

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ELVIRA HASANAGIĆ

**EKSTERNO KOMUNICIRANJE V OBDOBJU
KRIZE PODJETJA**

ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, D.O.O.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ELVIRA HASANAGIĆ

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

**EKSTERNO KOMUNICIRANJE V
OBDOBJU KRIZE PODJETJA**

ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, D.O.O.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

Za mentorstvo ter strokovno pomoč gre zahvala mentorju, doc. dr. Dejanu Verčiču.

Za pomoč pri analizi študije primera se zahvaljujem Bredi Brezovar Papež, direktorici oddelka za korporativne zadeve in Poloni Javornik, vodji projektov v oddelku za korporativne zadeve, Tobačna Ljubljana, d.o.o.

Za podporo in zaupanje se zahvaljujem svojim staršem in sestri.

KAZALO:

1. UVOD.....	5
2. ORGANIZACIJA.....	7
2.1. Opredelitev pojma organizacija.....	7
2.2. Struktura organizacij in umestitev oddelka za odnose z javnostmi.....	10
3. KOMUNIKACIJA.....	14
3.1. Opredelitev pojma komunikacija.....	14
3.2. Modeli komunikacije.....	14
4. ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	17
4.1. Opredelitev odnosov z javnostmi.....	17
4.2. Vrste javnosti.....	19
4.3. Orodja odnosov z javnostmi.....	21
4.4. Aspekti odnosov z javnostmi.....	23
4.5. Odnosi z internimi javnostmi.....	25
4.6. Odnosi z mediji.....	26
4.6.1. Načrtovanje v odnosih z mediji.....	28
4.6.2. Standardna navodila za delo z novinarji.....	29
4.6.3. Odnosi z mediji v obdobju krize podjetja.....	30
5. KRIZA PODJETJA.....	31
5.1. Opredelitev krize.....	31
5.2. Predkrizno obdobje.....	32
5.2.1. Krizno menedžerski načrt.....	33
5.3. Krizno obdobje.....	35
5.4. Krizno komuniciranje.....	36
5.4.2. Govorec v obdobju krize.....	37
5.4.3. Faze javnega mnjenja v obdobju krize.....	38
5.5. Pokrizno obdobje.....	40
5.5.1. Evaluacija krize.....	41
6. ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, d.o.o.....	42

6.1. Predstavitev podjetja Tobačna Ljubljana, d.o.o. in	
umestitev oddelka za odnose z javnostmi.....	42
6.1.2. Umeščenost in delovanje oddelka za odnose z javnostmi.....	44
6.2. Kratka zgodovina podjetja.....	45
6.3. Ozadje problema.....	46
6.4. Komunikacijska strategija Tobačne Ljubljana.....	48
6.4.1. Priprava na komunikacijo s ključnimi javnostmi.....	49
6.5. Dan oznanitve – obdobje krize.....	54
6.5.1. Sporočilo za javnost.....	55
6.6. Analiza objav medijev o ukinitvi proizvodnje.....	56
v Tobačni Ljubljana (27.1.04 – 6.2.04)	
6.6.1. Citirani viri.....	58
6.7. Pokrizno obdobje – zaključki in evaluacija krize.....	63
7. ZAKLJUČEK.....	64
8. LUTERATURA.....	66
9. VIRI.....	67
10. PRILOGE.....	68

1. UVOD

Del našega vsakdana sestavljajo trenutne situacijske krize, ki se jih navadno da kratkoročno odpraviti, kdaj pa tudi dolgoročne, bolj zapletene krize, ki ne podajajo lahkih in hitrih rešitev. Kriza, ki nas doleti, ko ob pripravi palačink izvemo, da nimamo jajc, se zdi trenutno katastrofalna. Takrat je večina ljudi v posebnem psihološkem stanju, navadno zelo razdražljivem, ki ga lahko reši samo hitra rešitev, kot je recimo najhitrejša možna dostava jajc na dom. V tem obdobju komunikacija z dotično osebo zahteva veliko potrpežljivosti ter racionalno razčlenitev problema, ki trenutno iracionalno stopnjo krize zniža na dejansko.

Ko kriza doleti večjo organizacijo, kot je denimo zakonska zveza, navadno problemi niso tako majhne razsežnosti kot zgoraj navedeni primer, niti ne ponujajo hitrih rešitev. Reševanje situacije v primeru kriznih obdobj v podjetju pa je še kompleksnejšega značaja, zato je v takih primerih potreben profesionalen pristop, s katerim se ukvarjajo specializirane službe, navadno pa so to službe za odnose z javnostmi.

Krizo je doživelo tudi podjetje Tobačna Ljubljana, d.o.o. (v nadaljevanju Tobačna Ljubljana), ko je njen večinski lastnik angleška družba Imperial Tobacco Overseas Holding Ltd. Bristol (v nadaljevanju Imperial Tobacco) napovedala reorganizacijo svojih evropskih proizvodnih obratov, kar je vključevalo tudi ukinitve proizvodnje v Tobačni Ljubljana. Ta napoved in potem tudi izvedba ukinitve je Tobačno Ljubljana močno pretresla. Glede na to, da je šlo za zelo občutljivo temo, so se v podjetju zavedali, da mora komunikacija tako z internimi javnostmi kot tudi eksternimi potekati zelo profesionalno, sofisticirano in strateško. V diplomskem delu se bom posvetila predvsem komunikacijskem procesu v predkriznem, kriznem in pokriznem obdobju z mediji, z delno vključitvijo predvsem internih javnosti in še nekaterih drugih eksternih javnosti. Tako bom poskušala potrditi tezo, ki je:

dobro in uspešno eksterne komuniciranje ni le posledica odnosov v podjetju in dobre poslovne strategije, temveč je predvsem posledica uspešnega in profesionalnega internega obveščanja ter občutka pripadnosti zaposlenih, ki pa se najbolj kaže ravno v kriznem obdobju podjetja.

Prvi del diplomskega dela bo teoretičen del, kjer bom na kratko opisala teorijo organizacij in različne strukture le-te, s tem da se bom bolj podrobno posvetila umestitvi oddelka za odnose z javnostmi v organizaciji.

Naslednje strani bodo posvečene komunikaciji, kjer bom poskušala pojasniti, kaj je komunikacija in predstaviti njene modele.

Nadalje se bom ukvarjala s teorijo odnosov z javnostmi, kjer bom po definiranju slednjih tudi opredelila vrste odnosov z javnostmi, njena orodja ter aspekte. Ker se moja diplomska naloga nanaša predvsem na eksterno komuniciranje, od eksternih javnosti pa predvsem na odnose z mediji, se bom le-tem bolj posvetila. Ravno tako bom pa na kratko opisala tudi odnose z interno javnostjo, ki so tudi bistveni za mojo diplomsko nalogo.

Po tem bo sledila še opredelitev krize v podjetju. To sestavljajo tri faze – predkrizno obdobje, nastop kriznega obdobja in pokrizno obdobje. Vsem trem fazam se bom podrobneje posvetila, kjer bom vključila tudi opredelitev krizno menedžerskega načrta in kriznega komuniciranja.

Nato bom prešla na študijo primera, za katero sem si izbrala podjetje Tobačna Ljubljana. Kot rečeno, je to podjetje doživelo krizno obdobje z napovedjo ukinitve proizvodnje svojega večinskega lastnika družbe Imperial Tobacco. Na tem mestu se bom najprej ustavila pri podjetju samem, ga predstavila tudi s kratkim opisom 133-letne zgodovine podjetja. Nadalje bom prešla na pojasnitev ozadja dogodka in se nato posvetila sami komunikaciji, ki je bistven del diplomske naloge. Tu bom spremljala komunikacijsko strategijo podjetja Tobačna Ljubljana od priprave na krizo, oznanitve dogodka s strani angleške družbe in še nekaj nadaljnjih dni, ko je bila tema v medijih še pereča. Analiza bo sestavljala študijo člankov, ki so se v vseh slovenskih medijih pojavili od 27.januarja 2004, dneva oznanitve, do 6.februarja 2004. Do takrat se je namreč pojavilo veliko člankov na to temo, po 6. februarju, pa so mediji čedalje manj pisali o dogodku, zato sem se odločila, da podrobno preučim le to časovno periodo medijskega objavljanja.

Viri raziskovanja bodo v teoretskem delu sekundarni, s pregledom literature na zgoraj navedene teme, v študiji primera pa primarni – pogovor z vodjo projektov v oddelku za korporativne zadeve, podjetja Tobačna Ljubljana in tudi sekundarni – pregled in analiza 183 medijskih objav, ki so se pojavile v obdobju od 27.1.2004 do 6.2.2004.

Po tem bo sledil še zaključek, potrditev ali zavrnitev postavljene hipoteze, navedba uporabljene literature ter virov.

2. ORGANIZACIJA:

2.1. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA:

Ko izgovorimo besedo organizacija, se nam večinoma v mislih nariše zgradba, v kateri so ljudje, ki mrzlično hitijo in opravljajo svoje delo. Deloma res, vendar veliko premalo.

Po Minzbergu (1975: 12) je pojem organizacija celota načinov poteka delitve dela na posamezne naloge in aktivnosti med njimi. Struktura podjetja je podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v podjetju in s tem tudi podlaga za definiranje odnosov oblasti.

Kavčič (1991:13) pravi, da je organizacija relativna celota, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov in odnosov med poddeli.

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

Vila in Kovač (1997: 18) pravita, da v osnovi ne obstajajo kakšni pomembni nesporazumi o tem, kaj je organizacija, kar omogoča strjeno definicijo in pišeta:

»Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi dosegli zastavljeni cilj ob maksimalni učinkovitosti celega sistema« (Vila, 1983 v Vila, Kovač, 1997: 18).

Kovač in Vila (1997: 15, 16) pravita, da danes besedo organizacija uporabljamo na tri načine:

- 1. kot »subjekt«**, torej neko podjetje, inštitut, zavod, državno inštitucijo, nadalje pa citira Rensisa Likerta, ki pravi: »Poslovna organizacija je racionalna in zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in načrtanimi potmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja

delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilj.« (Likert v Kovač, Vila, 1997: 15)

2. kot *neko strukturo*. Lahko je to kakšna družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani določene odnose. Struktura pa je sestavljena iz treh osnovnih elementov:

- a) kompleksnost, s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Na ta način se definira delitev dela, dobimo število organizacijskih ravni, kakor tudi širino organizacije. Grafično se to prikaže z organizacijsko shemo.
- b) formalizacija, pod katero razumemo definiranje organizacijskih: politik, splošnih smernic, znotraj katerih posamezniki sprejemajo odločitve; procedur ali niza postopkov; pravil, osnovnih postopkov (nalog)
- c) centralizacija, pod čimer razumemo stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti organizacije.

3. kot *organizacijski proces*, katerega potek je definiran v določenem času. Pod tem razumemo smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri. Vse to je vnaprej definiran, določen tok dogajanja, pri katerem ima čas velik pomen. Vsekakor s časom prihaja tudi do nepričakovanih dogodkov v okolici, kar zahteva znotraj določenih procesov drugačno obnašanje sodelujočih v organizaciji. Organizacijski procesi torej določajo funkcioniranje organizacije v vsakodnevem življenju. (Kovač, Vila, 1997: 15, 16)

Organizacija je odprt sistem, ki se skozi opazovanje prilagaja spremembam v okolju. Navsezadnje, če ne bi bilo okolja, bi bilo delovanje organizacije brez pomena. Organizacija je skupek elementov, na tem mestu le-te lahko poimenujemo javnosti, brez katerih ne bi obstajala, saj za zunanje javnosti tudi organizacija predstavlja določeno javnost, s katerimi zunanje javnosti komunicirajo.

Grunig (1992: 473) trdi, da se mora organizacija prilagoditi svojim okoljem, če želi izboljšati učinkovitost ali celo, da preživi.

Glede na hitro razvijajoče se tehnologije, prihod nekaterih držav na trg, ki v preteklosti niso bile konkurenčne in poceni delovne sile, ni več dovolj, da samo zagotovimo, da izdelujemo kakovostne izdelke ali ponujamo kakovostne storitve. Danes je daleč bolj pomembno, da prisluhnemo povpraševanju ter se hitro prilagajamo in si s tem pridobivamo konkurenčno prednost. Na tem mestu so v veliko pomoč tudi učinkoviti odnosi z javnostmi, ki naj zagotavljajo, da ima podjetje v očeh posameznih javnosti pozitiven ugled. Vendar tudi prilagajanje ni vedno samo enostransko.

Hall (1991:213) namreč pravi, da kakor se mora organizacija prilagajati spremembam v okolju, se mora tudi okolje prilagajati organizaciji, saj končno organizacija izbira tiste dejavnike v okolju s katerimi bo sodelovala.

Veliko število avtorjev je oblikovalo in podalo svojo definicijo organizacije. Po Kovaču in Vila (1997) so najpogostejši elementi definicij organizacije:

- velikost: najmanj dve osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja. Minimalna velikost, pri kateri se organizacija lahko začne, sta dve osebi, kar se imenuje diada.
- medsebojna odvisnost: izoliran posameznik ne tvori organizacije niti ne daje možnosti organiziranja. Takoj, ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medosebne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi tudi minimalna potreba po organiziranju. Medsebojna odvisnost se pojavi sama po sebi, takoj ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi.
- input: vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje; ta meja je definirana s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input mora vstopiti prek teh meja iz okolice. To je material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva.
- transformacija: to je prehod materiala, energije in informacij, od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni, namen zaradi katerega obstaja. Med procesom transformacije obstajajo aktivnosti koordinacije in kontrole, ki bodo preprečile odstopanja v celem sistemu.
- output: pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celoten cikel zapre (France – Mounge Rossel v Vila, Kovač, 1997: 18).

Organizacija ima 4 osnovne karakteristike in to so: a) koordinacija navora, b) skupni cilj in namen, c) delitev dela in d) hierarhija avtoritete. (Kreitner, 1992 v Vila, Kovač, 1997: 18)« (Vila, Kovač, 1997: 17, 18)

2.2. STRUKTURA ORGANIZACIJE IN UMEŠTITEV ODDELKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJI

Organizacijska struktura je sestavljena iz 3 osnovnih dimenzij, ki sem jih omenila že pri definiranju pojma organizacija po Kovaču in Vili (1997: 15,124), ti pa so: kompleksnost (vertikalna in horizontalna diferenciacija), formalizacija in centralizacija.

Ko govorimo o vertikalni in horizontalni diferenciaciji v organizaciji, dejansko mislimo na avtoritativno organiziranost organizacije. Vila in Kovač (1997: 124 – 141) pravita, da avtoriteto v organizaciji povezujemo s hierarhijo. V organizaciji pa obstajajo različne oblike avtoritete, na podlagi katerih se ob ustrezni organizacijski strukturi razvijajo posebne oblike odnosov med funkcijami in oddelki:

Navajata 3 vrste organizacijskih avtoritet:

- linijska avtoriteta, s katero je definirana pravica ukazovanja,
- štabna avtoriteta, s katero se definira pravica svetovanja,
- avtoriteta funkcij, s katero je definirana pravica postavljanja zahtev.

Z uporabo teh treh avtoritet, pa se razberejo tri vrste organizacijskih struktur: 1. linijska organizacijska struktura, 2. štabno-linijska organizacijska struktura in 3. funkcijska organizacijska struktura.

Glede na predmet moje diplomske naloge se bom v nadaljevanju osredotočila na umeščenost oddelka za odnose z javnostmi v organizaciji.

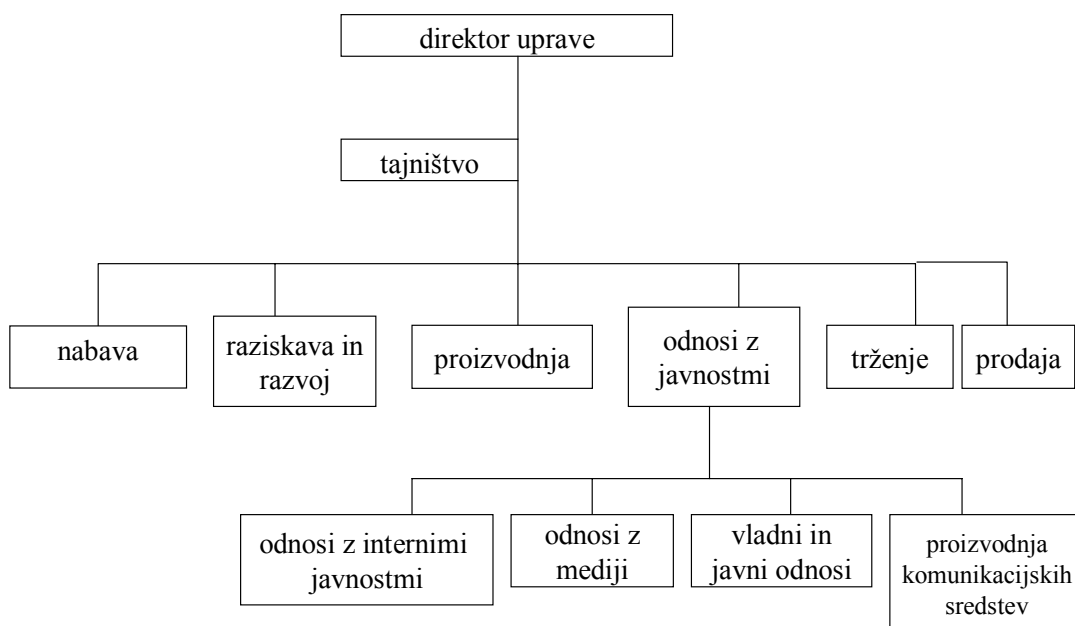
Oddelek za odnose z javnostmi je v različnih organizacijah različno postavljen. Gruban in drugi (1997: 23–26), omenjajo naslednje organiziranosti odnosov z javnostmi kot najpogostejše:

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

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

Po Grubanu in drugih (1997: 23) imajo najbolj uspešne organizacije oddelek za odnose z javnostmi umeščen samostojno, kjer lahko svobodno in z delno avtoriteto opravlja svoje naloge. Oddelek je enakovreden drugim organizacijskim enotam, naprej se pa deli v pododdelke, kot kaže spodnja slika:

Slika 1.: Odnosi z javnostmi – kot samostojen in drugim organizacijskim enotam enakovredna funkcija v podjetju:



Vir: Guban in drugi (1997: 23, 24)

Martin (2001) pravi, da velikost organizacije in kompleksnost operativnih aktivnosti ustvarjajo nujno delitve dela po oddelkih. Le tako se lahko zagotovi, da bo delo opravljeno. To pa avtor pojmuje segmentacija, zaradi katere zaposleni sami sebe omejijo in ukalupijo v organizacijske delovne okvirje (Martin, 2001:149-492).

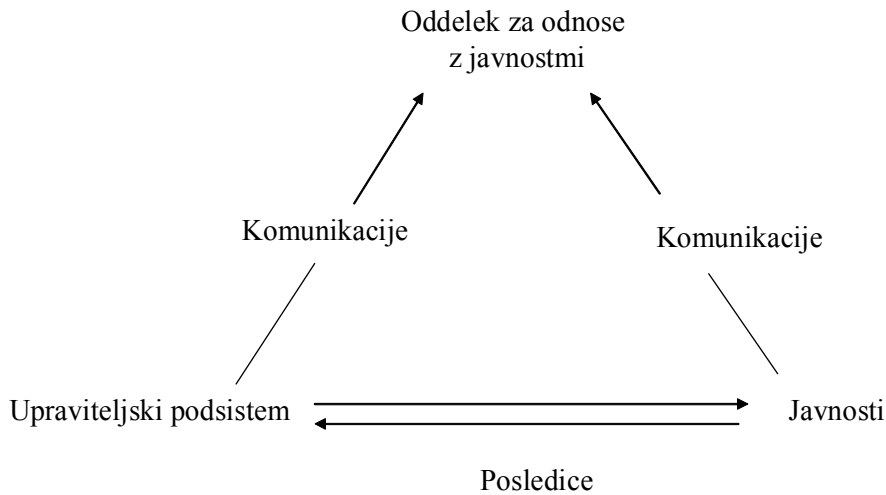
Ta oddelek pripomore k ohranitvi kolektivne pripadnosti, zavedanju in ponosu, da pripadaš tej organizaciji, z izdajo publikacij organizacije in opisom dogajanja le-te na internetni strani poskrbi tudi za prepoznavnost in poznavanje organizacije. Glede na to, da ima ta oddelek odgovornost, da obvešča javnosti o delovanju organizacije, sprejema povratne informacije o morebitnem nezadovoljstvu ali manjku na trgu, o povpraševanju, zbira mnenja in informacije, rešuje določene probleme, javnostim razjasnjuje okoliščine, medsebojno uglašuje različne oddelke inp., lahko močno pripomore k ekonomičnosti organizacije. Lahko ga nenazadnje opredelimo kot nepogrešljiv povezovalni člen med notranjimi in zunanjimi javnostmi.

