnika posledice za drugega. Odnosi z javnostmi morajo skrbno raziskati okolje in vedenje organizacije, da ugotovijo te posledice. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti dolgoročen odnos, ki ureja spore, ki se lahko v tem odnosu pojavijo.

2. **Faza javnosti**: Javnosti se oblikujejo, ko deležniki eno ali več posledic prepoznajo in se organizirajo, da bi nekaj storili v zvezi z njo ali njimi. Odnosi z javnostmi morajo z raziskavo prepoznati in segmentirati te javnostmi. Na tej stopnji so v veliko pomoč fokusne skupine. Komuniciranje za vključevanje javnosti v postopek odločanja organizacije pomaga urejati spore, še preden postanejo potrebne komunikacijske kampanje.

3. **Faza perečih vprašanj:** Javnosti se organizirajo in ustvarjajo probleme. Odnosi z javnostmi morajo te probleme predvideti ter upravljati in voditi odziv organizacije nanje. To je problemski menedžment – issues management, Pri ustvarjanju in širjenju problema imajo pomembno vlogo mediji. Njihovo poročanje o problemu lahko ustvari še druge javnosti poleg aktivističnih – zlasti »vročeproblemske« javnosti. Na tej stopnji je raziskava posebej koristna za segmentiranje vseh javnosti. Komunikacijski programi na tem nivoju običajno uporabljajo množične medije, vendar pa morajo vključevati tudi medosebno komuniciranje z aktivističnimi javnostmi in poskušati rešiti problem rešiti s pogajanji.

Odnosi z javnostmi morajo načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi na vsaki od zgoraj navedenih faz. Pri tem morajo upoštevati korake od 4 – 7.

4. **Razvoj in določanje ciljev:** Odnosi z javnostmi morajo za svoje komunikacijske programe oblikovati formalne cilje, kot so: komunikacija, točnost, razumevanje, sporazumevanje in komplementarno vedenje.

5. **Snovanje formalnih načrtov in kampanj:** Odnosi z javnostmi morajo načrtovati formalne programe in kampanje za doseganje teh ciljev.

6. **Izvedba komunikacijskih programov in kampanj:** Odnosi z javnostmi, zlasti izvedbeni del, morajo izvajati programe in kampanje.

7. **Ovrednotenje:** Odnosi z javnostmi morajo ocenjevati uspešnost programov glede doseganja ciljev in zmanjšanja konflikta, ki so ga povzročili problemi, ki so programe sprožili.

Vir: Grunig, 1992: 124.

4.3.2. JEFKINSOV ŠEST STOPNEJSKI MODEL NAČRTOVANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Jefkinsov model načrtovanja programa odnosov z javnostmi je poleg Hunt-Grunigovega nedvomno najbolj uporaben model snovanja strategij odnosov z javnostmi. Kot pravi Jefkins, so razlogi za načrtovanje programa odnosov z javnostmi predvsem v *delovnih urah*, *prioritetah*, *času*, *virih*, *opremi* in *proračunu* oz. (Jefkins, 1998:39):
v določanju ciljev operacij v odnosih z javnostmi, v ocenjevanju delovnih ur in drugih nastalih stroškov, v izbiranju prioritet, ki bodo nadzorovale število in čas različnih operacij v programu in v odločitvi izvrševati napovedane cilje skladno z razpoložljivostjo pravilno usposobljenega kadra.

Jefkins izhaja iz tega, da so odnosi z javnostmi nenehni proces spremembe komunikacijskega stanja in sicer sprememb negativnega stanja - *sovražnost*, *predsodki*, *apatija*, *ignoranca* – v pozitivno komunikacijsko stanje – *simpatija*, *sprejemanje*, *interes*, *znanje* – med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako si faze njegovega modela sledijo v logičnem zaporedju (Jefkins, 1998: 40):

1. **opredelitev situacije oz. pregled komunikacijskega stanja**

Opredeliti situacijo pomeni, da določimo komunikacijsko stanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Situacijo opredelimo z raziskavo; najcenejši tovrstni pregled je analiza medijskih objav (press clipping). Cilj je, da ta nerazumevanja popravimo (Jefkins, 1993: 19).

2. **definiranje ciljev**

Ta stopnja upošteva, da praktiki odnosov z javnostmi poznajo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo, ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje. Definicija ciljev pa je odvisna od tega, kakšne komunikacijske probleme imamo. Jefkins našteva 34 možnih ciljev, med njimi so tudi odnosi s skupnostjo, katere obravnavam v moji študiji primera.

3. **definiranje ciljnih javnosti**

V tej stopnji se za uresničitev posameznih komunikacijskih ciljev definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena posamezna komunikacijska sporočila. Jefkins identificira deset osnovnih javnosti: skupnost, potencialni zaposleni, zaposleni, dobavitelji, investitorji, distributerji, potrošniki, mnenjski voditelji, sindikati, mediji (Jefkins, 1998: 56).

4. **izbor medijev in tehnik**

Prek medijev in tehnik organizacija posameznim javnostim komunicira cilje in sporočila. Glavni mediji, ki se uporabljajo v odnosih z javnostmi so: tisk, radio, televizija, avdiovizualni mediji, razstave, tiskovine, sponzoriranje knjige, naslovljena pošta, sponzorstvo, hišni časopisi, javno nastopanje, hišni stil in korporativna identiteta.
Tehnike odnosov z javnostmi so vse dejavnosti, ki ustvarjajo komunikacijo med ljudmi in skupinami. To pa so: novinarske konference, sporočila za javnost, radijski in televizijski intervjuji, korporativna identiteta, video posnetki, letaki, posterji, razni dogodki, sponzoriranje.

5. **določitev proračuna**

Gre predvsem za tri poglavitne stroške: čas oz. delo, material in drugi izdatki (gostoljubnost, potni stroški inp.) za realizacijo posameznih komunikacijskih programov.

6. **evaluacija in ocenjevanje rezultatov**

Je po Jefkinsu možno na tri načine: z opazovanjem in izkušnjami, z evaluacijo medijskih objav in z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik. Vse je odvisno od ciljev, ki smo si jih zadali na začetku (Jefkins, 1993: 21).

Tako naj bi sledenje odločitvam šestih faz načrtovanja programa odnosov z javnostmi spremenilo začetno negativno komunikacijsko stanje organizacije pri ustvarjanju medsebojnega razumevanja (Ašanin Gole, 1999:549). Ta model je pomembnem zato, ker že v fazi načrtovanja programov odnosov z javnostmi vključuje raziskave, določitev proračuna za izvedbo posameznih komunikacijskih programov in kriterijev za ovrednotenje rezultatov (Ašanin Gole, 1999: 550).

4.4. ODNOSI Z DELEŽNIKI OZ. PROGRAM ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Kot pravita Grunig in Hunt, bi se morali vsi programi odnosov z javnostmi začeti v fazi deležnika. Med najpomembnejše deležnike organizacije večina avtorjev (Grunig in Hunt, 1984; Baskin in Aronoff, 1998; Gruban, Verčič in Zavrl, 1997; White, 1991) uvršča: zaposlene, skupnost, finančno javnost, vladne in javne odnose, potrošnike, medije, državne institucije in krizne odnose z javnostmi ind. Za te različne javnosti imajo organizacije pripravljene različne programe odnosov z njimi.

Odnosi z zaposlenimi: na splošno so odnosi z zaposlenimi usmerjeni v povečevanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije za in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo. Pomemben dejavnik pri vodenju odnosov z zaposlenimi je narava organizacijske kulture (Škerlep, 1998: 752). Organizacija je odvisna od podpore ljudi, ki jo sestavljajo in so obenem njeni predstavniki. Njihovo obnašanje in mnenje o organizaciji se odraža izven organizacije (White, 1991: 39).

Odnosi z mediji: na medije strokovnjaki za odnose z javnostmi gledajo na dva načina, kot kanale komuniciranja skozi katere informirajo širše občinstvo in kot skupino organizacij, ki jo sestavljajo posamezniki s svojimi interesi, vendar je z njimi možno sodelovati (White, 1991: 28). Množični mediji so zaznani kot ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu. Odnose z mediji je možno voditi samo tako, da specialisti za odnose z javnostmi upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter da v svojih interakcijah z njimi razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose (Škerlep, 1998: 752).

Odnosi s finančnimi javnostmi: odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, na aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti (finančni mediji, finančni analitiki) ter nenazadnje na širšo poslovno skupnost (Škerlep, 1998: 752). Dejavnosti odnosov s finančnimi javnostmi so usmerjene k iskanju finančne podpore, ki jo organizacija potrebuje za zasledovanje svojih ciljev (White, 1991: 82-83). Ti odnosi zahtevajo absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju finančnih javnosti, pri čemer obveščanje ne sme zbujati nikakršnih lažnih pričakovanj, saj neizpolnjena pričakovanja običajno sprožijo padec vrednosti podjetja pod realno vrednost (Škerlep, 1998: 753).

Odnosi z državnimi institucijami (public affairs): so posebno področje odnosov z javnostmi, ki se ukvarjajo z razvojem javne politike, zakonodaje in predpisov, ki lahko vplivajo na organizacijo, na njene interese in na njeno delo. Ti odnosi skušajo predvideti morebitna pereča vprašanja in oblikovati njihovo rešitev kot javno politiko skozi javno debato in vladne akcije. Najbolj učinkoviti praktiki javnih zadev so ljudje, ki so aktivni v politiki (White, 1991: 55). Najbolj razvpiti del javnih in vladnih odnosov je lobiranje (Gruban in drugi, 1997: 109). Običajno so v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključeni tudi odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo (Škerlep, 1998: 754).