Sistemska teorija ponuja uporabno teoretično podlago za razmišljanje o vlogi odnosov z javnostmi v organizaciji, ker predpostavlja, da je dobrobit organizacije odvisna od vzpostavljanja in ohranjanja odnosov tako znotraj same organizacije kot tudi v odnosu z okoljem. Mora se prilagajati okolju in sprejeti spremembe v okolju.

Organizacije so del socialnega sistema, ki ga sestavljajo individuumi ali skupine (javnosti), kot so zaposleni, upokojenci, dobavitelji, distributerji itd., oziroma vsi, ki so povezani z organizacijo. Vloga odnosov z javnostmi je, da razvije in ohrani odnos s temi skupinami, da bi organizacija lahko dosegala svoje cilje.

Grunig in Hunt (1984, v Theaker, 2001: 36) domnevata, da organizacija izoblikuje tipično formalno funkcijo komuniciranja, ko se organizacija in njene javnosti tako obnašajo, da ima to posledice na druge. Če so te posledice obratne, potem nastane problem ali vprašanje odnosov z javnostmi.

Slika 2.: razpetost oddelka za odnose z javnostmi med inetrnim in eksternim okoljem:



Vir: Grunig in Hunt 1984: 10, v Theaker, 2001: 36

Oddelek za odnose z javnostmi je razpet med internimi javnostmi in eksternim okoljem, ki ga sestavljajo različne javnosti. V tej strateški vlogi tako oddelek za odnose z javnostmi ponavadi prištevajo k upraviteljskemu podsistemu. Strokovnjaki za odnose z javnostmi podpirajo ostale interne podsisteme s tem, da jim pomaga komunicirati znotraj organizacije same in eksternimi javnostmi. Poleg komunikacijske vloge pa imajo tudi vlogo svetovalca za tiste podsisteme, ki želijo sami komunicirati z zunanjimi javnostmi.

3. KOMUNIKACIJA

3.1. OPREDELITEV KOMUNIKACIJE

Obstajata dve vrsti komunikacije: verbalna in neverbalna. Veliko večji del komunikacije je neverbalni; govorica telesa, gestikulacija, mimika obraza. Vsi komuniciramo, se sporazumevamo, brez tega bi bil naš obstoj vprašljiv. Komunikacija je bistvo civilizacije. Na nek način, komunicirajo vsa živa bitja. Uporaba jezika oziroma govora je le nadgradnja ali dodatek enega prvotnih, osnovnih, živim bitjem potrebnim procesov.

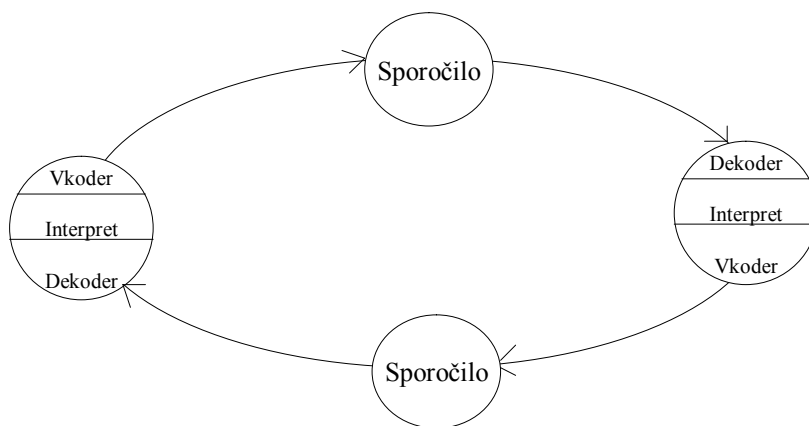
»Vse organizacije imajo potrebo po komuniciranju, predvsem zato, ker so del okolja in ne delujejo v vakuumu, kjer ni zunanjih javnosti.« (Wregg, 1993: 23)

O komunikaciji je prvi spregovoril grški mislec Aristotel v svojih delih na temo retorike - umetnosti vplivanja na druge z besedo. Njegova dela še danes uporabljamo kot osnovo za študij retorike, kljub temu, da so se okoliščine komuniciranja bistveno spremenile.

Veliko je na področju komunikacije prispeval tudi teoretik Harold Laswell, ki je osnoval formulo, ki opiše komunikacijski proces: *kdo kaj komu sporoča in s kakšnim efektom?* To, mnogim zelo znano vprašanje, odseva interes v času, ko je imela propaganda veliko moč. Predpostavlja namreč, da naj bi komunikacija vedno imela odziv, kar pomeni, da je ta način komunikacije prepričevalni način. V tem modelu se komunikator ali pošiljatelj odloči kaj in kako komunicirati, prejemnik pa samo čaka, da ga sporočilo doseže. Ta pristop danes velja za zelo omejenega (McQuail in Windahl, 1993 v Theaker, 2001: 16).

Nadalje naj ponazorim še Osgood-Schrammov model komuniciranja, ki ponuja enakovreden model komuniciranja. Krožni model kaže, da sta pošiljatelj in prejemnik vključena v krog kontinuirane komunikacije in da se vlogi pošiljatelj – prejemnik nenehno spreminjata oziroma obračata (Theaker, 2002: 16).

Slika 3.: Osgood – Schrammov model komuniciranja



- Vir: McQuail in Windhal 1993: 19, Slika 2.2.3., v Theaker, 2001: 17

Widhal in Signitzer (1992: 6) poudarjata dve glavni tradiciji v definiranju komunikacije – enosmerni model komuniciranja in dvosmerni izmenjevalni model. Tu citirata definicijo, ki sta jo podala Theodorsen in Theodorsen (1992: 6): »Komunikacija je izmenjava informacij, idej, odnosov ali emocij ene osebe ali skupine drugi, predvsem preko simbolov.«

Grunig in Hunt (v Theaker, 2001: 8-10) sta s pregledom zgodovine odnosov z javnostmi osnovala štiri osnovne modele komuniciranja:

1.) model tiskovnega predstavništva

S tem modelom večina ljudi istoveti odnose z javnostmi. Cilj sporočevalca je predvsem zadovoljevanje potreb organizacije, pri čemer podajanje popolne resnice ni absolutna obveznost. Ta tip odnosov z javnostmi je najbolj pogost v zabavnem poslu (showbusiness) - promocija slavnih osebnosti v medijskem poročanju. Gre se za manipuliranje javnosti, kjer sredstva za to niso pomembna, temveč ugodna publiciteta organizaciji. Komunikacija je enosmerna in ne dopušča možnosti povratne informacije. (Grunig in Hunt, 1984, v Theaker, 2001: 8).

2.) model javnega obveščanja

Javnost se s tem načinom komunikacije obvešča, oskrbuje z informacijami, kar pomeni, da je natančnost zdaj ključnega pomena. Model ne poskuša prepričevati ali spreminjati mnenja javnosti; komunikacija tudi v tem primeru enosmerna (Gunig in Hunt, 1984, v Theaker, 2001: 9).

3.) dvosmerni asimetrični model

Ta model ponuja možnost povratne informacije oziroma dvosmerne komunikacije. Vendar je asimetričen, neuravnotežen, ker se spreminjajo samo odnosi oziroma vedenje javnosti, ne pa delovanje organizacije. Velikokrat je opisano tudi kot prepričevalna komunikacija, za le-to pa je potrebno razumevanje dojemanja in vedenja javnosti v odnosu do organizacije, zato je za ta model pomembno raziskovanje in načrtovanje komuniciranja (Theaker, 2001: 10).

4.) dvosmerni simetrični model

ta model opisujejo kot »idealni« model odnosov z javnostmi. V tej komunikaciji sta obe strani enakovredni, obe sta se enako močno pripravljene spremeniti, da bi se prilagodili ena drugi. Tega načina komuniciranja v svetu ni veliko. Medtem ko so prejšnji trije modeli imenovani tudi tipi monolognega komuniciranja, dvosmerni simetrični zdaj ponuja dialog. Tako ima uprava organizacije možnost izmenjave pogledov z drugimi javnostmi, kar bi lahko vodilo do skupnega prilagajanja odnosov in vedenj. Komunikacija je v tem modelu popolnoma recipročna, odnosi so uravnoteženi, cilj pa je vzajemno razumevanje (Windahl et al. 1992, v Theaker, 2001: 11).

4. ODNOSI Z JAVNOSTMI:

4.1. OPREDELITEV ODNOSOV ZA JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi za veliko ljudi še vedno predstavljajo določeno neznanko, to pa zato, ker je to področje še razmeroma mlado oziroma še vedno v razvoju. Mnoga podjetja čedalje bolj spoznavajo, da so odnosi z javnostmi v današnjem poslovanju nepogrešljivost, če ne že nujnost.

Definicij odnosov z javnostmi je zelo veliko. Strokovnjak na področju odnosov z javnostmi Rex Harlow je leta 1976 pregledal 472 do tedaj podanih definicij in sestavil sledečo definicijo: »Odnosi z javnostmi so bistvena upraviteljska funkcija, ki pomaga vzpostaviti in ohraniti vzajemno komunikacijo, razumevanje, sprejemljivost in kooperativnost med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje upravljanje s problemi ali vprašanji; sledi javnemu mnenju in o tem obvešča upravo, definira in poudarja odgovornost uprave do javnega interesa; učinkovito vzpostavi spremembe, deluje kot zgodnji opozorilni sistem, ki napoveduje trende; in uporablja raziskave in etične komunikacijske tehnike kot osnovno orodje« (Harlow, citirano v Wlicox et al. 1992: 7, Fawkes v Theacker, 2001: 3).

Če preberemo to definicijo, še vedno ne vemo natančno, kaj so odnosi z javnostmi, saj ta definicija predvsem opisuje s čim se ukvarjajo.

Pri opisovanju študija odnosov z javnostmi ali dela na tem področju, velikokrat naletimo na problem, da naše socialno okolje ne ve, kaj je to kar študiramo ali kar delamo. V nadaljevanju podajam še nekoliko definicij, ki so jih podali vodilni strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi, nato bom tudi sama poskušala podati, enostavno in razumljivo definicijo odnosov z javnostmi.

Hunt in Grunig (1984: 9): »Odnosi z javnostmi so komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi.«

Wregg (1993: 19): »Odnosi z javnostmi so aplikacija nekega planiranega in odobrenega komuniciranja med organizacijo in tistimi javnostmi, ki so esencialne za njen uspeh.«

Nadalje gleda na odnose z javnostmi v organizaciji tako: »Ne glede na velikost organizacije, le-ta mora komunicirati. Ne gre se samo za promocijo organizacije, za višanje prodaje ali zagotavljanje človekoljubnega čuta, večinoma gre za upravičevanje določenega delovanja organizacije« (Wregg, 1993: 23).

»Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, 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).

»Praksa odnosov z javnostmi je način in družbena veda o analiziranju trendov, predvidevanju njihovih učinkov, svetovanju vodjem podjetij in izvajanju načrtovanih programov, ki hkrati zadovoljujejo interes podjetja in javnosti« (definicija strokovnjakov odnosov z javnostmi na Svetovnem srečanju organizacij s področja odnosov z javnostmi v Mexico Cityju, 1978 v Jefkinsu, 1998: 7).

Po podanih definicijah torej menim, da so odnosi z javnostmi most med organizacijo in njenimi javnostmi. So »krmar«, ki pomaga upravljati, svetuje, podaja rešitve ter vzpostavlja in ohranja komunikacijo na vseh nivojih in z vsemi javnostmi. So postaja, kamor prispejo odzivi različnih javnosti. Tako se morajo posledično soočati z zahtevami, s problemi in pojasnjevanjem le-teh, si prizadevati, da si pojasnitev pridobi razumevanje s strani različnih javnosti in skozi to tudi za ukrepe, potrebne za rešitev teh problemov. Tako kontinuiran in ažuriran način komuniciranja prinese organizaciji pozitivno podobo, kredibilnost in profesionalnost, kar je ena izmed primarnih odgovornosti odnosov z javnostmi.

Kredibilnost odnosov z javnostmi je pomemben element v kakršnem koli komuniciranju z javnostmi. Organizacije, ki so slabo ali nepošteno vodene, težko kredibilno komunicirajo z javnostmi. Ravno tako ne moremo pričakovati, da bo dober komunikator ali strokovnjak za odnose z javnostmi določene organizacije, kredibilno komuniciral, če se samo podjetje ni pripravljeno soočati s svojimi problemi ali jih reševati. (Wregu, 1993: 24)

4.2.VRSTE JAVNOSTI

Wregg (1993: 25) opredeljuje javnosti v štiri skupine:

1. *funkcionalne javnosti* (functional publics) – te omogočajo, da organizacija izvaja svoje izbrane naloge in vključuje stranke, ne glede na to ali so to stranke, poslovni partnerji, zaposleni ali zastopniki le-teh (sindikati), dobavitelji ali celo prodajalci na drobno.
2. *odločujoče javnosti* (enabling publics) – to ime morda skriva podobno konotacijo kot funkcionalne javnosti, a odločujoče javnosti so tiste, ki omogočajo organizaciji, da delujejo v okviru družbe in okolja v katero spada, vključujoč zakonodajno telo, lokalno oblast, politike in delničarje.
3. *difuzne javnosti* (diffused publics) – ta termin se uporablja kot skupni imenovalec za medije, skupine pritiska, pa tudi za lokalne prebivalce in sicer zato, ker so to različne manjše javnosti in pogosto zaradi skupin pritiska in medijev pristopajo k večjim javnostim.
4. *normativne javnosti* (normative publics) – to ime se nanaša na trgovska združenja in profesionalna telesa, lahko pa vključujejo tudi politične stranke (Wregg 1993: 25).

Med temi javnostmi je očitna razlika, vendar pa se lahko zgodi, da politične stranke, skupine pritiska in politiki vsebujejo mnogo istih posameznikov, ki pa so lahko tudi stranke, potrošniki ali zaposleni. Velik izziv za katerokoli kampanjo odnosov z javnostmi je, da zagotovi, da pravo sporočilo doseže ciljno javnost.

Ljudje smo zelo raznoliki in imamo mnogo različnih interesov. Naš poklic je samo ena izmed naših dimenzij in področje zanimanja, tako da se lahko pojavijo težave pri definiranju ciljne publike. Na primer ekonomista bodo zanimale novice s finančnega trga, lahko pa ga tudi zanimajo kulturni dogodki, varstvo okolja in nova odkritja v genetski medicini. Raznovrstnost javnosti in razvitost odnosov z javnostmi nam priča o kompleksnosti te vede (Wregg, 1993: 25).

Verčič, Zavrl in Rijavec (2002: 47) ločijo javnosti glede na njihovo aktivnost in sicer: **javnosti, déležniki in aktivno javnost**. Déležniki so objektivno povezani z neko organizacijo, bodisi da ta s svojim delom vpliva nanje ali oni s svojim delovanjem vplivajo nanjo. Javnosti pa poleg te objektivne okoliščine, ki jo določajo medsebojni vplivi, določa še

subjektivna okoliščina, in sicer, da gledamo kot na speče javnosti in na javnosti kot na prebujene (ozaveščene) déležnike. Aktivisti pa javnosti to medsebojno učinkovanje tudi prepoznavajo, o njem razpravljajo in se morda celo organizirajo, da bi v zvezi z njim kaj storile. Dejavné javnosti postanejo aktivisti, ko se aktivno lotijo spreminjanja teh medsebojnih učinkov. Glede na stopnjo aktivnosti so torej po Verčiču, Zavrlu in Rijavcu (2002: 48) najmanj aktivni déležniki, bolj aktivne so javnosti in najbolj aktivisti. Ne déležnike niso le prebujeni, ampak tudi dejavni. Delovanje javnosti pa nadalje lahko ločimo na nejavnosti, prikrité javnosti, ozaveščene javnosti in aktivne javnosti. (Verčič, Rijavec, Zavrl, 2002: 47, 48)

Seitel (1997: 53) deli javnosti na naslednje kategorije:

- ***interne in eksterne javnosti:*** interne javnosti so javnosti znotraj organizacije; upravitelji, uradniki, delavci v industriji, delničarji; eksterne javnosti pa so javnosti izven organizacije in aktivno ali neaktivno vplivajo nanjo: mediji, različne oblasti, skupnosti in skupine, potrošniki in dobavitelji.
- ***primarne, sekundarne in marginalne javnosti:*** primerne javnosti lahko najbolj ovirajo delovanje organizacije, sekundarne javnosti so manj pomembne, najmanj pa so marginalne, torej tiste, ki najmanj vplivajo na normalno delovanje organizacije.
- ***tradicionalne in bodoče javnosti:*** tradicionalne javnosti imenuje avtor zaposlene in trenutne potrošnike, za bodoče pa šteje študente in bodoče potrošnike, slednji pa so lahko, glede na hitro spreminjajoče se trende v družbi, skoraj vsak dan drugi. Če so danes potrošniki večinoma upokoenci, so že jutri lahko največji potrošniki najstnice.
- ***zagovorniki, nasprotniki in nepredeljene javnosti:*** vse organizacije imajo svoje zagovornike in seveda tiste, ki nasprotujejo delovanju organizacije. Za prve bomo s poglobljenimi razpravami še poglobili njihovo predanost, za nasprotnike pa bo potrebna močna prepričevalna komunikacija. Najbolj se mora organizacija posvetiti neopredeljenim, sama namreč menim, da ravno to javnost lahko z ustrezno in pravočasno komunikacijo pridobimo na svojo stran.

Odobrovanje s strani različnih javnosti ter ugled organizacije v očeh javnosti je za vsako organizacijo pot do uspeha. Zato mislim, da bi morala biti primarna naloga vsake organizacije vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z njenimi javnostmi. Noben produkt in nobena storitev se ne bo tako dobro prodala, kot se bo, če bo organizacija najprej poskrbela za dobre

odnose, pa naj bodo še tako kakovostne storitve in še tako kakovostni izdelki, ki jih nudijo trgu.

»Uspeh organizacije je danes še kako odvisen od njenega ugleda v javnosti. To so potrdile številne raziskave evropskih integracijskih procesov za leto 1992. Nemogoče je trditi, da učinkoviti prijemi, s pomočjo orodij sodobnih odnosov z javnostmi lahko izboljšajo slab izdelek ali storitev podjetja ali nevtralizirajo porazne učinke slabega vodenja firme. Vendar sistematično komuniciranje z lastno, interno ter zunanjimi eksternimi javnostmi lahko v marsičem spremeni optiko pogledov na organizacijo« (Gruban, Maksimovič, Verčič in Zavrl, 1990: 16).

4.3. ORODJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V letih, od nastanka samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, so se razvila mnoge orodja (Wregg jih imenuje tehnike), ki so zelo uporabna vsem, ki se ukvarjajo s tem področjem in ki pripomorejo lažji doseg zastavljenih ciljev na področju internega ali zunanjega komuniciranja posameznikov ali organizacije. (Wregg, 1993: 28)

Glavna orodja vključujejo:

1. sporočila za javnost (lahko so to katerekoli najave v zvezi z organizacijo ali obvestila o poslovanju podjetja)
2. pričevanja ali raziskave (tako javnosti dobijo informacije o tem, kako so drugi potrošniki zadovoljni s produktom, storitvijo...in se na nek način poosebljati z njimi)
3. strokovni članek (napisano s strokovnega ali industrijskega stališča, s čimer lahko pripomorejo k pozitivnemu ugledu organizacije in njenega vodstva, v tržnih publikacijah pa so rabljeni večinoma v komercialne namene)
4. promotivni članek (velikokrat se zgodi, da časopisne hiše rednim oglaševalcem v njihovem časopisu kompenzacijsko nudijo prostor za promotivne članke, ki so "pisna oblika oglasa". Raziskave so pokazala, da večina ljudi ne bere oglasov, medtem ko promotivne članke pa, zato so le-ti zelo pomemben prispevek skupni promociji organizacije)

5. intervjuji (sestanki med predstavnikom organizacije in novinarjem, ki piše ali na temo organizacije ali same industrije ter bi radi podprli svoja raziskovanja s pomembnimi komentarji predstavnika)
6. medijska podpora dogodka (na dogodke se povabi novinarje in se podajo informacije o organizaciji in dogodku)
7. analitično poročilo (esencialen element v komuniciranju s finančnimi javnostmi je poročanje o investicijskih analizah in napredku podjetja)
8. finančno poročilo (primarna obveznost za vsa javna podjetja)
9. politično lobiranje (zagotavljanje, da so lokalne in nacionalne oblasti, pa tudi Evropsko združenje, dobro obveščeni o problemih in ciljih dotičnega podjetja)
10. novice in publikacije (večinoma ciljajo interne javnosti, zaposlene, vendar so lahko ravno tako mišljene tudi za potrošnike – novice v javnem tisku)
11. video in film (je bolj ažuriran medij kot tisk)
12. konference in seminarji (uporabni tako za interne kot tudi eksterne javnosti in sta lahko zelo učinkovito sredstvo za doseganje specifičnih ciljev, predvsem ko je pomemben takojšnji odziv)
13. lansiranje produktov (bistveno za poslovanje: "produkt" ta je sicer lahko tudi človekoljubna akcija)
14. posebni dogodki (lahko so sponzorirani dogodki ali otvoritev novega poslopija, obrata itd., na dogodke pa se običajno povabi pomembne goste, politike, novinarje pa tudi potrošnike)
15. promocijski izdelki (različni izdelki, vse od najcenejšega plastičnega kemičnega svinčnika do prestižnih daril, se smatra za del odnosov z javnostmi, predvsem ko pride do vprašanja kaj, kdaj, komu podariti?)
16. korporativna podoba – imidž (osebni pogled na organizacijo v očeh interne in eksterne javnosti) (Wregg, 1993: 28 – 30)

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) naštevajo sto orodij odnosov z javnostmi. Naj povzamem samo nekaj tistih, za katere osebno menim, da so najpogostejše rabljena: elektronska pošta in stran, interno glasilo, brošure, dogodki, medijski dogodki, poslovni zajtrki, kosila in večerje, javni nastopi, letni zbor, letno poročilo, donacije, sponzorstva, sejmi in razstave, sporočila za medije, novinarska konferenca, osebna srečanja, pisma, priročnik za odnose z mediji, telefon, vabilo, darila, dan odprtih vrat, knjige, letaki itd.

4.4. ASPEKTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Glavni elementi, ki konstruirajo aktivnosti odnosov z javnostmi so:

- **Odnosi z mediji** (prenos sporočil preko medijev je ena od najhitrejših poti sporočanj različnim javnostim, kar pomeni, da so odnosi z mediji esencialni za vsako organizacijo, vzdrževanje dobrih odnosov, pa je vsekakor smiselno, če bi radi ohranili dobro ime podjetja). Glede na to, da se moja diplomska naloga ukvarja s komuniciranjem z eksternimi javnostmi in od teh predvsem z mediji, se bom s temi odnosi v nadaljevanju bolj intenzivno ukvarjala.
- **Odnosi z zaposlenimi** (tudi odnosi z internimi javnostmi, vključujoč upravo in upravitelja. Za vsako organizacijo bi lahko rekli, da je komuniciranje z internimi javnostmi skoraj pomembnejše od komuniciranja z eksternimi. Po Uletovi (Ule, Kline, 1996: 93) je najbolj kredibilen vir informacij za posameznika, njegova socialna mreža oziroma skupina, posebej pa referenčna skupina, zato mora organizacija oziroma vodstvo in oddelek za odnose z javnostmi zagotoviti, da so zaposleni oziroma interne javnosti zadovoljne s svojim položajem v organizaciji, da se dobro počutijo, da so dovolj dobro informirane o dogajanju v organizaciji, da o dogajanju v podjetju ne izvejo od zunanjih javnosti in da imajo občutek pripadnosti neki skupnosti, kjer je na vseh ravneh dobro poskrbljeno za njih. Tako kot se sami počutijo, take informacije bodo širili o organizaciji, katere del so).
- **Odnosi z investitorji/finančnimi javnostmi** (ko govorimo o odnosih z investitorji, ne govorimo samo o preprostem poročilu o dogajanju v organizaciji in finančnem stanju, temveč ti odnosi vključujejo tudi napovedi menjave delnic, od katerega je potencialno lahko odvisen celoten položaj podjetja, zato so izjemno pomembne analize investicij organizacije).
- **Odnosi s politiki** (ne glede na to o kakšni organizaciji govorimo, politični, komercialni, človekoljubni, njena uspešnost je zelo odvisna od odnosov s politiki in njihovimi svetovalci).
- **Korporativna identiteta** (postaja čedalje bolj pomemben vidik organizacije, ta pa ni samo logo, torej vizualna identifikacija in prepoznavni znaki organizacije, temveč vključuje tudi komuniciranje in vedenje organizacije).
- **Sponzoriranje** (odnosi z javnostmi pogosto vključujejo tudi sponzoriranje, ki je lahko zelo dobra marketinška poteza organizacije, vendar to ni edini cilj sponzoriranja).

Slednje se namreč lahko uporablja tudi za podporo posameznikov ali organizacij določene lokalne skupnosti, kar je pogosto dobra investicija organizacije, ker si tako ustvari pozitivno podobo v očeh lokalne skupnosti, okolje v katerem se organizacija nahaja pa je izjemno pomembno. Znano je namreč, da se zavedamo pomembnosti dobrih odnosov z lokalno skupnostjo šele tedaj, ko jih ni več. Nadalje so to lahko investitorski ali politični razlogi, ali pa preprosto, ker sponzoriranje vključuje enega izmed upravnikovih priljubljenih hobijev)

- **Odnosi z lokalno samoupravo** (ti odnosi pokrivajo široko paleto aktivnosti kot so odnosi s skupinami pritiska ali pomembne potencialne ciljne javnosti, kot so na primer otroci ali študentje)
- **Odnosi s potrošniki** (dobri odnosi s potrošniki, so lahko tudi odgovornost oddelka za prodajo ali trženje, vendar je doprinos oddelka za odnose z javnostmi velikokrat neizogiben). (Wregg, 1993: 26, 27)

Ni nujno, da vsaka organizacija vedno uporablja vse aspekte (nekateri avtorji imenujejo »programi odnosov z javnostmi«) odnosov z javnostmi, vendar pa strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi, predvsem v večjih organizacijah, velikokrat naletijo na situacijo, ko je uporaba vseh aspektov zelo dobrodošla in mogoče tudi nujna. (Wregg, 1993: 27)

Odnosi z mediji imajo pomembno vlogo tudi pri mnogih drugih aspektih odnosov z javnostmi. To ni zato, ker bi na primer organizacija želela izvajati komuniciranje z zaposlenimi preko splošnega medija, temveč zato, ker se bodo zaposleni in potencialni novi sodelavci odzivali na obvestila o organizaciji iz medijev. Za potencialne nove zaposlene v organizaciji je morda tako tudi bolj zanimivo in atraktivno, da informacije o organizaciji, ki ima dobro ime in ugled v očeh medijev, izvejo v medijih, že zaposleni pa so tako še bolj ponosni na dejstvo, da so zaposleni v tej "prestižni" organizaciji; to pa je vsekakor motivacija za večjo učinkovitost na delovnem mestu. Dejstvo je, da se ljudje radi povezujejo z uspehom, pa če je to osebni uspeh ali uspeh njihovega delodajalca, organizacije. Ravno tako močna čustva občutijo tudi posamezniki zaposleni v organizaciji, o kateri se v javnih občilih poročajo slabe novice, le da so ti občutki nasprotni.

Tudi za investitorje je zelo pomembno, da o finančnem stanju in splošnem položaju organizacije izvejo tudi iz katerega drugega vira, kot samo iz finančnega poročila, finančnega oddelka organizacije ali neposredno upravitelja le-te.

Oddelek za odnose z javnostmi se lahko sreča tudi s problemom, ki docela ne spada med nobenega izmed zgoraj naštetih aspektov, a mora najti rešitev tudi za tega, zato pride mnogokrat do povezovanja med oddelki, prelivanja dolžnosti in končno rešitve.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) opredeljujejo odnose z naslednjimi ciljnimi javnostmi: podpora najvišjemu vodstvu, odnosi z internimi javnostmi, odnosi z vlagatelji, vladni in javni odnosi, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z mediji, odnosi s potrošniki in mednarodni odnosi z javnostjo. Nadalje pa navajajo še štiri specializirane programe odnosov z javnostmi: interno komuniciranje, odnosi z mediji, odnosi s skupnostjo in odnosi s finančnimi javnostmi.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala dve javnosti, ki sta ključni za mojo diplomsko nalogo: odnosi z internimi javnostmi in odnosi z mediji.

4.5. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Veliko organizacij naleti na težave, ko želi definirati svoje javnosti. Eksternih javnosti je veliko in že, ko mislimo, da so naše eksterne javnosti že jasno definirane, se morda pojavi nova javnost, ki ima določen interes v odnosu do naše organizacije. Obstaja pa najmanj ena javnost, ki se ne menja tako hitro in za katero vemo navadno kar zelo točno, kakšni so njeni interesi, koliko posameznikov vsebuje in od katere lahko tudi zelo hitro dobimo povratno informacijo. To je interna javnost organizacije.

Kljub temu, da se na prvi pogled zdi, da je s to javnostjo najlažje komunicirati, saj je le-ta del organizacije in zato ni treba posebej pojasnjevati kaj se dogaja v organizaciji, ker se zdi samoumevno, da bo interna javnost to nekako sama izvedela, pa ravno ta javnost spada med »najobčutljivejše« in med tiste s katerimi mora organizacija zelo previdno ravnati. Vsa obvestila, ki se nanašajo na podjetja, mora prva izvedeti interna javnost, saj se bo sicer počutila izključeno iz dogajanja, kar se bo odražalo na nezadovoljnosti zaposlenih, končno pa tudi na poslovnih rezultatih, saj je znano, da so zadovoljni zaposleni bolj učinkoviti na delovnem mestu.

Grunig (1992) pravi, da so interne komunikacije tiste, ki v največji meri prispevajo k učinkovitosti organizacije, saj ji pomagajo definirati cilje, vrednote in strateške javnosti, med te pa uvršča tudi zaposlene.

»Človeški faktor je ključnega pomena v sodobnem podjetju in hkrati njegova konkurenčna prednost. To pa je v pogojih, sedanjih, negotovih, vendar intenzivnih izzivov iz okolja velikega pomena za preživetje organizacije. Pri tem je uresničitev zastavljenih ciljev pogojena z motivacijo zaposlenih, ki morajo poleg znanja in drugih pomembnih virov tudi hoteti uresničiti cilje svoje organizacije« (Rijavec, 1993: 48).

Rjavec se leta 1999 spet posveča internemu komuniciranju in pravi, da je eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore s strani zaposlenih komuniciranje z njimi. Tokrat se sicer ukvarja s storitvenimi organizacijami, vendar menim, da je moč potegniti vzporednice med vsemi tipi organizacij, ko govorimo o internem komuniciranju.

Predvsem menim, da je pomembno, da se komunikacija ne vrši samo preko formalnih obvestil, elektronske pošte ali uporabe oglasne deske, pač pa, da se na zaposlene občasno obrne vodstvo podjetja osebno in jih osebno nagovori. Tako ima zaposleni občutek osebnega prispevka organizaciji, kar končno vodi k zadovoljstvu zaposlenih.

Nadalje Černetič (1997: 117) komentira smisel internih komunikacij in pravi, da »namen sodobnih internih komunikacij ni zgolj informirati, pač pa tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo« (Černetič, 1997: 117).

Vedeti moramo, da so zaposleni ravno tako ljudje kot vodilni in druge javnosti, torej na njih verjetno tudi vplivajo isti dejavniki kot na ostale posameznike. Torej ni težko ugotoviti kaj je tisto, s čimer si bomo zaslužili njihovo podporo in zvestobo, težava se pojavi, ko je treba te odnose in potencialne obljube, ki smo jih dali, ohranjati in izpolniti. Zaposleni morajo čutiti, da se njihov prispevek spoštuje in vrednoti, da imajo stik z upraviteljem in vedno možnost pogovoriti se in dobiti povratno informacijo s strani uprave. Na ta način bodo tudi motivirani in spodbujeni za nadaljnje dobro delo.

4.6. ODNOSI Z MEDIJI

»Odnosi z mediji so eno izmed področij dela v okviru odnosov z javnostmi.« (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 19)

Po Večiču, Zavrlu in Rijavcu (2002: 15) je predmet odnosov z mediji spremljanje in analiza medijskih objav ter njihovih učinkov na za nas pomembne skupine ljudi in javno mnenje kot celoto, snovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti, s katerimi obveščamo, prepričujemo, razpravljamo in se pogajamo z novinarji in njihovimi občinstvi, odzivanje na novinarska in druga javno postavljena vprašanja ter pobude, priprava in urejanje za delovanje v krizi in splošna skrb za pomenotvorne okoliščine delovanja, ki vplivajo na to, kaj ljudje prepoznavajo kot pomembno in/ali problematično v zvezi z nami oziroma predmetom naše skrbi, prek dela novinarjev, urednikov in medijev. (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 15)

V tem primeru spadajo novinarji med déležnike, lahko pa se razvijejo v javnosti in tudi aktiviste. Od drugih aspektov se ločijo tudi v tem, da prek medijev dosegamo druge déležnike, javnosti in aktiviste, pa tudi oni nas. Vse organizacije upravljajo odnose z déležniki, ki so zanje pomembni. Mediji so pomembni za vse organizacije, čeprav ne za vse enako. Velikost, panoga in druge okoliščine vplivajo na zanimanje novinarjev za različne organizacije, ki imajo tudi same različne potrebe po večji ali manjši vidnosti. Za pravilno upravljanje odnosov z mediji moramo razumeti naravo novinarskega dela in dvojno vlogo novinarjev v odnosu do naše organizacije. Enkrat novinarji nastopajo kot posredniki sporočil o nas in o drugih prek medijev, za katere delajo, drugič pa nastopajo kot déležniki in javnosti sami zase. (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 20, 21; 40-71)

Rijavec (v Gruban, Verčič, Zavrl, 1998: 189) pravi, da je redno informiranje medijev ena izmed osrednjih nalog vsakega podjetja. Je dejavnost, ki je ne sme prepuščati naključju. Zato si mora podjetje prizadevati z mediji komunicirati odprto in predvsem odgovorno. Odprto pomeni, da so predstavniki oziroma govorci podjetja na voljo, kadar mediji potrebujejo informacije, da se ne izogibajo odgovorom (tudi na nekoliko manj prijetna vprašanja), da novinarjem posredujejo potrebne informacije. Podjetje mora informacije oblikovati glede na potrebe novinarjev, glede na njihova trenutna vprašanja in zanimanja in, nenazadnje, da predstavniki podjetja poslušajo tudi drugo stran – novinarske komentarje, pomisleke, dvome. (Rijavec v Gruban, Verčič, Zavrl, 1998: 189)

Glede na to, da imajo mediji dandanes tako močan vpliv na javnosti in da javnosti čedalje bolj nepreverjeno verjamejo medijem, je zelo pomembno kako se bo neka organizacija, institucija, podjetje, skupnost...predstavila medijem in kako se bo le-ta nato prek medijev predstavila javnosti. Ti nam omogočajo, da z obveščanjem, prepričevanjem, pogajanjem in razpravljanjem sodelujemo pri ustvarjanju javnih pomenov, pri tem kar ljudje zaznavajo kot smiselno in pomembno. Pot do verodostojne podobe organizacije je v znanju in izurjenosti. Za slednje je potrebna praksa, pa tudi dolgoročno dobro sodelovanje z mediji, za to pa je potrebno kontinuirano sodelovanje z novinarji, odgovarjanje na njihova vprašanja in pobude, ne glede na to, kako morda nepomembna ali nesmiselna se zdijo vprašanja, njihovo delo se mora dojemati vedno profesionalno ter podajati profesionalne odgovore.

4.6.1. Načrtovanje odnosov z mediji

Vsaka organizacija, ki ima oddelek za odnose z javnostmi in uporabljajo odnose z javnostmi, imajo tudi izdelan načrt za odnose z mediji. Ta nam omogoča, da ugotovimo, kaj od njih pričakujemo in ali pričakovanja izpolnjujemo. Slednje pa je treba sestavljati hkrati, vzporedno in usklajeno z drugimi načrti, ki se jih pripravlja v organizaciji. To bo organizaciji prineslo potrebno pripravljenost in zanesljivost v očeh medijev, nadalje pa potencialno tudi različnim javnostim. (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 50)

Naslednja »stopnja« v načrtovanju odnosov z mediji je medijski načrt. V medijskem načrtu moramo skrbno izbrati orodja, s katerimi se bomo lotili uresničitve zastavljenih ciljev. Orodja z mediji so različna in uporabljati jih moramo trenutku in okoliščinam primerno. Načelo primernosti in dobrega okusa sta najpomembnejši vodili.

Najpogostejša orodja, po Verčiču, Zavrlu in Rijavcu (2002:58), v odnosih z mediji so:

- pisni in elektronski pregled medijskega poročanja (kliping),
- analize medijskega poročanja,
- pisni organigrami medijev in uredništva,
- pisne predstavitve, gradiva, brošure, mape itd.,
- slikovno in zvokovno gradivo (fotografije, posnetki...),
- pisna in elektronska sporočila za javnost,
- predstavitve na internetu.

Med te se v strokovnih krogih izvajalcev odnosov z mediji štejejo tudi novinarske konference, intervjuji, izjave in podobno. Medijski načrti niso načrti dela na področju odnosov z mediji, temveč zajemajo le tisti del, ki se nanaša neposredno na izvajanje strateških odnosov z mediji, torej tistih, ki izhajajo iz naše pobude in s katerimi skušamo v medijih zgraditi željeno podobo o organizaciji. (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 58-66)

4.6.2. Standardna navodila za delo z novinarji

1. profesionalnost

- neprofesionalni komunikator hoče za vsako ceno vsiljevati pozitivno predstavovo organizaciji, kontrolirati objave člankov o organizaciji in olepševati dogodke

2. asistenca

- tendenca odličnega komunikatorja je odpiranje organizacije medijem in asistiranje novinarjem
- po Grunigu (1997): rezultat asistencije je večja točnost in manjša negativna pristranskost medijske publicitete

3. graditev dolgoročnega razmerja

- treba je graditi dolgoročno razmerje z novinarji in uredniki
- dolgoročno razmerje temelji na zaupanju
- rezultat je pozitiven odnos in s tem boljša publiciteta (Cutlip, 1994)

4.6.3. Odnosi z mediji v obdobju krize podjetja

Slej ko prej vsaka organizacija naleti na krizo. Časi, trendi povpraševanja itd. se spreminjajo iz dneva v dan, doživljamo naravne nesreče, življenje nam popestrijo tudi politične spremembe, zato lahko tako kot v življenju, tudi v organizaciji naletimo na krizno obdobje. Če je organizacija odgovorna in se zaveda te možnosti, pripravi načrt za odnose z mediji tudi v krizni situaciji. Vendar pa h kriznim odnosom z mediji ne sodi le delo z mediji v kriznih okoliščinah, temveč tudi pripravljanje nanj in odpravljanje posledic krize. Krizne odnose z

mediji tako sestavljajo predkrizno (prevenivno), medkrizno (akutno) in pokrizno (kurativno) delo (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2001: 119).