Odnosi z lokalno skupnostjo: so namenjeni integraciji organizacije v (lokalno) skupnost in h dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kvaliteti življenja skupnosti. Logika odnosov s skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in poveča pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane skupnosti. Proaktivna strategija odnosov s skupnostjo prinese organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo tedaj, kadar je organizacija v krizi ali kadar mora skupnost sprejeti tudi nekatere negativne posledice prisotnosti organizacije v skupnosti (Škerlep, 1998: 754).

Odnosi s potrošniki: posebej pomembna naloga odnosov s potrošniki je skrb za zadovoljstvo uporabnikov izdelkov ali storitev organizacije in zato tudi obravnavanje njihovih pritožb, pripomb, predlogov … (Gruban in drugi, 1997: 118). Kot posledica menjave marketinške paradigme v zadnjem desetletju pa se je tradicionalni transakcijski marketing premaknil k »marketinškim odnosom«, ki poskušajo preseči paradigmo prodajne naravnanosti marketinga in razvijati s potrošniki odnose na zaupanju in bolj osebnih odnosih ter ustvarjanju pozitivne publicitete še preden se začne oglaševalska kampanja (Škerlep, 1998: 755).

4.5. ODNOSI Z JAVNOSTMI, UGLED IN KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST

V svoji tezi trdim**,** da so pri zagotavljanju ali doseganju korporativne družbene odgovornosti in ugleda organizacije dobro načrtovani odnosi z javnostmi neizogibni, saj je korporativna družbena odgovornost aktivnost odnosov z javnostmi, ki se je začela razvijati oz. sovpada z zaskrbljenostjo organizacij za njihov ugled**.**
Kot sem razjasnila že v prejšnjem poglavju, ugleda ne moremo upravljati neposredno, saj je to poslovni element in vrednota podjetja, ki se ustvarja skozi čas. Je skupek vseh imidžev in identitete, ki jih podjetja komunicira skozi daljše obdobje in ponavadi njegovo grajenje ne moremo pripisati le enemu oddelku ampak na ugled podjetja vpliva prav vsak zaposleni. Povezavo, ki pa jo želim najti med odnosi z javnostmi in ugledom, je predvsem v osnovni funkciji odnosov z javnostmi, to je **upravljanje komunikacij ter odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi.**

Če povzamem definicijo odnosov z javnostmi, kot strateško načrtovanje in upravljanje odnosov in komunikacij z različnimi javnostmi podjetja potem se ugled in odnosi z javnostmi srečajo na točki, kjer so **odnosi z javnostmi zadolženi za komuniciranje identitete ter različnih imidžev skozi čas, ki skupaj ustvarjata ugled podjetja.**
Upravljanje ugleda torej posredno sloni na odnosih z javnostmi, njegovo neposredno upravljanje pa avtorji članka Reputation management - the new face of corporate public relations, ne uvrščajo v odnose z javnostmi, saj se ugleda neposredno ne da upravljati (Hutton in drugi, 2001: 256), ker je to razdeljeno med več aktivnosti podjetja.

Korporativna družbena odgovornost ustvarja in ohranja trden ugled, saj podjetja skušajo vrniti skupnosti koristi, ki so jim bile ponujene. Mulcahy (v Harisson, 1995: 126) vidi eno izmed prednosti odnosov s skupnostjo v izboljšanem korporativnem ugledu. Tudi Black (1993: 11) med potenciale odnosov s skupnostjo šteje ugled. Caroll in Buchholtz (2000: 399) pravita, da se podjetja posvečajo proaktivnemu spremljanju pojavljajočih se problemov v skupnosti tudi zaradi ugleda in podobe podjetja v skupnosti.
Kot že povedano je korporativna družbena odgovornost koncept s katerim podjetja presegajo zgolj z zakonom zadane dolžnosti in se vključujejo v reševanje številnih novih problemov, katera so v marsičem povzročila tudi sama. Predstavlja vrednote in politike delovanja tistih korporacij, ki želijo zmanjšati negativne okoljske vplive ter ustvariti dodano vrednost za lokalno skupnost. In kakšno vlogo imajo odnosi z javnostmi v korporativni družbeni odgovornosti?
Starck in Kruckeberg (2003) navajata kot poglavitni razlog zakaj naj bi bili izvajalci odnosov z javnostmi zainteresirani za izvajanje korporativne družbene odgovornosti, **posedovanje znanja in metodologije reševanja problemov pri naslavljanju odnosov s skupnostjo,** saj s **komuniciranjem** vplivajo na organizacijsko kulturo podjetja, njegove vrednote, imidž in vedenje zaposlenih ter obenem na vedenje svojih deležnikov. Največji prispevek odnosov z javnostmi k družbeni odgovornosti je **vpliv na organizacijsko kulturo in vedenjske rezultate prek komuniciranja**, kar pomeni, da ne smejo biti izključeni iz strateškega odločanja v podjetju (Starck in Kruckeberg, 2003).

Tudi Grunig in Hunt trdita, da je **naloga odnosov z javnostmi predvsem komuniciranje podsistemom organizacije o tem, kar javnost zaznava kot neodgovorno početje organizacije** (Grunig in Hunt, 1984: 54). Prav tako poročajo javnosti o tem, kakšne družbeno odgovorne in neodgovorne dejavnosti je organizacija izvedla in kakšne ukrepe je uvedla za izboljšanje neodgovornega ravnanja. Pri prvem gre za interno poročanje pri drugem pa za eksterno poročanje. Zato je pomembno, da so upravljalci odnosov z

javnostmi vključeni v odločanje o aktivnostih organizacije, saj lahko že v fazi odločanja predvidijo morebitne negativne reakcije javnosti ali posameznih interesnih skupin, ki bi za organizacijo utegnile imeti negativne posledice.

Po besedah Helen Ostrowski, iz skupine Porter Novelli, je naloga stroke**, da organizacijam pomaga razumeti upravljanje z družbenimi temami, ki zadevajo njihove deležnike.** Treba je pomagati pri **oblikovanju korporativnih vrednot, ki se komunicirajo znotraj in zunaj podjetja.** Nihče drug, le strokovnjaki odnosov z javnostmi so zanje ustrezno usposobljeni (http://www.spem.si).

Vloga menedžerjev odnosov z javnostmi, kot jo navaja Ashen (v Grunig in Hunt, 1984: 56) pa je **dolžnost senzibilizirati zaposlene za družbeno odgovornost organizacije, tako da jo lahko spoštujejo in izvajajo vsi člani organizacije.**

Po besedah Davida Zuckerja je ena izmed nalog svetovalcev za odnose z javnostmi v korporativni družbeni odgovornosti predvsem ta, da je **treba ugotoviti ali zavezanost podjetja korporativni družbeni odgovornosti zanj predstavlja korist ali tveganje ugleda korporativne blagovne znamke** ali kot pravi, treba je najti pravo mero med zmanjševanjem negativnih učinkov in dodano vrednostjo za lokalno skupnost (http://www.spem.si).

In kako tudi ne bodo odnosi z javnostmi tako tesno povezani s korporativno družbeno odgovornostjo, saj povezava med njima nakazuje na isti cilj - **obe disciplini težita k izboljšanju kvalitete odnosov med organizacijo in njenimi skupinami deležnikov.** Za ta odnos pa je bistvena **komunikacija,** ki je primarna naloga odnosov z javnostmi oz. upravljalcev komuniciranja, ki imajo sposobnost spremljanja političnega, družbenega in zgodovinskega okolja ter sposobnost ocenjevanja odločitev podjetja in posledic na njihove deležnike (E. Clark, 2000: 376-377). Prav razumevanje odnosov in učinkov komuniciranja je most med odnosi z javnostmi in korporativno družbeno odgovornostjo.

5. ODNOSI S SKUPNOSTJO

Posebno vlogo v programu korporativne družbene odgovornosti namenjam odnosom s skupnostjo, saj jih lahko po definiciji Kruckeberga in Starcka, ki pravita, da so »**odnosi s skupnostjo neprestano načrtovanje in izvajanje sodelovanja institucije s skupnostjo in da institucija na ta način vzdržuje in spodbuja odnose s svojim okoljem, ker je to v dobro tako institucije kot tudi zaposlenih in drugih deležnikov v širši skupnosti«,** (Kruckeberg in Starck, 1988:24) dojemamo kot stičišče med podjetjem, zaposlenimi, delničarji, potrošniki ind., saj le-ti nenazadnje spadajo v neposredno ali posredno okolico podjetja. Tudi Harrisonova meni, da »lokalna skupnost« ponavadi pomeni skupino ljudi, ki živijo blizu organizacije«, obenem pa se sprašuje kako potem definiramo okolico, ki ni v neposredni bližini neke organizacije, vseeno pa ima ta ista organizacija nanjo velik vpliv.[10] Tukaj poda rešitev, da v tem primeru skupnost ni omejena zgolj na tisti prostor, kjer je sedež podjetja ampak za vsako enoto podjetja obstajajo različne in specifične lokalne skupnosti. (Harrison, 1995: 123)

Skupnost je verjetno znotraj deležnikov organizacije skupina, ki jo najtežje definiramo, saj težko rečemo na kaj oz. koga mislimo, ko govorimo o njej. Skupnost je sestavljena iz več drugih deležnikov in tako združuje zaposlene, stranke, sindikate, okolje, potrošnike ind. Skupnost lahko definiramo kot okolje, ki je lokalno ali globalno, kot potencialne ali dejanske delavce in potrošnike, kot vlado ali kot okolje. Po ne deležniški definiciji oz. bolj splošni definiciji pa je skupnost **skupina ljudi, ki živi v določenem prostoru, okrožju ali državi in jo smatramo za celoto; skupino ljudi, ki ima skupne interese ali izvor** (Hawkins v Veškovo, 1998: 17).