Glede na ta, da se krize po navadi pojavijo dokaj nenadno in med krizo navadno vlada manjši ali večji kaos, stiska s časom, obilje dodatnih nalog na eni strani, pritisk novinarjev pa na drugi strani, je nujno, da imamo pripravljeno vso potrebno dokumentacijo, ki se nanaša na organizacijo oziroma podjetje, saj bodo novinarji sprva potrebovali nekaj osnovnih podatkov o podjetju/organizaciji sami.

Wilson (2002: 37) navaja, da mora komunikator v dajanju izjav medijem in tako posredno ostalim javnostim, biti popolnoma odkrit. Dejstvo je, da bo javnost slej ko prej izvedela, kakšno je stanje v podjetju, zato je bolje, če se javnosti dejstva posredujejo s strani predstavnika podjetja. Nadalje mora sama izjava biti kratka in jedrnata, posredovalec informacij pa mora pogovor voditi in ga imeti v popolni kontroli. Izjava mora biti ena in enotna, ne sme se zgoditi, da s strani podjetja pride več izjav, ki so različne ali si celo nasprotujejo. Nenazadnje pravi avtor še, da mora komunikator na krizo pogledati tudi iz drugega zornega kot, druge perspektive. Poskuša naj razumeti drugo stran, kako ni le-ta v nasprotnem primeru reagirala. (Wilson, 2002: 37, 38)

Jeffkins (1998) pravi, da je bistveno, da ima organizacija stalen krizni tim, ki mora biti majhen, zaradi lažje komunikacije med njimi. Sestavljali naj bi ga upravitelj oziroma vodja, vodja odnosov z javnostmi, vodja dela, vodja za varnost in vodja osebja. V krizni situaciji mora pobudo prevzeti krizni tim in ne mediji; organizacija mora poklicati medije in ne mediji organizacije (Jeffkins, 1998: 46)

»Medije mora vsaka organizacija dojemati kot sodelavce, kot eno izmed poti za izgraditev ali potrditev organizacije kot profesionalno, zanesljivo, efektivno in uspešno podjetje. Preko medijev je organizacija povezana s svojim okoljem, javnosti pa imajo občutek, da so del zgodbe, predvsem, če se to dogaja podjetju v njihovi lokalni skupnosti. Ker se tako gre za zelo širši krog kot samo organizacija oziroma podjetje, je nujno za slednjo, da zna komunicirati z mediji.« (Wregg, 1993: 27)

5. KRIZA ORGANIZACIJE

5.1. OPREDELITEV KRIZE

Krizo v podjetju lahko povzroči nešteto dejavnikov. Na slednjo mora biti vsak podjetnik pripravljen, zanikanje te možnosti, lahko vodi podjetje hitro v propad. Če se zavedamo groženj in nevarnosti trga, se tudi zavedamo, da se na krizo moramo pripraviti. Vsakršna preventiva je boljša od kurative.

Kriza je hkrati grožnja in izziv oziroma motivacija podjetja, da se na nek način izkaže déležnikom in javnostim. Krizo lahko doživljamo kot močan pretres podjetja, lahko pa poskušamo to stanje uporabiti za potrditev kredibilnosti in sposobnosti podjetja.

Kriza ima lahko več dimenzij, ta lahko pomeni odklon v pričakovanih déležnikov ali javnosti, neizpolnjevanje zastavljenih ciljev ali neizpolnitev družbenih norm. Takšne krize lahko vodijo k zmanjšanju ugleda podjetja, lahko pa se seveda odraža tudi v zmanjšani profitabilnosti ter učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja.

»Kriza je nekaj kar povzroči izpad normalnega delovanja podjetja. Je nekaj, kar lahko potencialno povzroči veliko škodo tako upravitelju podjetja kot tudi podjetju samem.«
(Wilson, 2002:29)

Newsom, Turk in Kruckeberg (2000: 489) pravijo, da se krize pojavljajo v veliko različnih oblikah, vendar se strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi ukvarjajo večinoma z »javnimi« krizami. Te se lahko opiše, kategorizira in navadno, vsaj približno tudi napove. Ko govorimo o krizi, sta vedno prisotna dva faktorja: kriza vključuje ljudi, ti pa motijo normalen potek dodeljevanja nalog in delovanja organizacije. Vzroki za krize so ali fizično nasilne ali nenasilne narave. Med prve se omenja naravne katastrofe ali neposreden napad na organizacijo s strani določenih agresorjev (recimo napad teroristov), med vzroke nenasilne narave pa na primer propad državnega gospodarstva. (Newsom, Turk in Kruckeberg, 2000: 489)

Krize so grožnje, ki naredijo škodo ali so le potencialno lahko škodljive podjetju. Grožnja, ki navadno deluje kot zunanji vpliv, vključuje potencialno škodo za proizvode, trge, dobiček,

donose, ugled in imidž organizacije. Strokovnjaki za odnose z javnostmi imajo v tem ožjem pomenu krize primarno dolžnost razširjanja informacij in oblikovanja strategije za ohranitev ter obnavljanje imidža organizacije (Coombs, 1999:2).

Kot večinoma vsi procesi v življenju tako človeka kakor tudi organizacije, imajo tudi krize življenjski cikel, ki je sestavljen iz različnih faz. Veliko različnih avtorjev se strinja, da ima kriza predkrizno obdobje, nastop krize in pokrizno obdobje.

Coombs (1999:15, 16) pravi, da se krize začne z enim sprožilnim trenutkom, ki bi ga strokovnjaki ali vodstvo moralo zaznati že pred nastopom. Če dovolj zgodaj reagiramo, se krizi lahko izognemo. Vendar je za to potrebna prepoznavna opozorilnih signalov.

5.2. PREDKRIZNO OBDOBJE

Coombs (1999: 17 - 87) v svoji knjigi *Ongoing Crisis Communication* pravi, da je predkrizno obdobje sestavljeno iz treh delov: a) zaznava opozorilnih signalov, b) preprečevanje in c) priprava na krizo.

Mnoge krize se da preprečiti že z opazovanjem opozorilnih znakov/signalov. Osnovni element odkrivanja signalov je aktivno iskanje informacij in opazovanje tako internega kot tudi zunanjega okolja. Nadalje se morajo pridobljene informacije analizirati. Če pokaže analiza znak za preplah, mora krizni upravitelj oceniti, realno stopnjo preplaha, torej, koliko je možnosti, da se kazalec potencialne krize spremenijo v dejansko stanje. Preprečevanje je na tem mestu primarna obveznost, saj bi zanemarjanje opozorilnih znakov lahko podjetje vodilo v propad. (Coombs, 1999: 18)

Mitroff (1986 v Coombs, 1999: 19) pravi, da je preprečevanje krize obdobje, ko člani organizacije reagirajo na opozorilne znake in poskušajo zaustaviti negativne sile, ki grozijo podjetju.

V obdobju pripravljanja na krizo, meni Wilson (2002:35), da je ključnega pomena, da problem definiramo in ga razumemo. Za to pa si je potrebno zastaviti naslednja vprašanja:

Kaj so dejstva?

Ali smo vključili vse, ki jih potrebujemo?

Kaj z zaposlenimi?

Kaj zaskrbljuje javnost?

Kaj, če sploh kaj, vejo mediji?

Zbiranje podatkov o potencialni krizi pomeni dobro osnovo za pripravo na krizo. Med to fazo se organizacija pripravi na neizbežne krize, ki jo bodo po vsej verjetnosti napadle. Vendar pa se organizacija ne sme zadovoljiti samo z analizami informacij in meritvami stopenj nevarnosti, temveč mora biti pripravljena na dejansko upravljanje krize. Na tem mestu se mora organizacija osredotočiti na šest ključnih skrbi: postavljanje diagnoze ranljivosti, določanje tipov kriz, izbira in določitev kriznega tima, izbira in priprava govorca, izdelava kriznega načrta in pregled komunikacijskega sistema. (Coombs, 1999: 59)

5.2. KRIZNO MENEDŽERSKI NAČRT

Krizno menedžerski načrt je besedilo, osnutek, kako naj se obnašamo v času kriznega obdobja, koraki do racionalne, kontrolirane rešitve problema. Kako naj ta čas komuniciramo z internimi in eksternimi javnostmi in kaj je tisto, česar nikakor ne smemo izpustiti.

Wilson (2002: 51-63) pravi, da mora najprej biti jasno, kaj se je zgodilo. Odgovoriti se mora na vprašanja kaj, kdo, kje, kdaj, zakaj in kako v povezavi s problemom. Nadalje naj se ocenijo potencialne akcije v smeri reševanja problema in upoštevajo tako dolgoročne kot tudi kratkoročne implikacije in priporočene primerne akcije.

Krizno menedžerski načrt mora vključevati komunikacijo s tako internimi kot tudi eksternimi javnostmi, saj ne bi želeli, da se v podjetju samem sprožijo negativne govorice o krizi v podjetju, ki bi se potencialno širile tudi naprej izven podjetja. Vsa obvestila in poročila morajo zato biti skrbno oblikovana, dogovorjena in odobrena s strani uprave podjetja, predvsem pa morajo le-ta biti verodostojna in sprejemljiva. Nujno je, da je poročanje o dogodku resnično, da imajo ključne javnosti občutek, da je kriza nekaj trenutnega in rešljivega.

Je priročnik, ki pomaga kriznim upraviteljem, da se v času krize lažje soočajo s krizo. V tem priročniku najdemo sklop korakov, kaj so prioritete s katerimi se moramo najprej spopasti, kako naj poteka komuniciranje, tu naj bi našli tudi seznam novinarjev, ki jih moramo poklicati

na tiskovno konferenco, predvsem priporoča vsak krizno menedžerski načrt, da mora organizacija v krizi določiti govorca, ki bo javno zastopal organizacijo in krizni tim, ki bo krizo upravljal.

Wilson (2002: 53) meni, da bi moral krizno menedžerski načrt vsebovati tudi seznam potencialnih vprašanj in odgovorov, ki bi jih govorec lahko uporabil, ključno pa je, da se organizacija zaveda, da mora komunicirati z mediji in redno obveščati novinarje na tiskovnih konferencah v času krize .

Krizni načrt naj bi bil preprost, pregleden in jedrnat. V kriznem obdobju smo ljudje panični, tako da to ni čas, ko imamo potrpljenje brati debele učbenike o kriznem upravljanju. To je čas, ko moramo hitro ukrepati, saj se tudi krize navadno pojavijo s svetlobno hitrostjo.

Wilson (2002: 55) navaja šest »poglavij« kriznega načrta:

predstavitev in ozadje: vključuje informacije, kako uporabiti načrt, kako se spoprijeti s krizo in določa krizo.

krizni tim: to poglavje naj bi pomagalo določiti krizni tim, torej sodelavce, ki bodo nadzorovali in upravljali krizo, jo poskušali odpraviti ter po odpravi le-te sestavili pokrizno poročilo o nastali škodi ter smernice organizaciji, kako naj se takemu dogodku v bodoče izogne. V tem načrtu naj bi bile tudi dodeljene naloge za posameznega sodelavca kriznega tima, ki naj tudi po krizi skrbeli, da je krizni načrt ažuriran.

Coombs (1999: 63) pravi, da je krizni tim skupina ljudi iz različnih oddelkov v organizaciji, ki so sposobni upravljati kakršno koli krizo. Odgovoren je za a) snovanje kriznega načrta, b) aktiviranje kriznega načrta in c) soočanje z vsakim problemom, ki ga krizni načrt ne omenja.

Avtor sicer ne omenja določanja govorca na tem mestu, sama pa menim, da je ta trenutek še najprimernejši, če le-ta ni bil določen že pred snovanjem kriznega tima.

opozorila in navodila: tu se nahajajo vsi najpomembnejši kontakti tako samih članov kriznega tima kot tudi nekaterih zunanjih sodelavcev, katerih strokovne nasvete bi potrebovali v času krize.

prvi koraki: na kratko in enostavno povzet celoten načrt, kako naj se spoprimejo s problemom, kje naj najdejo kar potrebujejo.

sporočanje medijem: na tem mestu najdemo potencialne izjave medijev, te so bile sestavljene glede na pretekle izkušnje; poleg tega pa se tu nahajajo tudi potencialna vprašanja

medijev in odgovori na te, v primeru, da bi bila potrebna novinarska konferenca, pa so tudi zapisani koraki, kako voditi slednjo.

splošne informacije in kontakti: vsebuje razne informacije o vsem kar bi utegnili v krizi potrebovati. Od kontaktov najbližjih hotelov do kontaktov nekaterih uradnikov lokalne oblasti, preko kratkega povzetka zgodovine in informacij o podjetju ali organizaciji pa vse kontaktov nekaterih bližnjih restavracij.

Na tem mestu bi sama dodala še sedmo poglavje in sicer: **določanje kriznega štaba**. To je prostor, kjer bi se člani kriznega tima sestajali in načrtovali komunikacijo z javnostmi, sproti skušali odpravljati probleme, skupaj sestavljali program za delovanje v bodoče itd. Zagotavljanje prostora za delovanje kriznega tima je ključnega pomena tudi zato, da »informacije ne uhajajo iz rok«. S tem predvsem mislim to, da so v tem prostoru, na enem mestu varovane informacije o krizi, ki bi, brez nadzora, lahko prišle v javnost popačeno. Zato je pomembno, da ostanejo v tem prostoru varovane, v javnost pa gredo takrat, ko je pravi čas za to in seveda le s strani govorca.

»Da bi bilo lažje, naj bi bil krizni načrt v elektronski obliki in povzet v alinee, glede na pomembnost.« (Wilson, 2002: 51 – 63)

Vedeti moramo, da krizno upravljanje ne pomeni branje iz priročnika, temveč imeti dovolj znanja, da se v situaciji hitro in efektivno znajdemo. Priročnik je pravzaprav, kot pravita White in Mazur (1993: 206) lahko le »mrtva desna roka«, če le-ta ni prilagodljiv v vsaki situaciji.

5.3. KRIZNO OBDODJE

Kriza je lahko zelo majhna, simbolična, lahko pa je življenjskega pomena organizacije. Nekatere so očitne, veliko pa se jih ne da takoj prepoznati; predvsem, če te vključujejo konflikte z zunanjimi javnostmi in ne notranjimi, lahko preteče veliko časa, preden jih odkrijemo. Velikokrat pride tudi do nesoglasij, ali neka situacija predstavlja krizo ali ne. »Na žalost, nekateri člani uprave želijo zanikati, da je organizacija v krizi, kljub temu, da déležniki vpijejo na glas, da obstaja.« (Fink, Beak & Taddeo, 1971; Pauchant & Mitroff, 1992 v Coombs, 1999: 89).

Nadalje meni Coombs (1999: 89, 90), da je najpomembnejše, ko enkrat prepoznamo krizo, da krizni tim zbere čimveč podatkov o krizi ter le-te spreobrne v uporabne informacije, jih shrani in poda najnujnejše podatke naprej internim in morda tudi eksternim deležnikom organizacije, predvsem strokovnjakom in vladnim organizacijam.

Ko se torej kriza pojavi, je ključno, da smo le-to prepoznali; nadalje nas zanima vsebina krize in kako bomo nadaljevali s poslovanjem. Organizacija bo v želji, da krizo čimprej odpravi, vlagala dodatna sredstva (če jih seveda ima) za odpravo problema ter za pojasnitev le-tega. Na tem mestu se aktivira tudi krizno menedžerski načrt.

Krize se razlikujejo po tem, kakšna je gmotna škoda, ki lahko potencialno nastane in kakšna je izguba, če ne aktivira krizno menedžerski načrt. Največja napaka, ki jo lahko organizacija v kriznem obdobju naredi je, da ne reagira, ko so kazalci krize očitni, saj se bo kriza po nepotrebnem razširila tudi na druga področja organizacije, okoliško skupnost ali na nekatere nadaljne deležnike.

5.4. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Odnosi z javnostmi so, kot pišeta White in Mazur (1993: 203 -212), telo v organizaciji, ki predvideva trende in probleme, ki se lahko razvijejo ter porušijo pomembne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. So ključni dejavnik v kriznem upravljanju. Organizacijo nenehno opozarjajo na pomembnost in nujno hitrega, natančnega in sposobnega komuniciranja z mnogimi javnostmi kot so zaposleni, delničarji in mediji.

Po Newsomu, Turku in Krucbergu (2000: 479 – 486) so najpomembnejši elementi uspešne komunikacije v kriznem obdobju trije: 1. obstoj komunikacijskega načrta kot dela celotnega načrta za obvladovanje krize, 2. sposobnost, da sestavimo krizno ekipo sodelavcev, ko kriza nastopi, 3. imenovanje govorca v času krize.

Mnogi poznavalci poudarjajo pomembnost izbora pravega komunikatorja v kriznem obdobju podjetja. Ko se pojavi problem, o katerem mora podjetje skozi komunikatorja poročati, ljudje pričakujejo, da bo to nekdo, ki je neposredno ali posredno odgovoren za krizo. Na tem mestu

je priporočljivo, da v imenu podjetja komunicira upravitelj ali vsaj vodja oddelka za odnose z javnostmi.

Po Wilsonu (2002: 53, 109-117) je osnovno pravilo katerekoli komunikacije z mediji, v času krize, da se dejstva povejo kratko in jedrnato. Ne smemo namreč dopustiti, da se sami »zagozdimo« v podajanju dolgih nepovezanih izjav.

5.4.1. Govorec v obdobju krize

Zgoraj sem že omenila, da menim, da naj bi se odgovorno osebo za dajanje izjav medijem v kriznem obdobju določilo istočasno z določitvijo kriznega tima, če le-ta ni bil s strani vodstva določen že pred samo krizo. Mnogi avtorju poudarjajo nujnost hitrega in natančnega obveščanja medijev, odprtost komunikacije, govorec mora biti na voljo novinarjev, v primeru velikega povpraševanja po razjasnitvah, skliče tiskovno konferenco, kjer ravno tako kratko in jedrnato odgovarja. Govori samo o stvareh, ki so potrjene. Ničesar ne sme prikrivati.

Verčič, Zavrl in Rijavec (2002: 122) pravijo, da je v kriznem času naš prvi cilj zmanjšanje škode naših deležnikov. Dolgoročna škoda, ki jo bo utrpela naša medijska podoba, je namreč odvisna od tega, kako odgovorno smo ravnali med krizo, in od škode, ki smo jo povzročili drugim. (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 126)

»Govorčeva osnovna naloga je do konca krize pravočasno in verodostojno obveščati novinarje ter strokovno odgovarjati na njihova vprašanja. To ni nujno ne izvedenec za odnose z mediji (ki ponavadi ni tehnični strokovnjak za krizno področje) in ne najvišji vodilni v organizaciji. Govorec v krizi mora biti strokovnjak na kriznem področju (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2001: 123).

Kriza ni obdobje, ko se izogibamo medijem oziroma novinarjem, to ni obdobje, ko ne dajemo izjav. Odprta komunikacija je nujna, tako je manj možnosti, da se sprožijo nezaželene govorice in domnevanja.

»Če je potreba po tiskovni konferenci, naj si govorec pripravi seznam dejstev, ki bi jih rad predstavil, na vprašanja novinarjev mora biti pripravljen« (Newsom, Turk, Kruceberg, 2000: 496).