Kot že rečeno, odnosi s skupnostjo ne zajemajo le tistih ljudi, ki živijo v neposredni bližini podjetja ampak tudi tiste, ki živijo v bližini podružnic, trgovin, proizvodnje ali celo skladišč tega istega podjetja. Ker pa procesi globalizacije za sabo puščajo kapitalske povezave in prevzemanja oz. združevanje podjetij, lahko neko lokalno okolje v zelo kratkem obdobju prerase v mednarodno. Zato je pomembno, kot to pravi tudi Harrison Shirley, da so **odnosi s skupnostjo, načrtovano sodelovanje organizacije z okoljem, kjer organizacija določi lastne kriterije po katerih vlaga svoje vire v skupnost** (Harrison, 1995: 127).

[10] Kot primer navaja trgovinsko mrežo Mark in Spencer's, ki deluje v več državah, sedež pa ima na ulici Baker. Pravi, da ima vsaka od njenih trgovinic ločeno in specifično skupnost, ki imajo svoj pogled na to mrežo trgovin.

5.1. NAČRTOVANJE PROGRAMA ODNOSOV S SKUPNOSTJO

Verjetno ni naključje, da koncepta odnosov s skupnostjo in korporativne družbene odgovornosti ponavadi v literaturi najdemo skupaj, saj se oba nanašata na večjo zaskrbljenost podjetij za ekološko osveščenost in drugih tematik, ki zadevajo okolje. Ta prizadevanja so odgovornosti, ki pripadajo menedžmentu oz. vodstvu podjetij, vendar pa je praksa, ki se zadnje čase razvija na področju odnosov s skupnostjo ta, da te naloge oz. odgovornosti v podjetju prevzame oddelek za odnose z javnostmi. Zato je njegova pravilna umeščenost v organizaciji toliko bolj ključna in neizogibna za podjetje, ki želi dobre odnose v okolju, kjer deluje[11].
Oddelek za odnose z javnostmi mora za učinkovite in uspešne odnose s skupnostjo slediti svojemu programu, pri tem postaviti strategijo in odnose razvijati skozi daljše obdobje.

Pri načrtovanju odnosov s skupnostjo mora podjetje (Harrison Shirley, 1995:127):

1. identificirati skupnost
2. določiti potrebe skupnosti
3. določiti vrsto podpore ali virov, ki jih bo namenilo skupnosti
4. določiti obdobje podpore skupnosti
5. slediti lastni strategiji vlaganja virov v skupnost

Pri postavljanju strategije vlaganja virov v skupnost, se podjetja odločajo različno glede na njihove interese. Black (1993: 106) pa svetuje naslednje:

1. podjetje naj izbere probleme, ki so pomembni za lokalno skupnost in so tudi nacionalnega pomena;
2. svoja prizadevanja naj podjetje osredotoči na nekaj področij, kjer lahko doseže velik učinek in opaznost;
3. poskrbi naj za publiciteto svojih družbeno koristnih dejavnosti in uspeha;
4. hkrati naj čimbolj zmanjša vtis, da služi lastnim interesom;

Odnosi s skupnostjo se ne razvijajo kar sami po sebi, prav tako pa se jim organizacija ne more izmikati. Treba jih je vključiti v strukturo in kulturo organizacije.
W.J. Peak (v Baskin in Aronoff, 1988: 221) definira odnose s skupnostjo kot »**načrtovano in kontinuirano aktivnost oddelka odnosov z javnostmi s skupnostjo, za ohranjanje in izboljševanje okolja, tako v korist organizacije kot tudi skupnosti**«. Vsak program odnosov s skupnostjo mora imeti politiko vodenja, ki določa

[11] O tem govorim več v poglavju: Odnosi z javnostmi

dolžnosti organizacije do skupnosti. Te dolžnosti izhajajo iz potreb, virov in znanja organizacije na eni strani ter potreb in pričakovanj skupnosti na drugi strani (Baskin in Aronoff, 1988: 223).

Baskin in Aronoff podajata deset zapovedi pri vodenju odnosov s skupnostjo (Baskin in Aronoff, 1998: 224):

1. svojo skupnost moraš poznati;
2. razvij politiko vodenja odnosov s skupnostjo;
3. preglej svoja postopke in aktivnosti, če se skladajo z idejo odnosov s skupnostjo;
4. posebno pozoren bodi na: odlaganje odpadkov, pravila zaposlovanja, probleme s prometom, vzdrževanje zgradbe in okolice podjetja, oglaševanje;
5. združi vsa sredstva komuniciranja s skupnostjo;
6. vključi svojo organizacijo v organizacije lokalne skupnosti;
7. razdeli donacije glede na pravila in cilje programa odnosov s skupnostjo;
8. sodeluj z lokalnimi bankami, zavarovalnicami, odvetniki in drugimi profesionalci za uporabo dobrin in storitev;
9. nudi pomoč lokalni vladi;
10. oceni trud vložen v odnose s skupnostjo;

5.2. TEHNIKE IN DEJAVNOSTI V PROGRAMU ODNOSOV S SKUPNOSTJO

Harrisonova (1995: 127-131) našteva več aktivnosti, katerih se podjetja poslužujejo pri oblikovanju programa odnosov s skupnostjo in se lahko izvajajo znotraj organizacije ali prek drugih agencij:

- **prostovoljni finančni prispevki ali donacije;**
- **podarjanje opreme;**
- **pomoč skupnosti z zaposlenimi**: pri tem podjetje ne daruje denarja ali opreme, ampak v pomoč skupnosti ponudi čas in znanje svojih zaposlenih;
- **treningi**:podjetje skupnosti nudi zastonj tečaje npr. računovodstva, računalništva…
- **vključevanje v projekte skupnosti**: pri tem podjetje daruje finančna sredstva, opremo ter čas in znanje svojih zaposlenih;
- **skupnosti dati na voljo pripomočke, opremo ali prostore podjetja**: na ta način se lahko podjetja predstavijo skupnosti kot vir;

- **centri za obiskovalce**: podjetja odpirajo vrata ne le priložnostno ampak skozi vse leto. S tem dosežejo, da lahko skupnost vidi, da podjetje nič ne skriva, da lahko obiskovalci razumejo filozofijo podjetja ali pa naredijo turistično atrakcijo, ki odpira nova delovna mesta;
- **dnevi odprtih vrat**: ta metoda ima že dolgo tradicijo in je ponavadi uspešna, saj lahko tako obiskovalci spoznajo kaj organizacijo prinaša v skupnost po drugi strani pa organizacija s tem izboljšuje timsko delo;
- **izboljševanje okolja**: podjetja vlagajo v opremo in postopke za varovanje okolja;
- **javno nastopanje**: skupina izurjenih ljudi znotraj organizacije obiskuje različne centre in bolj podrobno predstavlja podjetje;
- **odnosi z mediji**: zelo pomemben vir informacij v lokalni skupnosti so lokalni mediji, s katerimi mora podjetje ohranjati dobre odnose in skrbeti za nepretrgan tok informacij;
- **sponzorstvo**;

Tako kot podjetje načrtuje in skozi različne tehnike razvija odnose s skupnostjo pa obenem izpolnjuje korporativno družbeno odgovornost. Zanimivo razlikovanje med odnosi s skupnostjo in korporativno družbeno odgovornostjo podajo Gruban, Verčič in Zavrl, ki pravijo, da so programi odnosov s skupnostjo z drugimi besedami zmanjševanje dopustnih neželenih okoljskih vplivov (hrup, onesnaževanje, obremenjevanje lokacije s prometom inp.), korporativna družbena odgovornost pa želeni vpliv na okolje. Takoj pa dodajajo, da pojem »družbena odgovornost« ni najbolj posrečen, ker je zelo težko ugotoviti, komu konkretno naj bo organizacija odgovorna (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 112). Tudi Black ugotavlja, da pomoč skupnosti ni altruizem, ampak ozaveščen lastni interes podjetja pri katerem v veliki meri pridobi okolje (Black: 1993:105).