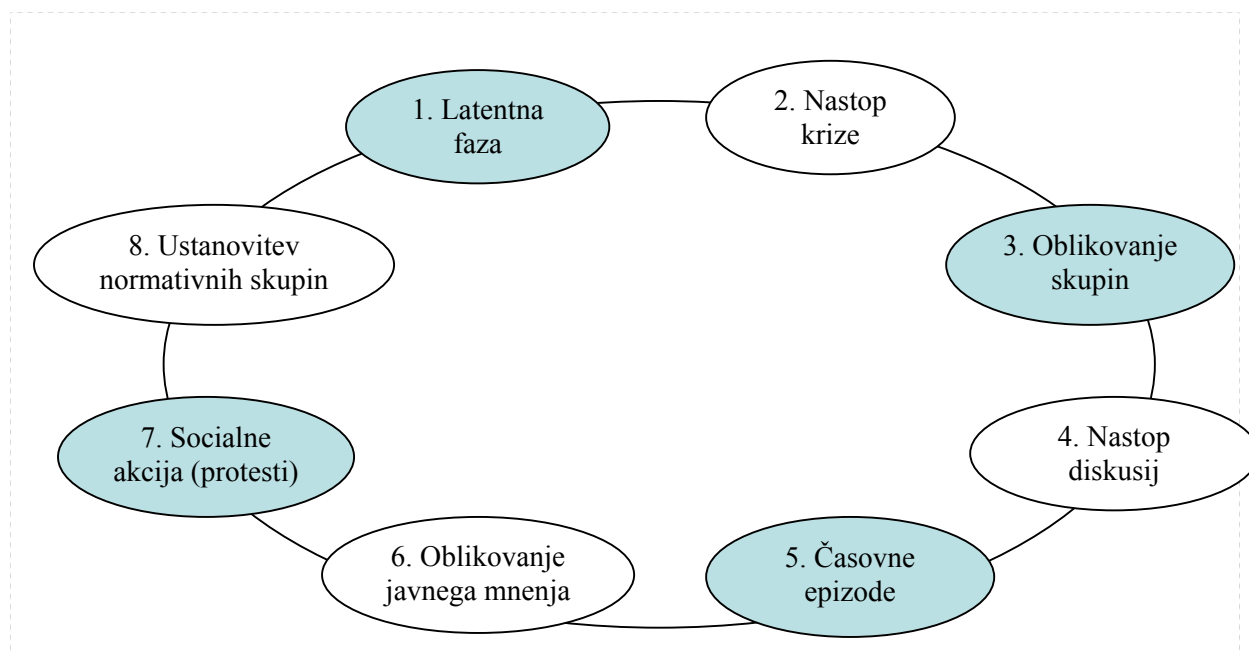
V nadaljevanju, če se situacija razvija in potreba po informiranju nadaljuje, lahko krizni tim izoblikuje tudi sporočilo za javnost in tako obvešča vse ključne javnosti. Nekatere se lahko postavi tudi na spletno stran, e-mail, teletext itd., pod vse pa mora biti podpisan govorec.

V času krize govorec morda ne bo mogel komunicirati tako kot bi sam želel, vendar je v tej situaciji ključnega pomena, da sledi dogovorom ter navodilom kriznega tima in uprave organizacije oziroma podjetja, ker le tako organizacija komunicira v en glas in le-tako so enako obveščene vse javnosti in ni možnosti za manipulacijo z informacijami.

5.4.2. Faze javnega mnenja v kriznem obdobju organizacije

Javnosti večino informacij dobijo preko množičnih medijev, zato si večinoma osnujejo tako mnenje, kot ga predstavijo množični mediji. Mediji naj bi bili nepristranski in seveda poročajo gola dejstva, to ni sporno, gre se za njihovo prezentacijo realnosti in način kako posamezniki dojemajo to realnost. O vseh zadevah vsak posameznik ne more preverjati še iz drugih virov informacij, ali mediji poročajo res verodostojno, lahko pa se tudi zgodi, da enostavno ni drugih virov, ki poročajo o istih zadevah in je javnost tako na nek način prisiljena sprejeti to kar ji je ponujeno. Z drugimi besedami, če se organizacija slabo predstavi medijem ali ima slabe odnose z mediji, je precejšnja možnost, da bodo mediji neusmiljeno poročali o krizi in da si bodo tudi javnosti ustvarile slabo mnenje o organizaciji. To je zadnja stvar, ki jo podjetje potrebuje v času krize, saj bi to imelo trajne posledice na ugled, ki bi morali še zelo dolgo po krizi ponovno graditi, če bi hoteli doseči enak ugled kot prej. Da ne pride do negativnega javnega mnenja pa so, kot rečeno, ključni dobri in kontinuirani odnosi z mediji. V nadaljevanju je prikazan potek javnega mnenja, kot ga vidijo Newsom, Turk in Kruceberg (2000: 486).

Slika 4.: Faze javnega mnenja v kriznem obdobju organizacije:



Vir: David Struges, Bob Carrell, Doug Newsom in Marcus Barrera, "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Enviromental Nimbus, " SAM Advanced Management Journal, 56 (3), str. 22-27. Citirano iz: Newsom, Turk, Kruckeberg: This is PR (Seventh edition, 2000).

Latentno fazo oziroma potencialni pojav krize v podjetju, naj bi se odkrilo že z opazovanjem okolja. Ko se le-ta pojavi imajo različne skupine, neposredno povezane s krizo tendenco, da se formirajo in diskutirajo o problemu. To lahko rezultira v snovanju javnih razprav. Po določenem času se oblikuje javno mnenje o krizi. Če ima kriza kakršenkoli vpliv na okolje ali družbo, se oblikujejo protestne skupine, posledica tega dejstva pa je, da se na novo organizirajo normativne skupine. (Povzeto po Newsom, Turk, Kruckeberg, 2000: 486).

S tem bi radi avtorji nakazali, da ima podjetje možnost vplivati na oblikovanje javnega mnenja, če dovolj hitro reagira in opozorilna signale dovolj resno jemlje. Če v latentni fazi krize določene aktivne javnosti zaznajo krizo, lahko podjetje s komuniciranjem in z realnim prikazom trenutnega stanja podjetja sproži, da se diskusije o problemu razvijejo v prid podjetja in celo pomagajo podjetju rešiti problem. Javne razprave niso vedno a priori slabe.

Lahko pa postanejo, če podjetje ne komunicira z javnostmi in jih ne obvešča o napredku oziroma poslabšanju stanja.

5.5. POKRIZNO OBDOBJE

Najpomembnejša naloga organizacije, enkrat ko se kriza pojavi je, da zagotovi, da se ne razširi na neprizadeta področja organizacije ali okolja in omejiti njeno trajanje (Mitroff, 1994 v Coombs, 1999: 113).

V pokriznem obdobju, tako kot tudi v drugih fazah krize, ima komunikacija izreden pomen. Tako kot je prej bilo nujno obveščanje javnosti o nastali krizi in nato o poteku krize, se mora sedaj obveščati javnosti tudi o napredku oziroma celo o odpravi krize. Krizni tim mora zdaj dokazati déležnikom, da je kriza res obvladana ter pokazati zanimanje in skrb za oškodovane. (Frank, 1994; Mitchell, 1986; v Coombs, 1999:113)

Da bi se naslednjič bolje pripravili na krizo in da bi hitreje zaznali opozorilne signale, je ključno, da krizni tim naredi povzetek vsega kar se je zgodilo, da se analizira kako je prišlo do krize in njen potek ter načrt kako od tu naprej.

V pokriznem obdobju je pomembno, da gradimo čimbolj na potencialnem ranjenem ugledu in poskušamo spet pridobiti isti položaj na trgu, kot smo ga imeli pred krizo. Storjena škoda ugledu podjetja se lahko bistveno popravi ali celo zmanjša z ustrezno komunikacijo.

Zagotoviti mora tudi, da imajo déležniki pozitivna občutja in mnenja o delovanju kriznega tima in njihovih prizadevanj med krizo. Obveščeni morajo biti, kdaj bo podjetje spet začelo normalno delovati, ali je podjetje prenehalo delovati in če, kdaj se bo spet začelo in kakšne alternative ponuja v primeru zaprtja. Te informacije so nujne predvsem za zaposlene, dobavitelje in stranke (Myers, 1993, v Coombs, 1999: 114).

Coombs (1999: 113) pravi, da mora organizacija v pokriznem obdobju naprej delovati na štirih področjih:

- takojšnji odziv (še naprej aktivna in verodostojna komunikacija z mediji, poročati o stanju, izraziti obžalovanje v primeru kakršnekoli škode itd.)
- skrb za povrnitev ugleda, ki ga je organizacija uživala pred krizo

- ponoven zagon delovanja organizacije
- še naprej ohranjati komunikacijo

5.5.1. Evaluacija krize

Iz vsake izkušnje se nekaj naučimo, predvsem, če to izkušnjo dojemamo kot del življenjskega cikla vsakega podjetja, če jo analiziramo in preučimo. Tako bomo vedeli katere korake v bodoče ne smemo narediti in katere moramo nujno.

Evaluacija krize je eden izmed potrebnih nalog, ki jih mora podjetje narediti po prenehanju kriznega obdobja, da se naredi točna ocena, kako močno je bilo podjetje prizadeto in koliko napora bo potrebnega, da se spravi na stari tir.

Krizni upravitelji uporabljajo evaluacijo krize za dva namena – za ocenitev, kako je organizacija upravljala krizo, torej učinkovitost upravljanja krize in za vpliv krize na organizacijo. Ocena upravljanja vključuje tudi oceno krizno menedžerskega načrta in izpeljavo slednjega. Krizni tim skrbno analizira vse faze krizno menedžerskega upravljanja.

Drugi namen, kot rečeno je ocena vpliva krize, ta pa vključuje oceno storjene škode (Sen & Egelhoff, 1991, v Coombs, 1999: 136).

Med tema dvema vidikoma evaluacije obstaja vez, ki se odraža v pričakovanem in dejanskem stanju škode. Če je bil krizno menedžerski načrt uspešen bi morala biti dejanska škoda manjša od pričakovane. Ocene škode prispevajo zelo jasen indikator upeha ali neuspeha kriznega upravljanja (Coombs, 1999: 136).

Glede na to, da niso vse krize enake je v evaluaciji krize in kriznega učinka na podjetje priporočljivo, da primerjamo krizo še z drugimi morebitnimi krizami, ki so se zgodile v zgodovini podjetja ali celo s krizami drugih podjetij, če to drugo podjetje seveda dopušča. Ta ocena bo podjetju prinesla še dodaten vpogled v krizno obvladovanje in pripravo na drugo morebitno krizo v podjetju, predvsem pa popravo tistih delov krizno menedžerskega načrta, ki ni zadostoval potrebam v kriznem obdobju.

6. ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, D.O.O.

Kot je že Wregg (1993: 19) zapisal, nobeno podjetje ni immuno na krizo. Tako je tudi podjetje Tobačna Ljubljana doživelo krizo, ko je njegov večinski lastnik, Imperial Tobacco napovedal, dne 27.1.2004, ukinitve proizvodnje, ta pa bi se izpeljala 1.5.2004.

V tem delu diplomske naloge bom opisala, kako so v Tobačni Ljubljana izpeljali komunikacijsko strategijo v predkriznem, kriznem in pokriznem obdobju ter kako so to njegove javnosti sprejele in na dogodek reagirale. Da diplomsko delo ne bi bilo preobsežno sem se na kratko posvetila vsem javnostim podjetja, bolj pa sem se osredotočila interne javnosti in na medije, kot ene izmed najpomembnejših eksternih javnosti.

6.1. PREDSTAVITEV PODJETJA TOBAČNA LJUBLJANA IN ORGANIZIRANOST PODJETJA

Na internetni strani podjetja Tobačna Ljubljana (www.tobacna.si), je na predstavitveni strani podjetja navedeno, da je to sodobno podjetje, del četrte največje svetovne tobačne družbe, Imperial Tobacco Overseas Holdin Ltd Bristol.

Skupino podjetij, v kateri ima matično podjetje Tobačna Ljubljana, d.o.o. svoje finančne naložbe, sestavljajo naslednja podjetja:

Slika 5.: organiziranost podjetja Tobačna Ljubljana, d.o.o.

IME PODJETJA	SEDEŽ PODJETJA	DRŽAVA	DELEŽ V PODJETJU
Skupina Tobačna Ljubljana			
Tobačna d.d., Ljubljana	Ljubljana	Slovenija	97,7
Tobačna Grosist, d.o.o. Ljubljana (hčerinsko podjetje)	Ljubljana	Slovenija	100
3DVA, d.o.o. Ljubljana (hčerinsko podjetje)	Ljubljana	Slovenija	100

Tobačna Promet, d.o.o. Skopje	Skopje	Makedonija	100
Tobačna Veleprodaja, d.o.o. Zagreb	Zagreb	Hrvaška	100
Tobačna Grosist Boss, d.o.o. Sarajevo	Sarajevo	BIH	100
Tutunski kombinat, d.o.o. Skopje	Skopje	Makedonija	99,1

Vir: Tobačna Ljubljana

Grosistična dejavnost Tobačne Ljubljana je organizirana v hčerinskem podjetju Tobačna Grosist, d.o.o., ki ima v svojem prodajnem asortimaju poleg tobačnih izdelkov tudi preko 3000 drugih artiklov. Maloprodajna dejavnost pa je organizirana v hčerinskem podjetju 3DVA, d.o.o., ki upravlja z več kot 160 prodajnimi mesti, kioski in trafikami po vsej Sloveniji.

Leta 1991 je večinska lastnica Tobačne Ljubljana postala mednarodna korporacija Reemtsma, v letu 2002 pa je Reemtsma in s tem tudi Tobačna Ljubljana postala del družbe Imperial Tobacco.

Tobačno Ljubljana, d.o.o. si lasti danes podjetje Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH iz Hamburga in sicer 76,50 %; večinski delež (90,01%) podjetja Reemtsma pa si lasti angleška družba Imperial Tobacco Overseas Holdin Ltd Bristol, ki je tako tudi večinski lastnik Tobačne Ljubljana. Ostalih 23,50% pa si lasti Tobačna d.d.

(vir: <http://www.tobacna.si/slo/default.asp?nv=1>)

Tobačna Ljubljana je več kot 130 let proizvajala tobačne izdelke, v letu 2004 pa se je proizvodna dejavnost ukinila. Danes je osnovna dejavnost Tobačne Ljubljana prodaja in distribucija cigaret in ostalih tobačnih proizvodov iz portfelja družbe Imperial Tobacco.

Za ta korak se je družba Imperial Tobacco odločila zaradi prevelikih proizvodnih zmognosti. V okviru družbe Imperial Tobacco je Tobačna Ljubljana odgovorna za slovensko tržišče. S kakovostjo svojih izdelkov in tržišči, na katerih je bila Tobačna Ljubljana prisotna, je že pred leti pritegnila k sodelovanju partnerje iz tujine. Zato torej ni naključje, da je Tobačna Ljubljana eno prvih slovenskih podjetij, ki se je s partnerji iz tujine tudi lastninsko povezala.

6.1.1. Umeščenost in delovanje oddelka za odnose z javnostmi v podjetju

Tobačna Ljubljana, d.o.o.

Naj najprej omenim, da se ta oddlek danes ne imenuje več oddlek za odnose z javnostmi, temveč oddlek za korporativne zadeve. Oddlek se je preimenoval približno pol leta za tem, ko je družba Imperial Tobacco ukinila proizvodnjo v Tobačni Ljubljana (ukinila se je 1.5.2004).

Oddlek za korporativne zadeve je samostojna enota, ki je podrejena neposredno vodstvu podjetja oziroma je del ožjega vodstva. Trenutno ga sestavljajo direktorica oddelka za korporativne zadeve, vodja projektov na področju korporativnih zadev in asistentka.

Področje delovanja Oddelka za korporativne zadeve Tobačne Ljubljana:

odnosi z javnostmi

- interno komuniciranje – odnosi z zaposlenimi, priprava internih dogodkov, svetovanje vodstvu in ostalim oddelkom v podjetju in s tem vključevanje oddelka v strateške odločitve podjetja
- eksterno komuniciranje – odnosi z mediji, odnosi s partnerji, odnosi s kupci, odnosi s potrošniki, odnosi z lokalno skupnostjo, vladni in javni odnosi, podpora blagovnim znamkam.
- upravljanje ugleda – upravljanje korporativne identitete, priprava celostne grafične podobe.

industrijska politika:

- odnosi z vladnimi institucijami in lokalno skupnostjo
- lobiranje
- spremljanje delovanja vlade

korporativna družbena odgovornost:

- donatorski program, priprava in izvajanje
- odnosi z lokalno skupnostjo
- odnosi z ostalimi deležniki

pravne zadeve

- pravno svetovanje
- pregled pravnih aktov in zakonov za vprašanja, ki se nanašajo na delovanje podjetja

ostale aktivnosti:

- press kliping
- analize in raziskave
- različni projekti

6.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA:

1870 (konec leta) - ljubljanska uprava poda pri finančnem ministrstvu na Dunaju zahtevo, da se v Ljubljani ustanovi tobačna tovarna. Razlog za to zahtevo je bila visoka stopnja brezposelnosti v Ljubljani. Ljubljanski občinski svet je za izgradnjo poslopja tovarne pripravljen brezplačno zagotoviti zemljišče med južno železnico in Tržaško cesto. Dunaj poda odobritev predvsem zaradi odlične strateške pozicije podjetja, ki se nahaja na poti med pristaniščem v Trstu in Habsburško prestolnico.

1871 - Podjetje K. und K. Haupt Tabak Fabrik Laibach, ki ga je ustanovila Centralna direktiva Tobačnih tovarn Dunaj, v stari rafineriji sladkorja ob reki Ljubljanici prične s proizvodnjo cigar. Ko se je podjetje že naslednje leto preselilo v nove tovarniške prostore ob Tržaški cesti, je ljubljanska Tobačna tovarna postala tretja največja med tridesetimi tovarnami v avstrijskem delu monarhije. Proizvodnja je obsegala ročno izdelane cigare, pipni tobak, nosljanec, tobak za žvečenje in tobačni izvleček.

1874 - Tobačna tovarna vpelje v proizvodnjo prvi stroj, od takrat naprej pa sledi nenehnim tehnološkim inovacijam v proizvodnji, pa tudi v drugih poslovnih funkcijah podjetja. Prvi stroj pa ni pomenil le napredka za Tobačno. Tako zgodnja industrializacija je bila v koraku z evropskim razvojem.

1877 – Proizvodnja prve cigarete. Po drugi svetovni vojni je Tobačna tovarna postala podjetje splošnega državnega pomena.

1957 - Tobačna tovarna Ljubljana kot prva v tem delu Evrope uvede v svojo proizvodnjo stroje za spajanje cigaret s filtrom. Na trg pride Filter 57, ki danes praznuje že peto desetletje obstoja. S tem se zapiše v zgodovino kot najbolj priljubljena cigareta večih generacij.

1990 - 22. januarja 1990 se Tobačna tovarna Ljubljana preimenuje v Tobačno Ljubljana.

1991 - delež v Tobačni Ljubljana kupita tudi dve mednarodni korporaciji: REEMTSMA Cigarettenfabriken GmbH iz Hamburga in SEITA, Societe Nationale d' Exploitation Industrielle des Tabacs et Alumettes iz Pariza.

1999 - Tobačna Ljubljana kupi Tutunski Kombinat Skopje, eno izmed treh makedonskih podjetij za izdelavo cigaret.

2001 - Reemtsma z odkupom poslovnega deleža Seite, postane lastnica 76,5-odstotnega deleža v Tobačni Ljubljana.

2002 - Družba Imperial Tobacco kupi 90,01 odstotkov delnic Reemtsme in postane njen večinski lastnik, s tem pa tudi večinski lastnik Tobačne Ljubljana.

2004 (maja) - se v Tobačni Ljubljana ukine proizvodnja cigaret osnovna dejavnost postane prodaja in distribucija tobačnih proizvodov iz portfelja družbe Imperial Tobacco.

(Vir: spletna stran Tobačne Ljubljana: <http://www.tobacna.si/slo/default.asp?nv=1>)

6.3. OZADJE DOGODKA: UKINITEV PROIZVODNJE V TOBAČNI LJUBLJANA

Tobačna industrija je tako v Sloveniji kot tudi v drugih modernih državah po svetu v recesiji, zaradi zdravstvenih in zakonodajnih ukrepov, pa tudi večje osveščenosti ljudi o vplivu kajenja na zdravje. Zdravstvene organizacije in skupine, ki so ostro usmerjene proti kajenju čedalje bolj pritiskajo na oblast in zahtevajo še ostrejšre restrikcije, kar pa se odraža na zmanjševanju števila kadilcev.