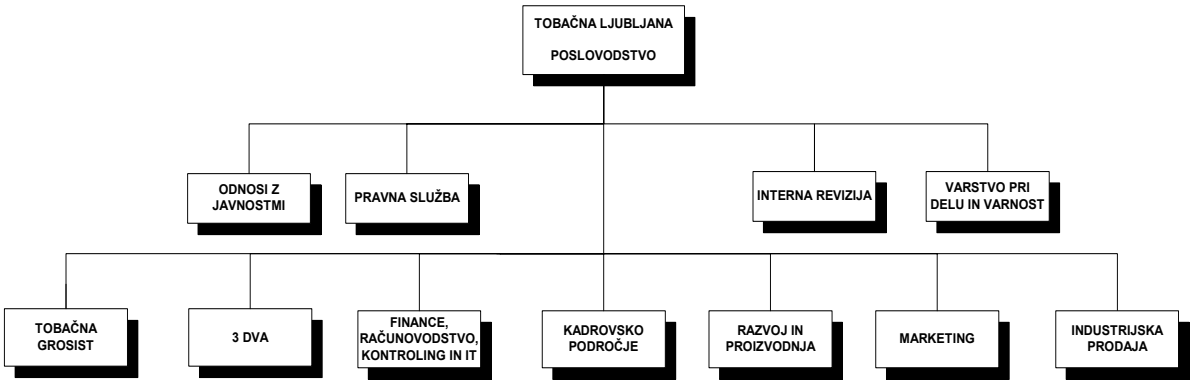
6. ŠTUDIJA PRIMERA: DONATORSKI PROGRAM TOBAČNE LJUBLJANA

Tobačna Ljubljana je podjetje s 133-letno tradicijo, kar jo uvršča v eno izmed najstarejših podjetij v Sloveniji. Že od svojega začetka je bila pomemben dejavnik industrijskega, urbanega in družbenega razvoja mesta Ljubljana in okolice. V svoji bogati preteklosti je Tobačna Ljubljana predstavljala eno od gonilnih sil mesta in industrije. Na začetku dvajsetega stoletja je veljala za najpomembnejše podjetje v Ljubljani in je dajala preživetje dobršnemu delu njenih prebivalcev. Je družbeno odgovorno podjetje, ki se zaveda, da je za uspešnost podjetja pomembna tudi uspešnost njegovega okolja. Svojo povezanost z okoljem izkazuje s svojim *Donatorskim programom*, ki ga že od leta 1999 izvaja Oddelke za odnose z javnostmi.

6.1. UMEŠČENOST ODDELKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V TOBAČNI LJUBLJANA

Oddelek za Odnose z javnostmi je bil v Tobačni Ljubljana ustanovljen leta 1994. Njegova umeščenost v organizacijsko strukturo Tobačne Ljubljana je predstavljena v spodnjem organigramu.

Slika 6.1.: Organizacijska struktura podjetja Tobačna Ljubljana, d.o.o.[12]



Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o., 2003

[12] Organigram Tobačne Ljubljane je povzet iz leta 2003, ko je bila organizacijska struktura enaka letu 1999 in še preden se je v Tobačni Ljubljana ukinila proizvodnja.

Iz organizacijske sheme je razvidno da je Oddelek za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana samostojna enota, ki je enakovredna vsem ostalim oddelkom. Poročanje oddelka je podrejeno neposredno vodstvu podjetja, obenem pa je to svetovalna služba za vse ostale oddelke znotraj podjetja.

V področje delovanja Oddelka za odnose z javnostmi Tobačne Ljubljana sodi:

- korporativno komuniciranje, ki zajema:
    - interno komuniciranje (odnosi z zaposlenimi, interni časopis, priprava internih dogodkov)
    - eksterno komuniciranje (odnosi z mediji, odnosi s partnerji, odnosi s potrošniki, odnosi s kupci, odnosi z lokalno skupnostjo, podpora blagovnim znamkam)
    - upravljanje ugleda (upravljanje korporativne identitete, priprava celostne grafične podobe)
- industrijska politika, ki zajema:
    - odnose z vladnimi institucijami in mestnimi odločevalci
    - lobiranje
    - spremljanje delovanja vlade
- korporativna družbena odgovornost, ki zajema:
    - izvajanje Donatorskega programa
    - odnose z lokalno skupnostjo
    - odnose z ostalimi deležniki
- podpora in svetovanje vodstvu ter drugim oddelkom
    - vključevanje oddelka v strateške odločitve podjetja
- ostale aktivnosti
    - press kliping
    - analize in raziskave
    - različni projekti

Oddelek se v svojem delovanju približuje Grunigovemu modelu mešanih motivov, saj svojo odličnost v odnosih z deležniki vedno išče na območju zmagaj – zmagaj, kar izpričujejo tudi poslovni rezultati Tobačne Ljubljana in izvajanje korporativne družbene odgovornosti. Odličnost Oddelka za odnose z javnostmi se kaže tudi na nivoju vključevanje oddelka v celotni strateški menedžment in v strateškem načrtovanju delovanja oddelka.

Oddelek za odnose z javnostmi, ki ga tvorijo direktorica, vodja projektov in asistentka, poseduje znanje in usposobljenost za vodenje komunikacij, prav tako pa najvišji novo menedžmenta razume komunikacijsko funkcijo v organizaciji in jo podpira ter vključuje v strateško načrtovanje.

Že od leta 1999 v oddelku skrbno in načrtovano izvajajo Donatorski program, saj je to ena izmed poti do ključnih javnosti, do katerih jim je drugače zelo otežena. Zavedajo se, da podpora določenim projektom sicer ne more nadomestiti močnejših prepričevalnih orodij komuniciranja, zagotavlja pa podlago zanje.

V Oddelku za odnose z javnostmi so se odločili za strateško, načrtovano in dolgoročno doniranje kulturi in kulturnim dejavnostim v obliki *Donatorskega programa* kot tehnike Odnosov s skupnostjo in izvajanja korporativne družbene odgovornosti.

Za izvajanje odnosov s skupnostjo in korporativne družbene odgovornosti oz. Donatorskega programa, je Oddelek za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana napisal **Donatorski priročnik**, ki določa temeljna pravila, na katerih temelji:

- dolgoročna donatorska politika Tobačne Ljubljana;
- letno planiranje donatorskih vsebin in sredstev ter izvedbeno odločanje o donatorskih projektih:

Donatorski priročnik obenem določa izhodišča za:

- določanje sredstev za donatorstvo;
- določanje nosilcev izvajanja in spremljanja rezultatov donatorske politike podjetja;
- organizacijo doniranja;

Donatorski priročnik prav tako opredeljuje:

- temeljna načela za izbor donatorskih projektov;
- osnove za odločanje za doniranje projektov;
- potek donatorskega projekta ter nujne in možne vzporedne aktivnosti;

6.2. ZAKAJ DONATORSKI PROGRAM?

Tobačna Ljubljana sodi v panogo v kateri veljajo stroge omejitve oglaševanja in sponzoriranja. V letu 1996 je Državni zbor Republike Slovenije sprejel Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov – ZOUTI, enega najstrožjih tovrstnih zakonov v Evropi, ki je močno prizadel Tobačno Ljubljana, saj s svojimi določili odločno posega v omejevanje komunikacije podjetja in njegovih blagovnih znamk. 10.člen Zakona o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov iz leta 2003 pravi (Uradni list RS, št. 26/03 z dne 13.3.2003): »Prepovedano je neposredno in posredno oglaševanje tobaka in tobačnih izdelkov, vključno s sponzoriranjem športnih, kulturnih in drugih javnih dogodkov, s strani tobačne industrije in veletrgovine«
»Za posredno oglaševanje tobaka se šteje prikazovanje logotipov in drugih znakov za označevanje tobaka in tobačnih izdelkov na predmetih, ki po zakonu niso tobačni izdelki, razen na kadilskem priboru«.
»Prepovedano je tudi oglaševanje izdelkov, ki ne sodijo med tobak in tobačne izdelke, vendar s svojim videzom in namenom uporabe neposredno spodbujajo k potrošnji tobaka in tobačnih izdelkov«
Proizvajalci tobačnih izdelkov lahko le izjemoma v javnih občilih obveščajo potrošnike o novih izdelkih, pa še to le z enkratnimi akcijami. Tudi vsebina tega enkratnega obveščanja je močno omejena z mnogimi restriktivnimi določili.

V Oddelku za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana so se torej znašli pred težko nalogo: **Kako vzpostaviti pozitivno podobo podjetja in na kakšen način obveščati o svoji dejavnosti, v panogi, za katero veljajo stroge omejitve in kateri je velik del javnosti nenaklonjen oziroma, ko je večina komunikacije s pomembnimi javnostmi onemogočena**? Naloga je bila še toliko težja, ker je bilo javno mnenje po sprejemu ZOUT-ja tobačni industriji izrazito nenaklonjeno. Deleži nenaklonjenih objav so po podatkih analiz močno presegli pozitivne. Prizadevanja oddelka so bila, **kako z zvezanimi rokami prepričati javnost, da je Tobačna Ljubljana trdno in uspešno podjetje, ki je v svojem dolgoletnem delovanju veliko prispevalo k razvoju lokalnega in širšega družbenega prostora**?
Iz opravljenih analiz je oddelek za odnose z javnostmi ugotovil, da je podpora nekaterim kulturnim projektom v preteklosti prispevala k pozitivni reakciji v javnosti in da jim je bila slednja v povezavi s kulturo praviloma naklonjena. Kot je povedala Breda Brezovar Papež, direktorica Službe za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana:
»V kulturi smo našli rešitev«.

Tobačna Ljubljana se je odločila, da svoje donacije v celoti nameni kulturi in umetnosti. Ključni razlog za to je, ker se kultura in umetnost povezujeta s koncepti osebne svobode, izbire drugačnosti, kreativnosti in nekonvencionalnosti, kar je Tobačna Ljubljana želela komunicirati ob vse večjih napadih in nestrpnosti v zvezi s kajenjem.

Tobačna Ljubljana se v svoji korporativni družbeni odgovornosti odloča za Donatorski program, ker:

1. **z doniranjem uresničuje odnose s skupnostjo in sicer tako, da s finančno pomočjo vpliva na razvoj okolja v ožjem in širšem slovenskem prostoru;**
2. **donatorstvo predstavlja pot komuniciranja z odločilnimi javnostmi;**
3. **z doniranjem ustvarja in vzdržuje pozitivno podobo in ugled o podjetju ter predstavlja podporo korporativnemu komuniciranju;**

6.2.1. URESNIČEVANJE ODNOSOV S SKUPNOSTJO

Uresničevanje odnosov s skupnostjo je eden izmed ciljev izvajanja korporativne družbene odgovornosti oz. Donatorskega programa Tobačne Ljubljana. Odnose s skupnostjo izvajajo tako, da s finančno pomočjo vplivajo na razvoj okolja, kulture, umetniške ustvarjalnosti v ožjem lokalnem in širšem slovenskem prostoru. Zavedajo se, da morajo kot družbeno odgovorno podjetje soustvarjati tako okolje, v katerem bodo lahko dosegali svoje poslovne cilje. Glede na opredeljeno donatorsko strategijo in vsebine doniranja, je Tobačna Ljubljana v svoja donatorska področja uvrstila:

- razstavno-muzejsko dejavnost;
- likovno dejavnost;
- filmsko umetnost;
- glasbeno umetnost;
- fotografsko umetnost;
- festivalske dogodke;
- literaturo/založništvo;
- kolekcijo kavnih skodelic;
- gledališke predstave;
- lastne dogodke;

Tobačna Ljubljana je svoj Donatorski program zasnovala v letu 1999 in v naslednjih letih nadaljevala s tistimi aktivnostmi, za katere je ocenila, da skozi čas enako ali bolje odgovarjajo zastavljenim kriterijem.

V obdobju od leta 1999 do 2003 je Tobačna Ljubljana s svojim Donatorskim programom uresničila in izvedla veliko projektov; naštela bom le najpomembnejše:

- v sodelovanju z Mestnim muzejem Ljubljana je zasnovala stalno *muzejsko zbirko Opojnost tobaka*, ki je razstavljena v Tobačnem muzeju v prostorih Tobačne Ljubljana;
- večkrat letno v prostorih Tobačnega muzeja prireja *likovne razstave* slovenskih in mednarodnih umetnikov: Zmago Puhar, Jerca Šantej, Izidor Jalovec, Mehmed Zaimović, Meta Vranič, Mojca Smerdu;
- v sodelovanju s Slovensko Kinoteko je podelila že štiri *enoletne filmske štipendije* mladim filmskim ustvarjalcem: Martin Srebotnjak, Hanna W. Slak, Andrej Škafar, Miha Mlaker. Obenem *podpira delovanje Slovenske kinoteke*;
- v sodelovanju s Cankarjevim domom se je odločila za večletno *podporo Srebrnemu abomnmaju*;
- s Festivalom Ljubljana že več kot pet let sodeluje s *podporo Ljubljanskemu poletnemu festivalu*;
- leta 1999 je podelila *nagrado za najboljšo fotografijo* na temo Užitek, svoboda, drugačnost, katero je prejel Tomaž Lunder;
- v sodelovanju s Caffe Teatrom je priredila več *gledaliških iger* in postavila *Kotiček za užitek*
- v sodelovanju z mednarodno uveljavljenim oblikovalcem Oskarjem Kogojem je zasnovala *Kolekcijo kavnih skodelic Tobačne Ljubljana*, katera je sedem let zapovrstjo predstavljala najvišji nivo poslovnega darila in ki je bila večkrat podarjena dobrodelnim dražbam ter Prešernovim nagrajencem;
- kot najpomembnejši dogodek ob praznovanju 130-letnice v letu 2001 pa je Tobačna Ljubljana kot glavni pobudnik in donator, v sodelovanju z Mestnim muzejem Ljubljana in Festivalom Ljubljana, razvila projekt ***Virtualni muzej***.

Projekt ***VIRTUALNI MUZEJ*** je nastal pod okriljem 130-letnice Tobačne Ljubljana, v letu 2001. Svoje mesto je dobil na Ljubljanskem gradu in v dveh letih si ga je ogledalo skoraj 168.000 obiskovalcev. Visoka okrogla 130-letnica je bila več kot primerna priložnost za ustanovitev Virtualnega muzeja, ki ga je kot poklon skupnosti Tobačna Ljubljana podarila Mestni občini Ljubljana in tako ponovno izkazala svojo vpetost v okolje. Ideja o ustanovitvi Virtualnega muzeja torej ni bilo naključje, temveč rezultat večletnega sodelovanja z ljubljanskimi kulturnimi ustanovami, s katerimi se Tobačna Ljubljana povezuje skozi Donatorski program.
Virtualni muzej sam po sebi predstavlja vez med preteklostjo in prihodnostjo. S pomočjo najsodobnejše tehnologije v 3-D grafiki nam oživi sprehod skozi dve tisočletji in nam omogoča ogled urbanega in arhitekturnega razvoja Ljubljane in njenih mestnih trgov, njenega kulturnega razcveta in gospodarskega napredka, katerega del v zadnjih 133 letih predstavlja tudi Tobačna Ljubljana.

Slika 6.2. : Virtualni sprehod skozi trge mesta Ljubljane

Vir: http://www.tobacna.si

Virtualni muzej je bil ponovno odlična priložnost za komuniciranje s poslovni partnerji, mediji, potrošniki, lastniki, politično javnostjo, predstavniki mesta, kulturno javnostjo in vsekakor lokalno skupnostjo. Cilj projekta je bil pokazati vpetost in povezanost podjetja z mestom Ljubljana in učvrstiti pozicijo Tobačne Ljubljana kot družbeno odgovornega podjetja, ki se zaveda sožitja z okoljem.

6.2.2. KOMUNICIRANJE Z ODLOČILNIMI JAVNOSTMI

Donatorstvo Tobačni Ljubljana predstavlja pot komuniciranja z njenimi javnostmi, katera ji je sicer zaradi strogih zakonskih določil strogo omejena.
Prek Donatorskega programa komunicira:

- **s potrošniki**: strateška odločitev podpiranja kulture kot komuniciranja s potrošniki ima namen utrjevanja ugleda Tobačne Ljubljana in s tem posredno tudi njenih izdelkov.
- **z mediji**: ob priložnostih, ki jih nudi Donatorski program Tobačna Ljubljana gradi in neguje odnose z mediji, predvsem s sporočili za javnost, novinarskimi konferencami, vabili na dogodke, intervjuji inp.
- **z mnenjskimi vodji**: donatorstvo predstavlja podlago za vzpostavitev močnejših prepričevalnih oblik komuniciranja.
- **z zaposlenimi**: podpora kulturi gradi pripadnost, hkrati pa zaposlenim daje možnost za identifikacijo in gradnjo ponosa. Vsi ti elementi so ključnega pomena za motivacijo zaposlenih.
- **s poslovnimi partnerji**: zaradi nenaklonjenosti javnosti Tobačni Ljubljana so pozitivni učinki podpore kulturi za poslovne partnerje neprecenljivega pomena. Utrjevanje dejstva, da je Tobačna trdno, ugledno in močno podjetje, daje podjetju pozitivno podobo v očeh poslovnih partnerjev.
- **z vladnimi javnostmi**: na odločevalce ima donatorstvo podoben učinek kot na mnenjske voditelje. Poleg tega, da je za ta del javnosti pomembno sporočilo, da Tobačna Ljubljana kot družbeno odgovorno podjetje prostovoljno prevzema nase del odgovornosti za tisti del družbenih dejavnosti, ki jih je nekoč v celoti financirala država.
- **z lokalno in širšo skupnostjo**: Donatorski program sam po sebi razvija odnose s skupnostjo, katera je Tobačni Ljubljana že od samega začetka predstavljala neprecenljivo vrednost.

Skozi leta je Tobačna Ljubljana v svojem Donatorskem programu zajela veliko različnih dogodkov in projektov, ki so ponudili možnost za komunikacijo s tistimi ključnimi javnostmi, ki jih drugače ne bi mogla doseči. S pomočjo sporočil za medije, vabil na posamezne dogodke in otvoritve razstav, informacijami o dogodkih v kulturnih napovednikih medijev, razpisom za fotonatečaj v dnevnem časopisju, je Tobačna Ljubljana komunicirala z mediji. S poslovnimi partnerji je komunicirala prek medijskih objav, vabili na dogodke, neformalnem informiranju o donatorskem programu, z

obdarovanjem iz Kolekcije kavnih skodelic Tobačne Ljubljana in gledališkimi predstavami v Caffe Teatru, z zaposlenimi je komunicirala prek objav v medijih in informacijami v internem časopisu za zaposlene, neposredno z donacijami pa je komunicirala s kulturno javnostjo. Otvoritev Virtualnega muzeja pa je obenem zajela tako interne kot eksterne javnosti.