Naj navedem izjavo iz sporočila za medije, inštituta za varovanje zdravstva RS, ki so jo podali na svetovni dan brez tobaka, 31.5.2006:

»Ljubljana, 30. maj 2005 - Kajenje je kljub številnim ukrepom in nižanju števila kadilcev še vedno eden najobsežnejših javnozdravstvenih problemov. Poraba tobaka se sicer v splošnem zmanjšuje, vendar še vedno raste med mladimi in ženskami. V državah članicah EU zaradi tobaka vsako leto umre približno 650.000 ljudi in tudi v Sloveniji lahko 15 odstotkov vseh smrti uvrstimo med prezgodnje smrti zaradi kajenja. Letošnji dan pa je Svetovna zdravstvena organizacija posvetila delovanju zdravstvenih strokovnjakov pri obvladovanju tobaka« (Inštitut za varovanje zdravja RS, Center za promocijo zdravja, sporočilo za javnost, 30.5.2005)

Zakonska prepoved oglaševanja in sponzoriranja, omejevanje uporabe tobaka na javnih mestih, vedno višja davčna obremenitev in posledično višji pritisk na maloprodajne cene, grožnja črnega trga oziroma tihotapljenje tobačnih izdelkov, možna uvedba trgovskih znamk tobačnih izdelkov in nenazadnje »trend zdravega življenja« so trenutno stanje in napoved za bodočnost tobačne industrije na slovenskem trgu.

Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov v 10.členu določa: »Prepovedano je neposredno in posredno (reklamiranje) tobaka in tobačnih izdelkov, vključno s sponzoriranjem športnih, kulturnih in drugih javnih dogodkov s strani tobačne industrije in veletrgovine, z izjemo omejenega števila določb, izrecno navedenih v 11. in 12. členu tega zakona.

Za posredno reklamiranje tobaka in tobačnih izdelkov iz prejšnjega odstavka se štejejo prikazovanje logotipov in drugih znakov za označevanje tobaka in tobačnih izdelkov na predmetih, ki po tem zakonu niso tobačni izdelki.

Za posredno reklamiranje se šteje tudi brezplačno ponujanje izdelkov na javnem mestu in javnih prostorih.

Prepovedano je reklamiranje izdelkov, ki ne sodijo med tobak in tobačne izdelke, vendar s svojim videzom in namenom uporabe neposredno vzpodbujajo k potrošnji tobaka in tobačnih izdelkov.

Objavljanje podatkov o kakovosti in drugih lastnostih tobaka in tobačnih izdelkov v strokovnih knjigah ter revijah in publikacijah, ki so namenjene obveščanju proizvajalcev in prodajalcev teh izdelkov, se ne šteje za reklamiranje po določbah tega člena« (Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov, 10. člen, v Avbreht, Zajc, 2004: 149).

Poleg slovenske zakonodaje, pa mora tobačna industrija upoštevati tudi še dodatne, večinoma še ostrejšše direktive s strani Evropske unije (EU product directive). Naj naštejemo samo nekatere:

- večja zdravstvena opozorila na škatlicah cigaret
- prepoved deskriptorjev
- dodatno razkritje vsebnosti

Z Evropsko unijo se je tako rekoč na vseh področjih povečala konkurenca zaradi odprave carinskih dajatev. Nekatera podjetja se niso dobro pripravila na večjo konkurenco in tako izgubila bitko na velikem bojišču ponudnikov istega blaga. Tako so se majhni ponudniki začeli umikati večjim, slednji pa so pri proizvajalcih zahtevali večje popuste.

Tobačna Ljubljana je tudi eno izmed podjetij, ki se je znašlo na omenjenem velikem bojišču, vendar pod malce drugačnimi pogoji.

Podjetje je namreč posredno (preko podjetja Reemtsma, ki je večinski lastnik Tobačne Ljubljana) postalo leta 2002 del angleške družbe Imperial Tobacco, ki je kot omejeno četrta največja tobačna družba na svetu. Njene delnice kotirajo na londonski borzi. Poleg Tobačne

Ljubljana, sta postali del angleške družbe tudi tobačni industriji na Slovaškem in Madžarskem, ki sta bili ravno tako v večinski lasti podjetja Reemtsma.

Z vstopom v EU so se ukinile carinske dajatve, ki so bile kompenzacija za preveliko proizvodno zmogljivost teh podjetij. Brez dajatev so bili stroški vzdrževanja presežnih zmoglosti previsoki, zato je sledilo zapiranje obrata v Ljubljani, na Slovaškem in Madžarskem. Oznaniilo s strani družbe Imperial Tobacco je prišlo 27.1.2004. Brez dela je v Tobačni Ljubljana ostalo 260 delavcev, ki so bili neposredno povezani s proizvodno dejavnostjo.

Za Finance je 28.1.04 dogodek komentiral Matej Lahovnik, z ljubljanske ekonomske fakultete: »Z vstopom v EU ne bo več vstopnih ovir in je vseeno, ali ima podjetje proizvodnjo na Češkem ali Poljskem. Družbe bodo šle tja, kjer bo cenejša proizvodnja, zniževali bodo stroške na ravni koncerna. Proizvodnja cigaret v Sloveniji je bila vedno stroškovno problematična, saj je bila dražja kot v drugih tranzicijskih državah in je bilo, po mojem mnenju, le vprašanje časa, kdaj jo bodo vstavili. Poleg tega je tobačna industrija že nekaj časa v fazi globalne konsolidacije« (Lahovnik, 2004).

6.4. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA TOBAČNE LJUBLJANA

Že ob samem začetku pogovora s Polono Javornik, vodja projektov s področja za korporativne zadeve v Tobačni Ljubljana, opozorila, da ima družba Imperial Tobacco delnice na londonski borzi, kar pomeni popolnoma drugačne zakonitosti na področju komuniciranja, predvsem strožje, tako z internimi kot eksternimi javnostmi. Informacije, s katerimi operira podjetje, so zaupne narave, zato je naj bi tudi ostale znotraj podjetja.

»Dejstvo, da delnice mutinacionalke kotirajo na londonski borzi pomeni, da vsak podatek lahko vpliva na ceno delnic. Dogovor med borzo in vsakim podjetjem, ki mu delnice kotirajo na londonski borzi je, da se vse podatke, v zvezi s podjetjem najprej posreduje borzi, nato ostalim javnostim. V primeru kršitve tega dogovora, se prekinejo vsa nadaljnja poslovanja s podjetjem« (Javornik, 2005).

Pomembno je, da se zavedamo, da interne javnosti niso samo interne, vsak posameznik je del eksterne okolja in tako tudi del eksternih javnosti, torej so vse zaupne informacije ob neupoštevanju strogih pravil zaupnosti lahko hitro informacije javnega značaja. Če bi

Tobačna Ljubljana bilo manjše slovensko podjetje, morda zaupnost podatkov ne bi imelo take razsežnosti in take teže, kot zdaj, ko je podjetje del velikega komunikacijskega sistema, kjer morajo biti jasna pravila, ki se jih morajo držati vsi ne glede na delovni položaj.

Komunikacija s strani družbe Imperial Tobacco je skoraj do 27.1.2004, ko so uradno objavili odločitev družbe o reorganizaciji proizvodnih kapacitet znotraj EU, bila skrivnost. V Tobačni Ljubljana so že nekaj mesecev pred tem potekale priprave na morebitni dogodek, a so vsakršni ukrepi morali počakati na uradno odločitev.

Javornik (2005) pravi, da so bili na dogodek dobro pripravljeni tudi zato, ker so hoteli doseči objektivno poročanje s strani medijev (Javornik, 2005).

Zavedali so se, da bi se ob nepravilni oziroma neprofesionalni komunikaciji s ključnimi javnostmi lahko pojavile razne špekulacije predvsem, ker je sama vsebina sporočila zelo občutljiva.

Komunikacijo je sestavljala priprava na komunikacijo s ključnimi javnostmi, komunikacija na dan dogodka in še nekaj dni po obvestilu ter analiza komunikacije in odziva nanjo.

6.4.1. Priprava na komunikacijo s ključnimi javnostmi

Oddelek za odnose z javnostmi je v sodelovanju z upravo podjetja Tobačna Ljubljana in družbo Imperial Tobacco sestavilo seznam možnih vprašanj in odgovorov na te. Vprašanja so obsegala vsa vprašanja, ki bi se lahko pojavila s strani novinarjev in so tako pokrivala vprašanja o ozadju dogodka, zaposlenih v industriji, ključnimi javnostmi, o bodočnosti podjetja Tobačna Ljubljana, poslovnih prostorih itd.

Uvedli so dva govorca: prvi govorec je bil generalni direktor podjetja, druga govornica je bila direktorica, takrat še, oddelka za odnose z javnostmi, oba pa sta komunicirala s pooblaščencom družbe Imperial Tobacco in podajala izjave, ki so bile v skupnem dogovoru.

Naslednja stopnja v pripravi na komunikacijo pa je bila priprava sporočil za javnosti.

Pred pisanjem sporočila za javnost morajo biti definirane ciljne javnosti ter njihova pričakovanja, poleg tega pa so predvidevali nekatere morebitne reakcije. Poleg ciljev

komuniciranja, pa so v podjetju opredelili tudi katera komunikacijska orodja se bodo uporabili za doseganje teh ciljev. Tobačna Ljubljana ima šest ključnih javnosti:

1. interna javnost – zaposleni:

Podjetje je menilo, da je interna javnost, poleg medijev, ki so kanal za posredovanje sporočil do vseh javnosti najpomembnejša, zato nikakor ne sme biti obveščena posredno preko medijev, temveč pred njimi. Bili so mnjenja, da bodo z redno in celovito komunikacijo, ki bo pojasnjevala stališča Tobačne Ljubljana in njeno prizadevanje za čim boljše rešitve v danih razmerah, dosegli najboljši rezultat, v danih okoliščinah.

Glede na spremenjene pogoje dela in odpuščanja so predvidevali, da se bo vršil pritisk s strani zaposlenih, zato so se pripravili tudi na morebitna pogajanja z vodstvom, katerih cilj je bil doseganje čim boljših pogojev za zaposlene. Večina odpuščenih delavcev je nižje kvalificirana delovna sila, ki bo težko našla nova delovna mesta, je socialno bolj ogrožena in težje sprejme argumentacijo ukrepov ukinjanja proizvodnje. Da bi težke okoliščine čim bolj racionalno, a vseeno enostavno in pozitivno prikazali zaposlenim, so v Tobačni Ljubljana oblikovali cilje komuniciranja z zaposlenimi:

- zaposlenim zagotoviti odkrite in iskrene informacije o nastali situaciji (visoka stopnja obveščenosti in transparentnosti),
- jasno razložiti individualno pomoč in svetovanje odpuščenim
- doseči percepcijo stavke kot nevarno za poslovne načrte in povzročanje škode,
- pokazati, da Tobačni Ljubljana ni vseeno, kaj se bo zgodilo z njenimi zaposlenimi,
- razložiti nadaljne poslovne načrte Tobačne (skupaj z družbo Imperial Tobacco)

Komunikacijska orodja:

- ☐ neposredno komuniciranje (načrtno srečevanje z delavci: obhodi, sestanki...)
- ☐ posebna pisarna (individualno svetovanje)
- ☐ interno glasilo Harman (v njem bi podali pisne odkrite informacije o nastali situaciji)
- ☐ intranet (tudi po tem mediju podajati informacije o nastali situaciji)

2. mediji :

Na medije so bili v podjetju zelo pozorni, saj so posrednik med podjetjem in drugimi javnostmi Tobačne Ljubljana. Glede na opažanja, je trend medijev, da prikažejo novice čimbolj senzacionalistično. Za določene javnosti so zelo privlačne škandalozne zgodbe, afere, takšni in drugačni obračuni na sodiščih itd. Da bi se izognili temu, so v Tobačni Ljubljana pripravili izčrpno sporočilo za javnost (glej priloga št.1) ter izoblikovali seznam možnih vprašanj in odgovorov nanje.

Po pregledu sporočila za javnost, ki je bilo enotno in zelo izčrpno ter pokrivalo vse podatke, ki jih javnosti morajo vedeti, sem ugotovila, da je komunikacijska strategija predvidevala eno in edino pravilo: novinarji ne smejo dobiti občutka, da se jim karkoli prikriva, saj bodo v tem primeru iskali informacije o nastali situaciji drugje, zaradi česar lahko pride do napačnih ugibanj in špekulacij.

Cilji komuniciranja z mediji so bili:

- predstaviti družbo Imperial Tobacco slovenski javnosti, poslovne načrte, predvsem pa predstaviti načrte Imperial Tobacca na slovenskih, hrvaških in bosanskih tržiščih in vlogo Tobačne Ljubljana pri tem.
- predstaviti prihodnost Tobačne Ljubljana po reorganizaciji
- redno obveščati novinarje o tekočem dogajanju v Tobačni Ljubljana glede kadrovskih sprememb,
- preprečiti špekulacije na temo zakaj sprememba in namen ter cilji novega, tujega lastnika,
- doseči razumevanje stališč vodstva podjetja
- predstaviti omejitve s katerimi se tobačna industrija in s tem Tobačna Ljubljana srečuje in zaradi katerih je prisiljena k prestrukturiranju,
- doseči medijsko razumevanje, da se podjetje trudi za čim manj bolečo razrešitev problematike.

Komunikacijska orodja:

- medijski načrt (s kontrolirano publiciteto in pojavnostjo v medijih bi lahko dosegli nevtralnejšo podobo)
- redna sporočila za medije (takoj po razglasitvi spremembe s strani družbe Imperial Tobacco in nadaljnja redna obveščanja o dogajanju)

- ☐ gradivo za novinarje (glede na tematiko)
- ☐ izdelava ključnih vprašanj in odgovorov ter individualno delo z novinarji (pojasnjevanje problematike in stališč podjetja in lastnikov v obliki intervjujev oziroma komentarjev)
- ☐ program tretjih strani (plasiranje informacij in mnenj s pomočjo tretjih strani - strokovnjakov...)
- ☐ kliping in analiza medijev

Časovno je bilo komuniciranje z mediji zastavljeno tik po podaji informacij zaposlenim in poslovnim partnerjem. Ti dve skupini sta morali biti obveščeni s strani podjetja, zato so si zastavili pogoj, da informacije ne smejo priti prej do medijev kot do omenjenih dveh javnosti.

3. potrošniki:

Potrošniki spadajo ravno tako v eno izmed najpomembnejših javnosti, katerim je bilo potrebno pravočasno posredovati informacije in zagotoviti, da se kakovost in dostopnost ne bo spremenila.

To javnost je zelo bodo zanimala predvsem vprašanja v zvezi z dostopnostjo in kakovostjo izdelkov. Predvsem pri kadilcih tradicionalnih blagovnih znamk.

Tu je Tobačna Ljubljana zastavila naslednje komunikacijske cilje:

- predstaviti ukrepe za zagotovitev dosegljivost njihovih blagovnih znamk in kakovosti,
- preprečiti, da odpuščanje delavcev in prestrukturiranje podjetja privede do nezaupanja in sovražnega odnosa do proizvajalcev, ki bodo proizvedeni drugje,
- predstaviti novega proizvajalca in mednarodne standarde, ki jih upošteva pri zagotavljanju kakovosti.

Komunikacijska orodja pri komuniciranju s potrošniki:

- ☐ sporočilo za medije
- ☐ vloži lističi
- ☐ preko prodajnih mest

Časovnica komuniciranja sovpada s komuniciranjem z mediji.

4. lastniki:

Pri tej javnosti si je Tobačna Ljubljana želela zagotoviti podporo družbe Imperial Tobacco pri komuniciranju navznoter in navzven, sinhrono ter usklajeno informacijo s Tobačno Ljubljana.

Cilji komuniciranja so bili:

- doseči, da bodo lastniki sprejemali in upoštevali predloge Tobačne Ljubljana.
- doseči podporo in sodelovanje

Komunikacijska orodja:

- direktna pošta (komuniciranje o poteku komuniciranja, o rezultatih slednjega, morebitnih negativnih pričakovanjih in ukrepih)
- individualna komunikacija (svetovanje, dodatna pojasnila o dogajanju, nadaljnji dogovori)

Glede na stroga pravila londonske borze je morala komunikacija med Tobačno Ljubljana in družbo Imperial Tobacco steči takoj po tem, ko je družba obvestila borzo in pred formalnim obveščanjem ljubljanskega podjetja.

5. poslovna javnost (partnerji, dobavitelji, trgovci):

Za to javnost so predvsem pomembne informacije o situaciji podjetja in bodočnost njegovega poslovanja, saj poslovanje slednjega vpliva tudi na poslovanje javnosti samih. Tega se je Tobačna Ljubljana dobro zavedala in se zato odločila za odkrito in kontinuirano obveščanju o poteku prestrukturiranja, kot tudi o morebitni spremembi ali celo odpovedi poslovnega sodelovanja. Tobačna Ljubljana velja za dobrega in zanesljivega poslovnega partnerja, spremembe pa seveda prinesejo določena vprašanja in negotovosti glede nadaljnega sodelovanja, zato si je Tobačna Ljubljana zastavila naslednje komunikacijske cilje za komuniciranje s poslovnimi partnerji:

- doseči razumevanje nastale situacije,
- doseči visoko stopnjo informiranja,
- primerno komunicirati prekinitev sodelovanja z nekaterimi poslovnimi partnerji,
- okrepiti odnose s tistimi poslovnimi partnerji, ki nam bodo ostali.

Komunikacijska orodja:

- ☐ direktna pošta (obvestilo o spremembi strategije in ekonomskih vidikih nastale situacije),
- ☐ individualna komunikacija (obveščanje o pomembnih dogodkih in dodatna pojasnila).

Poslovna javnost naj bi ravno tako bila obveščena s strani Tobačne Ljubljana, torej naj bi komunikacija stekla, preden bi imeli možnost informacije dobiti preko javnih občil.

6. splošna javnost:

Splošno javnost sestavljajo ljudje, ki spremljajo medije, jih skrbijo socialno.gospodarske razmere v Sloveniji in so dovzetni za tematiko lastninjenja podjetij s strani tujcev. Ta javnost je bila obveščena preko medijev.

Tobačna Ljubljana je podjetje s 133-letno tradicijo, ljudje se čutijo povezane s tem podjetjem, od nekdanj je bilo del Ljubljane in del Slovenije. Zato so predvidevali, da bi lahko splošna javnost zelo dramatično reagirala na dejstvo, da tuji lastnik odpušča dolgoletno zveste delavce in ruši stabilno podjetje. Negativna nastrojenost pa bi peljala do tega, da bi splošna javnost iskala samo negativne informacije v obvestilih podjetja, posredovanih preko medijev.

Zato so si za komunikacijske cilje postavili naslednje:

- predstaviti načrte družbe Imperial Tobacco slovenski javnosti
- predstaviti prihodnost Tobačne Ljubljana in njenih deležnikov po reorganizaciji
- doseči razumevanje situacije

Komunikacijska orodja:

- ☐ odnosi z mediji
- ☐ spletna stran, kjer bi dobili dodatna pojasnila ali morda za nekatere posameznike bolj kredibilen vir informacij.

Splošna javnost dobiva, kot omenjeno informacije predvsem preko medijev, torej časovno začetek komunikacije s splošno javnostjo sovpada s komunikacijo z mediji.

6.5. DAN OZNANITVE – OBDOBJE KRIZE

V Tobačni Ljubljana so priprave potekale že nekaj mesecev. Vsi so nestrpno pričakovali naznanilo s strani novega, tujega lastnika. Česar so se bali, a upali, da se ne bo zgodilo, se je zdaj zgodilo. Iz družbe Imperial Tobacco je 27. januarja 2004 prispelo obvestilo o reorganizaciji svojih evropskih proizvodnih obratov, ki je zajemalo tudi ukinitve proizvodnje v Tobačni Ljubljana. Komunikacija je stekla. Takoj po naznanitvi je generalni direktor kot prvi govorec v krizni situaciji oznanil novico, že pred tem zbrani interni javnosti. V tem času je bilo že poslano tudi sporočilo za javnost medijem in s tem potrošnikom, dobaviteljem, kupcem (naj samo omenim, da je Tobačna Grosist, d.o.o. eden izmed največjih veletrgovcev in distributerjev v Sloveniji, kupcev pa ima okoli 10.000), upokojencem, vladi in ministrstvom, Mestni občini Ljubljana in ekonomskim institucijam. Poleg tega so poslali obvestila tudi v podjetja v Sarajevo, Zagreb in Skopje.