6.2.3. PODPORA KORPORATIVNEMU KOMUNICIRANJU

Donatorski program Tobačne Ljubljana je usmerjen v podporo kulture in umetnosti in komuniciranje s ciljnimi javnostmi, z namenom utrjevanje ugleda. Donatorstvo Tobačne Ljubljana je zastavljeno tako, da uravnoteži negativne učinke, ki ga ima neizpodbitno dejstvo, da podjetje proizvaja in prodaja v javnosti zdravstveno sporen proizvod. Vizija Donatorskega programa je v nekaj letih pozicionirati Tobačno Ljubljana kot družbeno odgovorno podjetje, ki odgovarja tako trgu kot tudi družbenim zahtevam.
Učinkovitost Donatorskega programa Tobačne Ljubljana se kaže v tem, da morajo donatorske akcije preseči učinkovanje vsake posamične donacije ter, da je donatorstvo samo po sebi postalo razpoznavna in razlikujoča se dejavnost Tobačne Ljubljana. Donatorski program je postal »samostojen organizem«, s svojo misijo, vizijo ter identiteto. Misija in vizija sta interna elementa orientacije tega organizma, vizualna identiteta pa nujen element vsakega pojavljanja donatorstva v javnosti.
Vsak donatorski projekt Tobačne Ljubljana je obeležen z donatorskim logotipom.

Slika 6.3.: logotip Tobačna donator

Tobačna Ljubljana
donator

Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o.

Podpora korporativnemu komuniciranju se kaže v odnosu z vsako izmed odločilnih javnosti, saj z doniranjem Tobačna Ljubljana vzdržuje pozitivno podobo in ustvarja imidž odgovornega podjetja, kar ji dolgoročno prinaša pozitiven ugled.

6.3. USPEŠNOST DONATORSKEGA PROGRAMA TOBAČNE LJUBLJANA

Natančno merjenje učinkov oz. razmerja med vloženimi sredstvi v donatorske projekte in učinki doniranja je zelo težko. Vendarle pa v Tobačni Ljubljana spremljajo uspešnost in učinkovitost svojega Donatorskega programa. Ena izmed primernejših metod za merjenje učinkovitosti, ki se je poslužujejo v Tobačni Ljubljana, je analiza medijskih objav (klipinga).

Tu so še kvalitativna merila za oceno uspešnosti, ki jih Tobačna Ljubljana zbira na podlagi odziva posameznikov, društev in javnosti. Z raziskavo ugleda pa Tobačna Ljubljana spremlja predvsem svojo poznanost in korporativni ugled.

6.3.1. ANALIZA MEDIJSKIH OBJAV

Analizo medijskih objav oddelek za odnose z javnostmi pripravlja po metodologiji PA-MET, v sodelovanju z agencijo PRISTOP, katera Tobačni Ljubljana opravlja storitev klipinga. Za primerjavo podatkov sem povzela rezultate iz leta 1997 ter leta 1999 in 2000.

- Letna analiza leta 1997:

Kvantitativni podatki oz. analiza medijskih objav Tobačne Ljubljana iz leta 1997 je pokazala, da so mediji kar v 27% vseh objav poročali negativno, v 60% nevtralno in v 13% pozitivno.

- Letna analiza objav v letu 1999 pa je dala naslednje podatke:

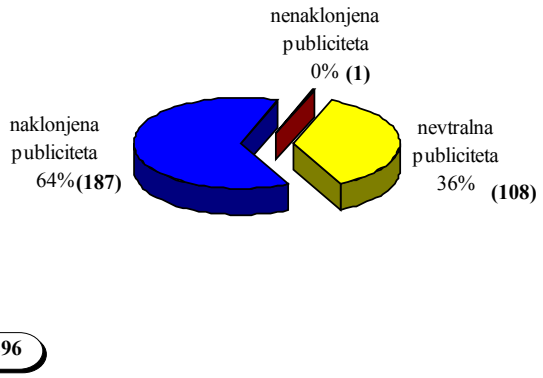
Naklonjene publicitete je bilo 64%, nevtralne pa 36%.

Veliko število naklonjenih objav je posledica visokega deleža načrtovane publicitete, ki je bil v letu 1999 sorazmerno visok in znaša 36% (106 objav) skupnega števila objav (296).

Sklop objav »donatorski program«, ki zajema objave o kulturnih aktivnosti, ki jih Tobačna Ljubljana finančno ali organizacijsko podpira, je bil drugi najobsežnejši. Sklop se je pojavil 99-krat (med 296 objavami o Tobačni Ljubljana v letu 1999), imel pa je tudi največji delež naklonjenosti, saj so bili le 4% sklopa ocenjeni negativno.

Te objave so doprinesle velik delež k pozitivni pojavnosti podjetja v medijih v analiziranem obdobju. V analiziranem obdobju je bilo namreč le 1 nenaklonjena, 108 nevtralnih in 187 naklonjenih objav.

Graf 6.1.: Naklonjena, nenaklonjena in nevtralna publiciteta v letu 1999



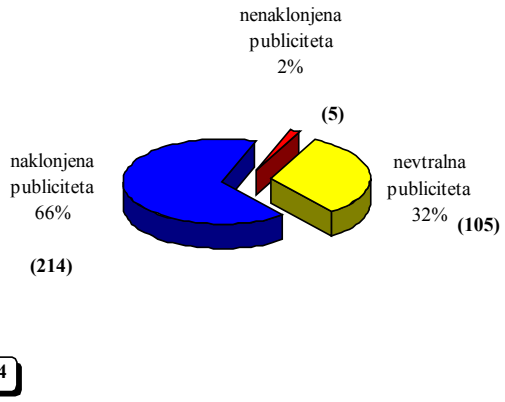
Vir: PA-MET, 1999

➢ Struktura objav v letu 2000 je bila podobna letu poprej:

Naklonjenih objav je bilo 66%, nenaklonjenih 2%, nevtralnih pa 32%. Delež načrtovane publicitete je bil v letu 2000 sorazmerno visok in znaša 43 % (138 objav) skupnega števila objav (324).

Sklop objav »donatorski program« je bil na drugem mestu, pojavil se je v 130 objavah (med 324 objavami o Tobačni Ljubljana v letu 2000).

Graf 6.2.: Naklonjena, nenaklonjena in nevtralna publiciteta v letu 2000



Vir: PA-MET, 2000

Da je prav Donatorski program in nanj vezane medijske objave vplival na zasuk poročanja o Tobačni Ljubljana, v pozitivno pričajo podatki, da je bil sklop »donatorski program« v letu 1999 kot tudi 2000 na drugem mestu po številu objav med vsemi

drugimi temami v medijih (poslovanje, tuji trgi, lastništvo, investicije…). Sklopa sta bila v obeh letih v celoti ocenjena pozitivno.

6.3.2. RAZISKAVA »UGLED 2001«

Leta 2001 je agencija Kline & Kline opravila raziskavo o poznanosti in ugledu Tobačne Ljubljana. Raziskava je vključevala 255 podjetij in je potekala meseca junija 2001. V vlogi anketirancev sta sodelovali dve osnovni skupini deležnikov – poslovna in splošna javnost.

Glede na rezultate raziskave, je agencija Kline&Kline prišla do naslednjih zaključkov (Kline in drugi, 2001: 1):

1. Podjetje Tobačna Ljubljana se je med 255 podjetji, ki so bila zajeta v raziskavi UGLED 2001, uvrstilo v skupino nadpovprečno poznanih in nekoliko nadpovprečno uglednih podjetij v Sloveniji.
2. V primerjavi s konkurenčnim podjetjem iz dejavnosti »Proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov« je bilo podjetje Tobačna Ljubljana ocenjeno kot nadpovprečno poznano in nadpovprečno ugledno.
3. Stopnja poznanosti podjetja Tobačna Ljubljana se je leta 2001 malenkostno zvišala glede na rezultate raziskave UGLED 2000.
4. Stopnja ugleda podjetja Tobačna Ljubljana se je glede na lanskoletne rezultate precej znižala.
5. Informacije, ki jih posredujejo mediji, so bili poglavitni vir informacij, ki jih poslovna javnost prejema o podjetju Tobačna.
6. Ponudba kakovostnih izdelkov in storitev, zanesljivost v poslovnih kontaktih ter finančna učinkovitost so bili z vidika poslovnežev najpomembnejši dejavniki pri oblikovanju ugleda podjetja Tobačna Ljubljana.

Raziskava »Ugled 2001« v povezavi z Donatorskim projektom Tobačne Ljubljana:

Kot pravijo v Agenciji Kline & Kline, ki že več let zapored merijo položaj večjih podjetij v Sloveniji glede na ugled in stopnjo poznanosti, »so v splošnem raziskave ugleda zelo velik finančni zalogaj za podjetje. V primeru, da se podjetje odloči, da samostojno opravi tovrstno raziskavo v tolikšnem obsegu, bi to zanj pomenilo nekaj desetkrat višje stroške« (Kline in drugi, 2001: 6). Torej bi bilo za podjetje Tobačna Ljubljana nesmiselno, da bi podobno raziskavo opravljalo samo, saj bi bilo to precej drago. Prepoznavnost in uspešnost Donatorskega programa v oddelku Odnosov z javnostmi merijo predvsem s

spremljanjem medijev in analizo klipinga PA-MET, ter kvalitativnimi rezultati, kot so odziv javnosti na določen dogodek.
Raziskava, ki so jo opravili v Agenciji Kline & Kline ni najbolj ustrezen indikator uspešnosti moje študije primera, saj se anketiranci pri dejavnikih ugleda niso mogli odločati za dejavnike družbene odgovornosti podjetja, kot npr. doniranje lokalni skupnosti, etično poslovanje, odnose z deležniki, skrb za okolje itd., katere Tobačna Ljubljana razvija skozi program odnosov s skupnostjo.

Pomemben zaključek raziskave pa je, da so informacije, ki jih posredujejo mediji, poglavitni vir informacij za poslovno in splošno javnost, kar v primerjavi z analizo PA-MET pri rezultatih načrtovane publicitete ponovno potrjuje, kako pomembno je načrtovano delovanje oddelka za odnose z javnostmi, da ob pravem času in na pravilen način posreduje informacije medijem in splošni javnosti oz. z njimi razvija pozitiven odnos. Glede na rezultate se je podjetje uvrstilo v skupino nadpovprečno poznanih in nekoliko nadpovprečno uglednih podjetij v Sloveniji, kar kaže na prizadevanja doseganja pozitivnega ugleda z zasnovanim Donatorskim programom že od leta 1999.

6.3.3. KVALITATIVNI REZULTATI USPEŠNOSTI DONATORSKEGA PROJEKTA

- Mnenja in pohvale
  - Donatorski program prejema podporo in pohvale vseh ključnih javnosti, ki jim je bil namenjen: medijev, poslovnih partnerjev, zaposlenih, lokalne skupnosti, kulturne javnosti, mnenjskih voditeljev;
  - osrednji projekt 130 letnice, Virtualni muzej dosega izjemne pohvale in obisk: v dveh letih si ga je ogledalo skoraj 168.000;
  - Leta 2002 je Tobačna Ljubljana za postavitev Virtualnega muzeja prejela Valvasorjeva častno priznanje;
  - Tobačna Ljubljana je utrdila svojo pozicijo družbeno odgovornega podjetja in podpornika kulture in umetnosti;

- Nagrada Prizma

Tobačna Ljubljana je leta 2001 za svoj *Donatorski program* prejela nagrado »PRIZMA« kot najboljši praktični primer odnosov z javnostmi zadnjega desetletja, ki ga podeljuje Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Komisija slovenskega društva za odnose z

javnostmi je nagrado Donatorskemu programu Tobačne Ljubljana podelila z naslednjo utemeljitvijo:

1. Prva dimenzija zadeva idejno rešitev samo. Donatorski program je namreč očitno tudi posledica strogih omejitev komuniciranja, ki ga je proizvajalcem tobačnih izdelkov naložil zakonodajalec leta 1996. Z jasnim ciljem ohranjanja komunikacije s ključnimi javnostmi je Tobačna našla rešitev v projektu, ki po eni strani znatno finančno podpira kulturo in umetnost, po drugi pa prek te kontinuirane podpore vzpostavlja možnost korporativnega komuniciranja.
2. Druga dimenzija zadeva komunikacijski izkoristek. V Sloveniji še vedno velja prepričanje, da je sponzoriranje športa dosti učinkovitejše kot pomoč kulturi. Tobačna je s programom, ki se še zdaleč ne izčrpa z donacijo samo, ampak vzpostavlja komunikacijski kapital na gradnji dolgotrajnejših odnosov z vešče izbranim šopkom donirancev, dokazala, da ima tudi donacija v kulturo visok, stalen in širok komunikacijski donos.
3. Tretja dimenzija pa je gradnja sinergičnih učinkov na vseh ravneh programa, s posebnim poudarkom na logični vztrajni gradnji temeljnih vizualnih in verbalnih sporočil, ki povezujejo identiteto posameznih ustvarjalcev ali kulturnih institucij z identiteto Tobačne Ljubljana

6.4. POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI ZA KORPORATIVNO DRUŽBENO ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA

Služba za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana *Donatorski program* izvaja uspešno. Kot samostojna enota znotraj podjetja Tobačne Ljubljana deluje na principu dobrih odnosov z deležniki vsakodnevno in dolgoročno. Svoje projekte načrtuje strateško in se vključuje v strateške odločitve podjetja.

Princip korporativne družbene odgovornosti spremlja oddelek že od samega začetka, prej pa so bile te naloge porazdeljene med drugimi oddelki podjetja. Še bolj načrtno in strateško usmerjeno pa je oddelek družbeno odgovornost začrtal ob svojem *Donatorskem programu*, ki ga je začel izvajati leta 1999. Študija primera je pokazala, da Služba za odnose z javnostmi v svojem delovanju namenja veliko pozornosti odnosom s skupnostjo, v kateri deluje in s katero je Tobačna Ljubljana tesno povezana že od samega začetka. Odnose razvija predvsem na načelu vračanja skupnosti, v smislu korporativne filantropije – doniranja, od katerega ima korist tako skupnost kot tudi Tobačna Ljubljana.

Donatorski program je odličen primer uspešnega vodenja odnosov s skupnostjo in izvajanja korporativne družbene odgovornosti ter s tem razvoja dialoga med mestom in podjetjem. Podjetje svoje odnose s skupnostjo izvaja načrtno in strateško. Kot podporo politiki vodenja odnosov je oddelek za odnose z javnostmi izdelal Donatorski priročnik, ki določa temeljna pravila in izhodišča Donatorskega programa. Pri postavljanju strategije vlaganja virov v skupnost, se je podjetje približalo strategiji Blacka, saj se je osredotočilo le na področje kulture in umetnosti, ki predstavlja izziv tako na lokalni kot nacionalni ravni in kjer lahko zaradi zakonskih omejitev dosega velik učinek in opaznost, in obenem poskrbi za publiciteto svojih družbeno koristnih dejavnosti in uspeha. Prav tako so v izvajanju odnosov s skupnostjo prisotna načela, ki jih podajata Baskin in Aronoff, saj je podjetje svojo skupnost v 133 letih delovanja dodobra spoznalo, razvilo politiko vodenja odnosov in aktivnosti in jih sproti analiziralo in ocenjevalo.
Kot je pokazala analiza Donatorskega programa, je pomembna naloga oddelka za Odnose z javnostmi tudi komuniciranje o projektu, z vsemi odločilnimi javnostmi..

Donatorski program dosega svoje primarne cilje, saj je:

- *podjetje našlo način komuniciranja s svojimi odločilnimi javnostmi* in ponovno prepričalo javnost, da je Tobačna Ljubljana trdno in uspešno podjetje, ki je v svojem 130-letnem delovanju veliko prispevalo k razvoju lokalnega in širšega družbenega prostora.
- *pozicioniral Tobačno Ljubljana kot družbeno odgovorno podjetja, ki se zaveda sožitja z okoljem*
- *podjetju povečal prepoznavnost*, kar pa je po besedah raziskovalne skupine Kline & Kline (2001: 19) »predpogoj za vse druge elemente in učinke komuniciranja in hkrati predpogoj za oblikovanje ter prek tega tudi za ustvarjanje in ugotavljanje ugleda podjetja«, na podlagi česa lahko sklepam, da je projekt
- *podjetju dolgoročno povečal ugled*

S študijo primera Donatorskega programa Tobačne Ljubljana sem pokazala, da je korporativna družbena odgovornost zelo pomembna aktivnost podjetja za ohranjanje konkurenčne prednosti, ki obenem lahko predstavlja alternativni, ali celo primarni vir komuniciranja z odločilnimi deležniki. Osnova za izvajanje družbene odgovornosti v Tobačni Ljubljana je program odnosov s skupnostjo, ki spada v domeno oddelka za odnose z javnostmi. Oddelek sodelovanje podjetja z okoljem izvaja načrtno, kjer določa lastne kriterije, po katerih vlaga svoje vire v skupnost na osnovi svojega Donatorskega

programa. Oddelek v projektu predstavlja osrednjo vlogo komunikatorja, tako z notranjimi kot zunanjimi javnostmi. Povezanost Tobačne Ljubljana z mestom Ljubljana in njenimi prebivalci je močno prisotna v poslovanju podjetja že od njegovega samega začetka. Zavedanje pomembnosti okolja in vračanje skupnosti vzbuja v javnostih zaupanje in pelje h ugledu Tobačne Ljubljana. Aktivno vodenje korporativne družbene odgovornosti sloni na oddelku za odnose z javnostmi, ki je ta koncept prepoznal in ga implementiral v svoje naloge v samem začetku delovanja. Kljub splošnemu negativnemu mnenju javnosti o spornosti proizvoda in dejavnosti podjetja, antikadilskih prizadevanjih in strogemu zakonu, ki močno omejuje vsakršno komuniciranje, je Tobačni Ljubljana uspelo ohranjati ugled odgovornega podjetja.

Študija primera opisuje izvajanje Donatorskega programa med leti 1999 in 2001, ko lastniške povezave, skozi katere je prešla Tobačna Ljubljana niso vplivale na odnose z deležniki. Tobačna Ljubljana je v zadnjem desetletju prešla skozi več lastniških struktur. Leta 1991 je večino deleža Tobačne Ljubljana kupilo podjetje Reemtsma iz Nemčije in manjši delež podjetje Seita iz Francije. Leta 2001 je delež Seite pridobila Reemtsma in tako postala večinski lastnik Tobačne Ljubljana. Leta 2002 pa je 90.01 deleža delnic Reemtsme pridobilo podjetje Imperial Tobacco Group iz Velike Britanije in postalo njen večinski lastnik. Januarja 2004 je družba Imperial Tobacco, večinska lastnica Tobačne Ljubljana, objavila reorganizacijo svojih evropskih proizvodnih obratov, kot del nenehne težnje po povečevanju produktivnosti in izboljševanju poslovanja, kar je za Tobačno Ljubljana pomenilo ukinitev proizvodne dejavnosti in izgubo približno 250 delovnih mest. Na tej točki se Tobačna Ljubljana zaveda vprašljivosti svojega ugleda in družbene odgovornosti do svojih zaposlenih in lokalne skupnosti. Tobačna Ljubljana se bo tudi v prihodnje zavzemala za družbeno odgovorno poslovanje in odnose s svojimi deležniki, saj se zaveda, da je postala del četrte največje tobačne družbe na svetu, ki pa ima tudi sama jasno razdelano strategijo odnosov z deležniki in korporativne družbene odgovornosti, ne samo v matičnem podjetju ampak tudi drugod po svetu, kjer posluje.