V nadaljevanju dneva je bila sklicana tiskovna konferenca, na kateri je govoril takratni generalni direktor, Peter Uhlig. Na konferenco so bili pripravljeni s sporočilom za javnost, ki je bilo poslano že pred tem, s seznamom možnih vprašanj in odgovorov s strani družbe Imperial Tobacco in s strani Tobačne Ljubljana ter s seznamom ključnih sporočil družbe Imperial Tobacco, ki so morala biti jasno povedana in ki so upravičevala dejstvo, da bo slovensko podjetje od meseca maja naprej delovalo brez proizvodnje in da bo določeno število ljudi postalo brezposelno.

6.5.1. Sporočilo za javnost:

Sporočilo za javnost (glej priloga št.1), ki je bilo objavljeno 27.1.2004, že v naslovu pove ključno informacijo. V nadaljevanju obrazloži ozadje dogodka ter razlog zakaj je prišlo do te odločitve. Za tem poda nekaj splošnih podatkov o preteklem poslovanju Tobačne Ljubljana, številu zaposlenih in proizvodnih zmoglostih ter napoved za delovanje podjetja v prihodnje. Nato sledi izjava člana družbe Imperial Tobacco, ki je odgovoren za področje proizvodnje. V tej izjavi izrazi obžalovanje za izgubo delavnih mest in poudari, da so pripravljeni pomagati delavcem na odgovoren in premišljen način. Nadalje še pojasni razloge za ukinitve proizvodnje v Tobačni Ljubljana.

Sporočilo vsebuje še dve ključni informaciji in sicer dejstvo, da so bili interna javnost in sindikati o odločitvi že obveščeni in da omenjene spremembe ne bodo vplivale na dostopnost in kakovost cigaret.

S temi podatki so zajeli vse, kar se nanaša na spremembo, zaposlene in bodočnost podjetja.

Isti dan popoldan je bila sklicana tiskovna konferenca, kjer se je sporočilo za javnost še dodatno pojasnilo ter odgovorilo še na druga vprašanja s strani novinarjev.

Druge pomembne javnosti so bile obveščane s pismi, elektronsko pošto, nekatere javnosti so po obvestilu še obiskali in pojasnili nastalo situacijo.

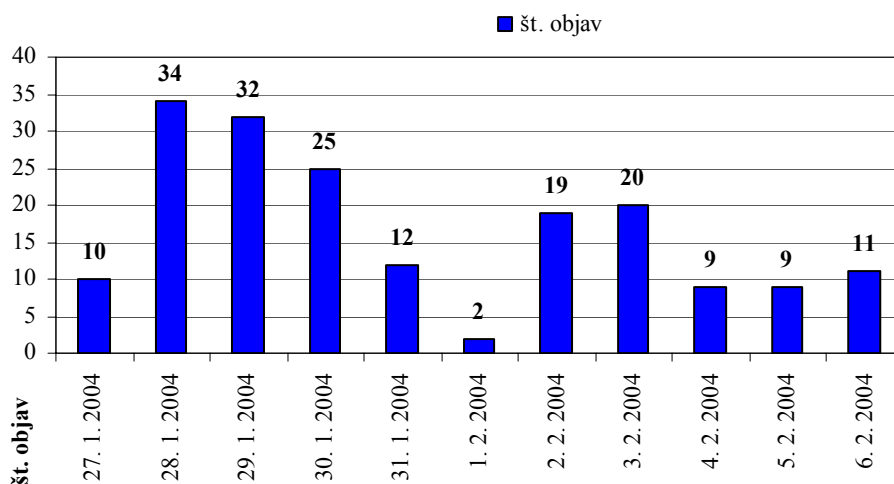
2. februarja 2004 je podjetje medijem podalo še drugo sporočilo za javnost (glej priloga št. 2). To je po obliki podobno prvemu sporočilu za javnost, zajema pa nadaljnja vprašanja v zvezi z zaposlenimi in njihovimi odpravninami v primeru odpustitve. V tem sporočilu je oznanjena tudi sklenitev sporazuma med predstavniki sindikata, svetom delavcev in vodstvom podjetja.

V nadaljevanju študije primera me je zanimal odziv medijev na sporočili za javnost, ali sta bila javnostim podana v isti obliki, ali pa je morda s strani novinarjev sporočilom bila dodana še negativna konotacija, spreobrnitev dejstev ali celo sprememba situacije v afero. Da bi dobila odgovor sem analizirala 183 objav, ki so jih objavili vsi slovenski mediji od 27.1.2004 do 6.2.2004.

6.6. ANALIZA OBJAV MEDIJEV O UKINITVI PROIZVODNJE V TOBAČNI LJUBLJANA (27.1.2004 – 6.2.2004)

V obdobju od 27. 1. 2004 do 6. 2. 2004 se je v medijih objavilo 183 objav, v katerih se je pojavila načrtovana ukinitve proizvodnje cigaret v Tobačni Ljubljana.

Slika 6.: Število objav o ukinitvi proizvodnje v Tobačni Ljubljana po dnevih



27. januarja je bilo poslano sporočilo za javnost, poleg tega pa je bila tudi novinarska konferenca, na kateri je vodstvo Tobačne Ljubljana s Petrom Uhligom (bivši generalni direktor Tobačne Ljubljana) na čelu objavilo, da se bo s 1. majem ukinila proizvodnja cigaret v Tobačni Ljubljana.

Zanimalo me je koliko medijev je objavilo sporočilo za javnost ter v kakšni podobi. Z drugimi besedami koliko novinarjev je sporočilo za javnost dobesedno objavilo, koliko pa je takih objav, kjer se je morda zaznala negativna konotacija sporočila ali morda celo podpihovanje zgodbe.

27.1.2004 je bilo v medijih podanih 10 izjav, vse pa so bile dobeseden povzetek sporočila za javnost. V nobeni objavi ni bilo moč zaznati negativne konotacije ali kakršnih koli napeljevanj s strani medijev.

Dan kasneje, 28. januarja, so se na to ostro odzvali predstavniki različnih sindikatov, ki so med drugim poudarili, da je »britanski lastnik z nenadejano odločitvijo najverjetneje kršil

slovensko zakonodajo. Ta namreč določa, da se mora delodajalec najmanj 30 dni pred sprejetjem odločitve o ukinitvi proizvodnje posvetovati s sveti delavcev.«

28.1.2004 je bilo objavljenih 34 objav na temo zaprtja proizvodnje v Tobačni Ljubljana, od tega samo še 3 objave v obliki sporočila za javnost, ki ga je poslalo podjetje in vsi trije so bili povzeti dobesedno. Ostale objave so bili komentarji na nastalo situacijo, na ostre odzive sindikatov ter izjave različnih strokovnjakov ali izjave s strani vlade.

29. januarja se je na napovedano zaprtje Tobačne Ljubljana odzvala tudi takratna ministrica za gospodarstvo Tea Petrin in dejala, da je »ravljanje lastnikov neprimerno, saj ni nihče obvestil niti vlade niti pristojnih ministrstev o svoji nameri.« **Istega dne** je takratni minister za delo Vlado Dimovski obljubil, da si bo prizadeval, da odpravnine, ki jih bodo prejeli delavci, ne bodo obdavčene.

Na ta dan mediji sporočila za javnost niso več objavljali in ravno tako v nadaljnjih dneh ne. Ugotavljam, da so mediji objavili dobeseden povzetek sporočila za javnost, ki ni imel negativnega prizvoka. Javornik (2005) pravi, da je sporočilo samo po sebi negativno, vendar pa objav v medijih niso ocenili kot negativne, ker so bile zgolj povzetek njihovega sporočila za javnost in je tako ocena vseh objav bila nevtralna« (Javornik, 2005).

Vlada se je na seji dne **30. januarja** odzvala na napovedi tujega lastnika Tobačne Ljubljana o ustavitvi proizvodnje. Menila je, da je ravnanje lastnikov tovarne neprimerno, saj pristojnih organov niso pravočasno seznanili s svojo namero o opustitvi proizvodnje, kot določa slovenska zakonodaja.

2. februarja so predstavniki 260 skorajda odpuščenih delavcev z vodstvom podjetja dosegli sporazum. Delavci, ki bodo zaradi ukinitve proizvodnje predvidoma 1. maja ostali brez dela, bodo takrat dobili dvakrat višjo odpravnino, kot je sicer določena v njihovi kolektivni pogodbi. Na to temo je bilo s strani podjetja podano še drugo sporočilo za javnost, na katero so se odzvali mediji in nekateri predstavniki vlade.

Istega dne je za medije podal izjavo takratni predsednik vlade **Anton Rop** na napovedano zaprtje. V nagovoru udeležencem posveta slovenske diplomacije je dejal: »Častnik Tobačne tovarne je izjavil, da zapira Tobačno tovarno zaradi vstopanja Slovenije v Evropsko unijo. Jaz menim, da je to seveda popolnoma nesprejemljivo in tudi ne ustreza dejstvu. Lastnik zapira

Tobačno tovarno zato, ker je profit prenizek, kljub temu da ta Tobačna tovarna profit ima in seveda je pri tem šel preko nekaterih pravil, ki veljajo v Sloveniji ob tovrstnih ukrepih.«

Na drugo sporočilo za javnost, so se mediji odzvali tako kot na prvo. Sporočilo je bilo dobesedno povzeto in mu ni bila dodana negativna konotacija.

Konec tedna (**5. februar**) so se na prerekanje ali je odločitev Tobačne zakonita ali ne, odzvali še na ljubljanski Pravni fakulteti, kjer so dejali, da se jim »odločitev Tobačne, da o nameri svojega večinskega lastnika najprej obvesti medije, zdi nekoliko neprimerna, a za zdaj o kršitvah zakonodaje s strani njene uprave ne moremo govoriti.«

Nadalje me je zanimalo čigave izjave so mediji največkrat citirali, v katero smer je šla komunikacija oziroma kaj je medije najbolj pritegnilo iz celo zgodbe o zapiranju proizvodnje.

6.6.1. Citirani viri:

Peter Uhlig, bivši generalni direktor Tobačne Ljubljana:

- »To je zelo žalosten dan za vse nas. Zaprtje Tobačne tovarne v Ljubljani nima nič skupnega z njeno poslovno uspešnostjo, pač pa gre za izključno ekonomske razloge. Po izračunih analitikov bo imel vstop Slovenije v EU za nas negativne učinke – ukinjene bodo uvozne dajatve in konkurenca EU bo večja. Cena delovne sile v Sloveniji ni odločilno vplivala na ukinitve proizvodnje cigaret.« Dnevnik, 28.1. 2004, Tobačna Ljubljana kot prva žrtev EU
- »Za odločitev so bile bistvene presežne proizvodne zmogljivosti, ki obstajajo tudi znotraj skupine. Presežne proizvodne zmogljivosti pomenijo tudi dodatne stroške. V preteklosti in tudi še zdaj stroške presežnih proizvodnih zmogljivosti več kot nadomeščajo uvozne dajatve, ki se zaračunavajo na proizvode, ki se uvažajo v Slovenijo.« (Večer, 28.1. 2004, Tobačna bo cigarete le še prodajala)
- »To je obžalovanja vredna odločitev, ki pa nima nikakršne povezave s poslovnimi rezultati našega podjetja. /.../ Zaposlenih ne odpuščamo, temveč so pri preoblikovanju

podjetja postali odveč. Kljub temu jim bomo izplačali odpravnine in nekaterim poskušali najti nova delovna mesta znotraj našega ali drugih podjetij v koncernu.« (Delo, 28. 1. 2004, Cigaret iz Ljubljane ne bo več)

Tedanja ministrica za gospodarstvo Tea Petrin:

- »Naša ocena je, da je ravnanje lastnikov Tobačne Ljubljana neprimerno, glede na to, da niti vlada, niti resorna ministrstva, niti pristojni organi po naši zakonodaji niso bili pravočasno obveščeni o nameri da prenehajo s proizvodnjo v Sloveniji.« (TV Slovenija 1, 29. 1. 2004, Tea Petrin o zapiranju Tobačne Ljubljana)
- »Seveda pa bomo v vladi proučili vse možnosti in ugotovili kako in na kakšen način pomagati vsem, ki bodo izgubili službe, da bi bil prehod v druge zaposlitve čim boljši.« (Radio Slovenija 1, 28. 1. 2004, pogovor z Dušanom Semoličem ob odločitvi za zaprtje Tobačne)

Dušan Semolič, predsednik Zveze svobodnih sindikatov Slovenije

- »Tobačna je dolgo skrivala namere o odpuščanju. Prav tako ne držijo trditve, da bo zaradi vstopa Slovenije v EU prišlo do odpuščanja. Dejanski vzrok je nenehno hlastanje po še večjem dobičku...« (Večer, 28. 1. 2004, Tobačna bo cigarete le še prodajala)
- »Zaprtje te tovarne je zame tudi presenečenje. V vsakem primeru pa moram povedati, da trditve gospodov, ki se sklicujejo in izgovarjajo na Evropsko unijo kot razlog za zapiranje naših tovarn, seveda ne držijo. To je alibi, španska stena, megla, za katero želijo skriti svoje slabe poslovne odločitve.« (Radio Slovenija 1, 27. 1. 2004, Imperial Tobacco napovedal selitev proizvodnje)
- »Že samo napoved, da bodo za protiuslugo delavce, ki so toliko garali in delali v tej tovarni, učili pisati vloge za nove službe, je izjemno ponižujoča in kaže vso bedo in žalost tega trenutka.« (TV Slovenija 1, 27. 1. 2004, pogovor z Jožetom P. Damijanom o Tobačni Ljubljana)

Tedanji minister za delo Vlado Dimovski je »obljubil, da si bo prizadeval, da odpravnine, ki jih bodo prejeli delavci, ne bodo obdavčene«. (Radio Slovenija 1, 29. 1. 2004, Vlado Dimovski in Tea Petrinova o zadevi Tobačna).

- »Minister Dimovski se je še posebno zavzel za zaščito zaposlenih in predstavnike sindikata ter delavcev seznanil z možnimi ukrepi aktivne politike zaposlovanja, ki bi jih lahko uporabili za reševanje težav in pomoč delavcem.« (Dnevnik, 30. 1. 2004, Ministra Dimovskega skrbi izguba delovnih mest)
- »Tudi minister za delo Vlado Dimovski je izrazil nezadovoljstvo, da podjetje o odpuščanju ni vnaprej obvestilo vseh, ki bi jih po zakonu moralo, in obljubil, da si bo prizadeval, da odpravnine, ki jih bodo dobili delavci, ne bodo obdavčene, tudi če bodo višje, kot jih določa panožna kolektivna pogodba.« (Finance, 30. 1. 2004, Vlada kritično o ravnanju vodstva Tobačne)

Bivši predsednik vlade **Anton Rop** je takrat ravnanje večinskega lastnika družbe Imperial Tobacco opisal kot neprimerno: »Jaz sam menim, da je to nesprejemljivo, predvsem način, da je imel številne mehanizme, da ti to izvedel bistveno manj boleče, bistveno bolj primerljivo.« (POP TV, 2.2. 2004)

- »Častnik Tobačne tovarne je izjavil, da zapira Tobačno tovarno zaradi vstopanja Slovenije v EU. Jaz menim, da je to seveda popolnoma nesprejemljivo in tudi ne ustreza dejstvu. Lastnik zapira Tobačno tovarno zato, ker je profit prenizek, kljub temu da ga Tobačna ima in seveda je pri tem šel čez nekatera pravila, ki veljajo v Sloveniji ob tovrstnih ukrepanjih. Jaz sam menim, da je to nesprejemljivo, predvsem način, da je imel številne mehanizme, da ti to izvedel bistveno manj boleče, bistveno bolj primerljivo...« (Radio Slovenija 1, 2.2.2004, Anton Rop kritičen do zaprtja ljubljanske Tobačne)
- »Zaprtje Tobačne Ljubljana po mnenju Antona Ropa ni povezano z vstopom v EU, ampak z dobičkom Tobačne, ki je za delodajalce premajhen.« (Delo, 3.2.2004, Posvet s Poljsko in Italijo)

Javo Labanac (sekretar sindikata kmetijstva in živilske industrije): je prepričan, da »v prvi fazi ne bo odpuščenih vseh 260 delavcev, ker je delodajalec dejal, da bo poskušal preusmeriti nekaj zaposlenih v družbi Tobačna grosist in 3dva.« (Delo, 29.1.2004, Tobačna kršila zakon?)

- »Žal ta prva informacija nas je tudi šokirala, ker delodajalec do danes uradno ni seznanil ne sindikata družbe, sindikata kmetijske in živilske industrije v družbi Tobačne tovarne, ne nas, da bo vlekel take poteze. Danes je bil sindikat uradno seznanjen ob 13.45, to pomeni ob koncu delavnika, da bo odpustil večje število delavcev.« (Radio Slovenija 1, 27.1.2004, Imperial Tobacco napovedal selitev proizvodnje)

Breda Brezovar Papež, direktorica službe za odnose z javnostmi

- »Končno odločitev o zapiranju posameznih obratov v Tobačni Ljubljana lahko v skladu z notranjimi pravili podjetja sprejme samo skupščina družbenikov. Ta pa bo o tem odločala po tem, ko bodo v skladu s slovenskimi predpisi izvedena vsa ustrezna obveščanja, pogajanja in posvetovanja« (Delo, 29.1. 2004, Tobačna kršila zakon?).
- »Predvideni ukrepi so prekvalifikacije, prerazporeditve, prezaopslitve, upokojitve, odpravnine, pomoč pri iskanju zaposlitve in svetovanje. Glavni vzroki za preselitev proizvodnje dejavnosti so v prevelikih proizvodnih zmogljivosti znotraj družbe in spremenjenih gospodarskih pogojih z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.« (Radio Antena, 28. 1. 2004, O zaprtju obrata Tobačne Ljubljana)

Cveto Stantič, podpredsednik Gospodarske zbornice Slovenije, meni, da je »ukinitve proizvodnje v Tobačni legitimna in poslovna odločitev lastnikov firme« (Osebo ga ni tako zelo presenetila, razen hitrosti, s katero so jo sprejeli).