7. ZAKLJUČEK

Vloga odnosov z javnostmi v podjetju ni več vprašljiva. Je funkcija, ki načrtuje in upravlja odnose z odločilnimi javnostmi oz. deležniki podjetja in komunikacij med njimi. Vse večjo vlogo pa odnosi z javnostmi dobivajo tudi pri izvajanju korporativne družbene odgovornosti, ki v konkurenčnem času lahko predstavlja dejavnik za preživetje podjetja. Če sem se uvodoma spraševala ali je korporativna družbena odgovornost le koncept, ki pomaga podjetjem popraviti napake iz preteklosti oz. modna muha, ki se razširja predvsem zaradi tržne usmerjenosti, lahko sedaj zaključim, da je to vrednota, ki podjetjem resnično prinaša naklonjen ugled in dobro pogoje poslovanja znotraj njihovega okolja na dolgi rok. Potrošniki se namreč pri nakupu izdelka ali storitev ne odločajo zgolj na podlagi kakovosti, temveč jih zanima tudi kakšno podjetje stoji za njim, kakšen je njegov ugled in kako prispeva k razvoju okolja.

Korporativna družbena odgovornost se v praksi pogosto udejanja skozi odnose s skupnostjo kot korporativna filantropija ali vidni način doniranja, s čimer podjetje vzpostavlja dialog s skupnostjo. Odvisna je od organizacijske kulture, politike in načel upravljanja podjetja. S posedovanjem znanja in usposobljenostjo za komuniciranje pa izvajalci odnosov z javnostmi, ob predpostavki, da so vključeni v strateške odločitve podjetja, vplivajo na organizacijsko kulturo podjetja, njegove vrednote ter obenem na vedenje deležnikov podjetja. Zato je izvajanje korporativne družbene odgovornosti primerna aktivnost odnosov z javnostmi, ki tako vzpostavlja tudi ugled podjetja.

Študija Donatorskega programa Tobačne Ljubljana je pokazala uspešen primer izvajanja korporativne družbene odgovornosti v sklopu odnosov s skupnostjo. Oddelek za odnose z javnostmi program izvaja načrtno in strateško. Možnosti za grajenje odnosa in komuniciranja z deležniki vidi v vsaki akciji znotraj programa, kar se jim obrestuje v povečani prepoznavnosti in dolgoročnem ugledu. S študijo primera sem potrdila svojo tezo in opozorila na strateško vlogo odnosov z javnostmi pri zagotavljanju ali doseganju korporativne družbene odgovornosti za ugled podjetja.

Z diplomskim delom sem skušala opozoriti na pomembnost vključevanja korporativne družbene odgovornosti pri poslovanju podjetij, saj je ravno študija primera pokazala kako lahko koncept ne le razvija odnose z deležniki, temveč tudi predstavlja vir komuniciranja z njimi. Družbeno delovanje podjetja je torej konkurenčna prednost na trgu in vrednota, kateri se podjetja v prihodnosti več ne bodo mogla izogniti.

8. SEZNAM LITERATURE IN DRUGIH VIROV

8.1. LITERATURA

1. Ašanin, Gole Pedja (1999): »Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, str: 544 – 557. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
2. Baskin, Otis in Craig E. Aronoff (1988): Public relations: The profession and the practice. Wm. C. Brown Publishers, Doboque.
3. Broom, M. Glen, Shawna Casey in James Ritchey (1999): »V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, str. 530 – 543.
4. Caroll, B. Archie in Ann K. Buchholtz (2000): Business & Society: Ethics and Stakeholder management. South-Western College Publishing. United States of America.
5. Clark, W. Cynthia (2000): »Difference between Public Relations and Corporate social responsibility: An Analysis«. Public Realtions Review, 26, 3, str. 363-380.
6. Cutlip, Scott, Allen H. Center in Glen M. Broom (1994): Effective public relations. Prentice Hall, New Yersey, USA.
7. Deresky, Helen (2003): »International Management (4th ed.)«. Prentice Hall. Upper Saddle River.
8. Dolphin, R Richard in Ying Fan (2000): »Is corporate communications a strategic function?« Management Decision. 38, 2, 99-107.
9. Dowling, R. Grahame (1994): Corporate Reputations: Strategies for developing the Corporate Brand. Kogan Page, London.
10. Dozier, M. David, Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): Manager's guide to exellence in public relations and communication management.Lawrance Erlbaum Associates, Publishers. New Yersey, ZDA.
11. Drummond, John in Bill Bail (1994): Managing Business Ethics. Butterworth-Heinemann. Oxford.
12. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
13. Grunig, E. James (1992): Exellence in Public Relations and Communications Management. Lawrance Erlbaum Associates Publishers. USA
14. Grunig, E. James in Todd Hunt (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich Publishers. Orlando
15. Grunig, E. James in Yi-Hui Huang (1999): »Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, 644 – 667.

16. Grunig, James E. in Todd Hunt (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
17. Harrison, Shirley (1995): Public Relations: an introduction. Routledge, New York.
18. Holt, D.H., in K.W. Wiggington (2002): »International Management (2nd ed.)«. Harcourt College Publishers. Forth Worth.
19. Hutton G. James, Michael B. Goodman, Jill B. Alexander in Christina M. Genest (2001): »Reputation management: the new face of corporate public relations?« Public Ralations Review, 27, 247-261.
20. Jančič, Zlatko (2000): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Jančič, Zlatko (2002): »Nova družbena odgovornost podjetij«. Industrijska demokracija, 12, 4, str. 4-7.
22. Jefkins, Frank (1993): Planned press and public relations. Blackie Academic and Professional, London.
23. Jefkins, Frank (1998): Public Relations. Pitman Publishing. London, Great Britain.
24. Johnson, Gerry in Kevin Scholes (1999): Exploring Corporate Strategy (5th ed.). Prentice Hall. Harlow.
25. Kenneth, Starck in Dean Kruckeberg (2003): »Ethical obligations of public relations in an era of globalisation«. Journal of Communication Management. 8,1, str. 29-40.
26. Kline, Miro, Janja Božič Marolt in Tomaž Berus (2001): »Ugled – nevidno premoženje«. Marketing Magazin, 9, 3, str. 22-23.
27. Kruckeberg, Dean in Starck Kenneth (1988): Public relations and community, a reconstructed theory. Praeger Publishers. Greenwood Press, New York.
28. Lawrance, L. Embley (1992): Doing well while doing good: the marketing link between business and nonprofit causes. Englewoods Cliffs. Prentice Hall, Upper Saddle River.
29. McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith L. Jones in Gill Coleman (1998): Corporate Citizeship. Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn, Great Britain.
30. Mumel, Damijan in Barbara Bošnjak: »Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti«. Teorija in praksa, 38, 4, str. 629 – 649.
31. Panapanaan, M. Virgillio (2002): »Management of Corporate responsibility towads Sustainability: Tripple line approach«. Oikos. KRAJ

32. Podnar, Klement in Urša Golob (2001): »Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto«. Teorija in praksa, 38, 4, str. 560 – 582.
33. Podnar, Klement in Urša Golob (2002): »Socialna ekonomija in družbena odgovornost«. Teorija in praksa, 39, 6, str. 962 – 965.
34. Schwartz, S. Mark in Archie B. Caroll (2003): »Corporate social responsibility: A three domain approach«. Business Ethics Quarterly. 13, 4, str. 503-530.
35. Škerlep, Andrej (1998): »Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 739 – 758.
36. Utting, Peter (2000): Bussiness Responsibility for sustainable development. United Nations Research Institute for Social Development, Geneva.
37. Van Riel, B.M Cees in John M.T. Balmer (1997): »Corporate identity: the concept, its measurement and management«. European Journal of Marketing. 31, 5-6, str. 340-355.
38. Van Riel, B.M. Cees (1992): Principles of Corporate Communication. Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
39. Verbinc: Slovar tujk
40. Verčič, Dejan (1999): »Odnosi z javnostmi v Evropi«. Teorija in praksa, 36, 4, str. 519 -529.
41. White, Jon (1991): How to understand and manage public relations. London. Business books Limited.

DRUGI VIRI

1. Bibianko, Dunja (2003): Krizno komuniciranje in ugled: Primer požara v Gorenju. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
2. Manček, Urša (1999): Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
3. Veškovo, Marinela: Odnosi s skupnostjo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. PA-MET 1999 in 2000, Pristop d.o.o.
5. Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov (Ur. l. RS, št. 26/2003, 13.3.2003)
6. http://www. porternovelli.com
7. http://www.tobacna.si
8. http://www.wbcsd.com
9. http://www.spem.si