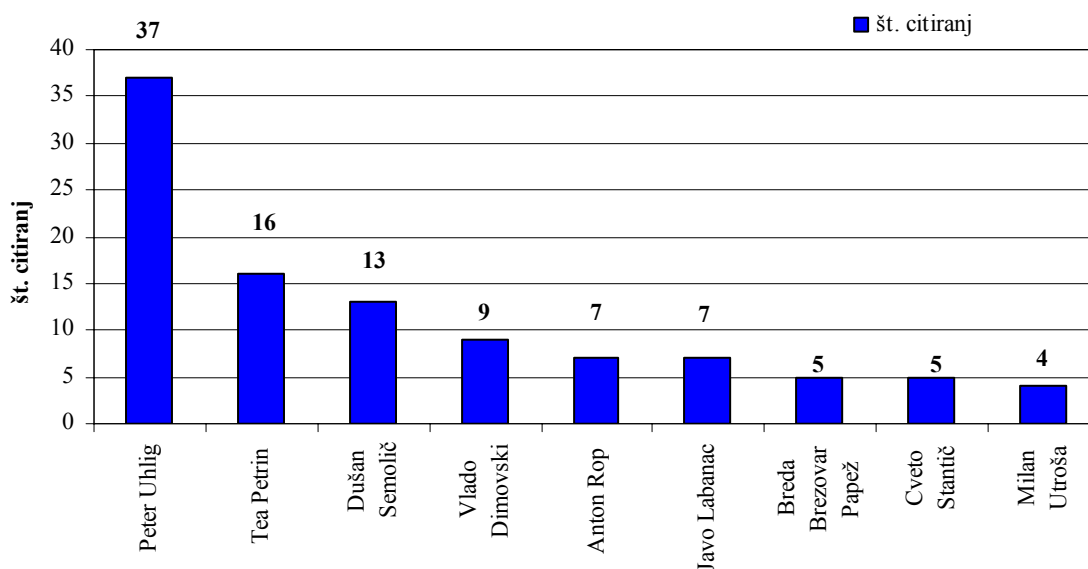
- »Lahko poskušam razumeti njihovo poslovno logiko in skozi to razumem tudi njihovo poslovno določitev, saj bodo zapirali nekatere tovarne tudi v drugih državah. Verjetno pa gre tudi za reorganizacijo koncerna, česar ne morem komentirati« (Večer, 29. 1. 2004, Krivo nedokončano prestrukturiranja).
- »Zaprtje proizvodnje je ena od posledic razmer v Sloveniji,« je prepričan podpredsednik Gospodarske zbornice Slovenije Cveto Stantič. (Dnevnik, 29. 1. 2004,

Tobacco potrebuje kadilce, ne delavcev)

Milan Utroša, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

- »Iz preventivnih razlogov je prav, da slovenska država v tem primeru odreagira. Jaz sem trdno prepričan, da si tega nikoli ne bi dovolil ali pa naredil, ne vem, nemški lastnik, nemški delodajalec, ki ima pač predpise takšne kot jih imamo mi.« (Radio Slovenija 1, 28. 1. 2004, Pogovor z Dušanom Semoličem ob odločitvi za zaprtje Tobačne).
- »Po slovenskih predpisih s področja sodelovanja delavcev v upravljanju podjetij bi moralo vodstvo Tobačne 30 dni pred sprejetjem odločitve o zaprtju proizvodnih zmogljivosti o tem seznaniti sindikat oz. svet delavcev. Ta pa je bil o tem obveščen šele na dan objave odločitve vodstva« (Finance, 29. 1. 2004, Sindikat ZSSS opozarja na kršitev slovenskih predpisov).

Slika 7.: Število citiranj posameznega vira



Kot je razvidno iz citiranih odstavkov se je komunikacija usmerila v pogovore o usodi zaposlenih ter o zakonitosti ravnanja družbe Imperial Tobacco v primerjavi s slovensko zakonodajo na tem področju. Analiza je pokazala, da je najpogosteje citiran vir bil bivši generalni direktor, Peter Uhlig, kar še enkrat potrjuje, da mediji niso iskali »zgodbe za zgodbo«, temveč so poročali o dejstvih.

6.7. POKRIZNO OBDOBJE - ZAKLJUČKI IN EVALUACIJA KRIZE

Glede na celotno analizo medijev lahko sklepam, da se je komunikacija z obeh strani, tako s sporočevalčeve kot tudi posrednikove, odvijala zelo profesionalno in korektno. V Tobačni Ljubljana so si zastavili komunikacijsko strategijo, ki bo temeljila na popolni odkritosti ter rednem komuniciranju in sodelovanju z mediji in s svojimi ostalimi javnostmi. Ta način se je izkazal za edinega pravilnega. Komunikatorji so dosegli svoj cilj. Glede na to, da je dogodek bil zelo negativen za podjetje samo, kar se je v podjetju odražalo še mesece po oznanitvi in še potem po dejanski ukinitvi proizvodnje in odpustitvi delavcev, pa lahko izvedbo komunikacijske strategije na dan dogodka, štejejo kot velik uspeh. V podjetju pravijo, da ni prihajalo do zapletov zato, ker so bili zelo dobro pripravljeni in so predvideli skoraj vse možne scenarije. »Če bi se v to podali manj pripravljeni, bi lahko nastal velik škandal v podjetju« (Javornik, 2005). Tudi sama ocenjujem, da je bila akcija izvedena z visoko mero strokovnosti, podjetje je bilo voden s strani svojega lastnika, ki se je tudi izkazal kot dober komunikator, kasneje pa, ko je bilo treba poskrbeti za odpuščene delavce, tudi kot odgovorno podjetje.

Tobačna Ljubljana je tako ostala brez proizvodne dejavnosti, nikakor pa ne brez dobro zastavljene vizije prihodnosti, ki je vključevala še naprej ohraniti vodilni tržni delež na slovenskem trgu.

»Tobačni Ljubljana tudi v prihodnje ostaja cilj ohranitve visokega (vodilnega) tržnega deleža na slovenskem trgu. Vodilno vlogo bodo imele obstoječe strateške cigaretne blagovne znamke z morebitnimi novimi oziroma razširjenimi cigaretnimi znamkami. K potrošniku usmerjeno upravljanje cigaretne blagovne znamke, približevanje kupcem z visoko stopnjo dobave in servisne pripravljenosti, vrhunska kakovost izdelkov in storitev, razumevanje potreb in želja kupcev, ostajajo osnovna vodila Tobačne Ljubljana.

Z nadaljnjim optimiziranjem poslovnih procesov v hčerinskih podjetjih Tobačna Grosist in 3DVA, namerava Tobačna Ljubljana še krepiti svojo trgovsko dejavnost, ki ostaja strateški temelj njene prisotnosti na slovenskem trgu« (Javornik, 2005)

7. ZAKLJUČEK

Kriza je cikel, ki se zaključi s takim ali drugačnim izidom. Če imamo srečo, s pozitivnim. V podjetju in v obdobju krize ne pomeni sreča nič nadnaravnega, temveč zgolj premišljeno in strokovno ravnanje. Brez tega tudi sreča ne pomaga.

V predstavljeni študiji primera smo lahko sledili procesu vzornega komuniciranja v vseh treh fazah krize. Podjetje je vseskozi profesionalno izvajalo tako komunikacijo z vsemi svojimi javnostmi kot tudi proces obvladovanja krize, s tendenco za čim hitrejšo rešitev brez nepotrebnih zapletov. Družba Imperial Tobacco je sledila celotnemu poteku od napovedi ukinitve proizvodnje do evaluacije krize in vseskozi svetovala podjetju oziroma dajala napotke. Komunikacija z internimi in eksternimi javnostmi je potekala dvosmerno z neprekinjeno možnostjo povratne informacije. To dejstvo je zadovoljilo javnosti do te mere, da iz same krize ni nastal škandal, ki bi pustil trajne posledice na ugledu podjetja.

Izguba dela podjetja je tako močan udarec za vsako podjetje, da so nadaljnji zapleti popolnoma nedobrodošli. Ukinitvev proizvodnje je prizadela vse interne javnosti, ne samo zaposlene, ki jim je sledila odpustitev, temveč tudi tiste, ki so svoja delovna mesta ohranili in tudi nekatere zunanje javnosti. Tobačna Ljubljana je namreč v Ljubljani že 133 let in je tako del Ljubljane, zato ima kakršen koli poseg v ta del veliko večjo razsežnost, kot samo ukinitvev proizvodnje v enem izmed slovenskih podjetij. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da se je duhomornost v podjetju čutila še dolgo po ukinitvi proizvodnje, na pobudo nacionalne televizije pa je bil na to temo posnet udi dokumentarni film »Adijo Tobačna«.

Če ne drugače, podjetje v obdobju krize spozna, kako zares nepogrešljivi so odnosi z javnostmi. Res je, da je Tobačna Ljubljana veliko podjetje in si nenazadnje tak oddelek lahko privošči, vendar menim, da bodo počasi tudi manjša podjetja ugotovila, če že niso, da je ta oddelek pomembnejši od marsikaterega in da so tudi vlaganja v ta oddelek smiselna. Brez poznavanja kulture komuniciranja v poslovnem svetu danes enostavno ne gre. V primeru Tobačne Ljubljana se je izkazala ne samo potreba po tem oddelku temveč tudi nujna organiziranost oddelka za odnose z javnostmi v samostojno enoto, podrejeno neposredno vodstvu podjetja.

Lahko rečem, da je bila potrjena moja teza, ki sem jo postavila na začetku naloge in sicer, da dobro in uspešno eksterno komuniciranje ni le posledica stabilnih odnosov v podjetju in dobre poslovne strategije, temveč je predvsem posledica uspešnega in profesionalnega internega obveščanja ter občutka pripadnosti zaposlenih, ki pa se najbolj kaže ravno v kriznem obdobju podjetja.

Tobačna Ljubljana je vseskozi poudarjala, da je njena najpomembnejša javnost ravno interna javnost. Oddelek za odnose z javnostmi v sodelovanju z upravo je vedno skrbel za redno komunikacijo tako z internimi kot tudi eksternimi javnostmi in pri tem uporabljal razna komunikacijska orodja – od internega glasila Harman (z ukinitvijo proizvodnje se je tiskana oblika internega glasila ukinila) za interno javnost, do rednega ažuriranja domače internetne strani in uporabo drugih medijev, v kolikor je bilo to potrebno, za eksterne javnosti. Ko je nastopil predkrizni in nato krizni trenutek, so ga vzeli zelo resno in se nanj dolgo pripravljali. Najprej so obvestili interno javnost, kar je podjetje ocenilo kot najpomembnejšo v danih okoliščinah. Na tem mestu lahko še enkrat potrdim, da podjetje lahko dobro komunicira z eksternimi javnostmi šele, ko so odnosi z interno javnostjo urejeni, dobri in odgovorni. Imela je odlično zastavljeno komunikacijsko strategijo, ki jo je v kriznem trenutku tudi odlično izpeljala.

V nalogi me je zanimal tudi potek komunikacije v obdobju krize v odnosu s teoretičnimi predpostavkami. Teorija komuniciranja podjetja z njenimi javnostmi je precej življenjska znanost, zato ni težko slednjo uveljavljati v praksi. Tobačna Ljubljana je v svojem primeru uporabila vse teoretične predloge komunikacijskega procesa in v obdobju krize zmagala. Teorija ni nekaj dokončnega in ni pravila, kdaj in če sploh uporabljati ali neuporabljati slednjo, v tem primeru se je pač izkazala za zelo dobrodošlo.

Veseli me dejstvo, da se teorija na tem področju čedalje bolj razvija in da imajo strokovnjaki ter bodoči strokovnjaki vedno več možnosti izobraževati se, saj kriz tako v podjetjih kot tudi v vsakodnevnem življenju ne manjka.

8. LITERATURA

1. Banič, Ivo (1999): Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana
2. Baskin, W.O., Arnoff A. E. (1995): Public Relations, WMC Publishers, Dubuque, Iowa.
3. Bivins, Thomas H. (1999): Public Relations Writing, The Essentials of Style and Format; NTC/Contemporary Publishing Group, Lincolnwood, Illinois.
4. Brändström, Anika in Marjan Malešič (2004): Crisis in Management in Slovenia: Comparative Perspectives; Elanders Gotab, Stockholm.
5. Burnet, John j. (1998): A strategic Approach To Managing Crisis, v Public Relations Review, Winter (1998), 24 (4); str. 475-488
6. Coombs, Timothy W. (1999): Ongoing Crisis Communication; Planning managing and responding. London, Sage Series in Public Relations
7. Cutlip, Scott M. (1994): Effective Public Relations, Prentice Hall, London.
8. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): Manager s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management; Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
9. Dubrovki, Drago(2000): Krizni management in prestrukturiranje. Učbenik za visoke šole; Koper: Visoka šola za management.
10. Gibson, James L., Ivancevich, John M. in Donnelly, James Jr. (1973), osma izdaja: Organizations, Behaviour, Structure, Process; Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois; Boston, Massachusetts; Sydney, Australia.
11. Gruban Brane, Meta Maksimović, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1990): ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled. Tiskovno središče, Ljubljana.
12. Gruban, Brane, dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi; Pristop, Ljubljana.
13. Gruban, Brane; Verčič, Dejan; Zavrl, Franci (1998): Preskok v odnose z javnostmi, Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi; Pristop, Ljubljana
14. Grunig, J. ed. (1992): Excellence in Public Relations and Communications Management; Hillside, New Jersey: L. Erlbaum 1992.; (1984): Managing Public Relations; Woodsworth, Tomas Learning, Belmont, ZDA
15. Handy, CB. (1993); Understanding Organizations, 4. izd. Penguin, Harmondsworth.

16. Harrison, Shirley (2000): Public Relations: an introduction. Thomas Learning, London
17. Hutznski, AA, Buchanan, DA. (1991): Organizational Behaveour, 2. izd., Prentice Hall, Memel Hempstead
18. izdaja); SAGE Publications, Inc., London
19. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. FDV, Ljubljana.
20. Jefkins, Frank (1998): Public Relations. Pitman Publishing, London.
21. Kitchen, Philip (1997): Public Relations: Principles and Practice. International Thomson Businss Press.London.
22. Koontz in drg. (1991): Essentials of Management.McGraw-Hill, New York
23. Kovač, Jure in Vila, Antun (1997): Osnove organizacije in managementa, Založba moderna organizacija, Ljubljana
24. Lerbinger, Otto (1997): The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
25. Merosavljevič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, let. 35, št. 4 633-646
26. Morgan, Gareth (1997): Images of Organizations; SAGE Publications, Inc., London
27. Newsom, Doug; Turk, Judy vanSlyke in Kruceberg, Dean (2000): This Is PR (sedma izdaja); Wadsworth, Thomason Learning, Belmont, ZDA
28. Novak, Božidar (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje v nevarnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana
29. Rice, Ronald E., Atkin, Charles K. (1989): Public Communications Campaigns (druga
30. Rijavec, Petja (1993): Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti. Pristop št. 1, 48
31. Rijavec, Petja (1999): Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank.
32. Seitel, P.S. (1998): Public Relations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
33. Seymour, Mike; Simon Moore (2000): Effective Crisis Management – Worldwide Principles and Practice. London in New York: Cassell.
34. Teorija in praksa, let. 36, št. 4, 618, 619.
35. Ule, Mirjana in Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja; FDV, Ljubljana
36. Verčič, Dejan (1999): Organizacijaska komunikacijska kompetenca ter poslovna uspešnost. Teorija in praksa let. 36, št. 4; 679-686

37. Verčič, Dejan (1999): Organizacijska komunikacijska kompetenca ter poslovna uspešnost. Teorija in praksa let. 35, št. 4; 558-696
38. White, John in Mazur, Laura (1993): Strategic Communications Management; Addison-Wesley Publishing Company, Harlow, England
39. Wilson, Steve (2002): Real People, Real Crisis: An Inside Look at Corporate Crisis Communications; Oakhill press, Winchester
40. Wregg, David (1993): Targeting Media Relations; Kogan Page, London

9. VIRI

Internet strani:

<http://www.tobacna.si/slodefault.asp?nv=1>

<http://www.imperial-tobacco.com/pageid=43index.asp?>

<http://www.delo.si>

<http://www.dnevnik.si>

<http://www.24ur.com>

<http://www.zakonodaja.gov.si>

☐ pogovor s Polono Javornik, vodjo projektov v oddelku za korporativne zadeve, Tobačna Ljubljana, d.o.o.

☐ pregled 183 objav na temo napovedane ukinitve proizvodnje v Tobačni Ljubljana in sicer iz naslednjih medijev:

- Delavska enotnost
- Delo
- Demokracija
- Dnevnik
- Finance
- Gorenjski glas
- Gospodarski vestnik
- Jana
- Mag
- Mladina
- Naš čas
- POP TV
- Primorske novice
- Radio Antena
- Radio glas Ljubljane
- Radio Kaos
- Radio Koper
- Radio Kranj

- Radio Maribor
- Radio Ognjišče
- Radio Robin
- Radio Slovenija 1 in 2
- Radio Šmarje
- Slovenia News
- Slovenske novice
- TV Slovenija 1 in 2
- Večer
- Žurnal

10. PRILOGE

Priloga 1: Sporočilo za javnost (27. januar 2004)

Priloga 2: Sporočilo za javnost (2. februar 2004)

SPOROČILO ZA JAVNOST

27. januar 2004

**DRUŽBA IMPERIAL TOBACCO OBJAVILA REORGANIZACIJO EVROPSKIH
PROIZVODNIH OBRATOV**

Družba Imperial Tobacco, večinska lastnica Tobačne Ljubljana, je danes objavila reorganizacijo svojih evropskih proizvodnih obratov, kot del nenehne težnje po povečevanju produktivnosti in izboljševanju poslovanja.

Družba Imperial Tobacco je opravila temeljito analizo svojih proizvodnih zmogljivosti in ob tem upoštevala tudi vpliv širitve Evropske unije na poslovanje v državah pristopnicah. Na osnovi tega se je družba Imperial Tobacco odločila, da ukine proizvodnjo cigaret v Sloveniji, na Slovaškem in na Madžarskem.

Skupina Tobačna Ljubljana, ki ima v Sloveniji okoli 500 zaposlenih, od tega jih je okoli 260 neposredno povezanih s proizvodnjo, je v poslovnem letu 2003 proizvedla 5.8 milijard cigaret. Proizvodna dejavnost v Tobačni Ljubljana se bo predvidoma ukinila do maja 2004. Prodajne in marketinške dejavnosti bodo ostale nespremenjene, s tem pa bo zagotovljena kontinuiteta poslovanja Tobačne Ljubljana tudi v prihodnje.

David Cresswell, član uprave družbe Imperial Tobacco odgovoren za področje proizvodnje je izjavil: »Obžalujemo vsako obvestilo, ki vključuje izgubo delovnih mest in trudili se bomo, da bomo pomagali našim delavcem na odgovoren in premišljen način. Vendar pa moramo nenehno zmanjševati presežne proizvodne zmogljivosti znotraj družbe Imperial Tobacco, da bomo lahko ohranili konkurenčno prednost. Prestrukturiranje poslovanja upošteva tudi spreminjajoče gospodarske pogoje v državah pristopnicah EU in bo zagotovilo, da bomo še naprej zagotavljali kakovostno in učinkovito proizvodnjo.«

Zaposleni, sindikat in svet delavcev so bili o odločitvi glede ukinitve proizvodne dejavnosti v Tobačni Ljubljana obveščeni danes.

Omenjene spremembe ne bodo vplivale na dostopnost in kvaliteto cigaret, ki bo v skladu s standardi družbe Imperial Tobacco tako kot do sedaj na najvišji kakovostni ravni.

Informacije:

Tobačna Ljubljana, d.o.o.
Služba za odnose z javnostmi

Manager
Tel: +386 (0) 4777 111
tobacna@tobacna.si

Imperial Tobacco Group
Alex Parsons
Group Media Relations
Tel: +44 (0) 117 933 7241
alex.parsons@uk.imptob.com

ODPRAVNINE VEČ KOT DVAKRAT VIŠJE

Predstavniki sindikata in Sveta delavcev v Tobačni Ljubljana so danes dosegli sporazum z vodstvom podjetja glede odpravnin delavcem, ki bodo zaradi napovedane ukinitve proizvodnje predvidoma ostali brez zaposlitve. Odpravnine delavcem Tobačne Ljubljana bodo več kot dvakrat višje od dogovorjenih s podjetniško kolektivno pogodbo.

Takoj po razglasitvi namere družbe Imperial Tobacco, da bo do 1. maja 2004 zaprla proizvodni obrat v Tobačni Ljubljana, so predstavniki sindikata, sveta delavcev in vodstva Tobačne Ljubljana pričeli s pogajanjem o vsebini programa razreševanja presežnih delavcev, ki med drugim vključuje tudi višino odpravnin.

Danes so po večdnevni pogajanjih dosegli sporazum o višini odpravnin, ki bodo več kot dvakrat višje od tistih, ki jih določa podjetniška kolektivna pogodba.

Sporazum med predstavniki sindikata, sveta delavcev in vodstvom podjetja bo podpisan predvidoma v začetku prihodnjega tedna, ko bodo dogovorjeni še vsi preostali deli programa razreševanja presežnih delavcev.

Po doseženem sporazumu o višini odpravnin sta predsednik sindikata v Tobačni Ljubljana, Janko Čirič in generalni direktor Tobačne Ljubljana, Peter Uhlig, povedala:

»Pogajanja so bila težka, vendar so potekala korektno, saj smo se vsi zavedali svoje velike odgovornosti do delavcev.«

Informacije:

Tobačna Ljubljana, d.o.o., Breda Brezovar Papež, direktorica službe za odnose z javnostmi, telefon: 01/47 77 111, e-mail: tobacna@tobacna.si