

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANJA KEJŽAR

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**VZPOSTAVLJANJE IN OHRANJANJE DOBRIH ODNOSOV Z
DELEŽNIKI NA PRIMERU PODJETJA MINERVO d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

1.	UVOD.....	3
2.	OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	5
2.1.	DEFINICIJA POJMA DELEŽNIK	5
2.2.	DEFINICIJA JAVNOSTI.....	5
2.3.	DEFINICIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	6
2.4.	MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	7
2.5.	VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	9
3.	PROCES IZVAJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	11
3.1.	PRVI KORAK: DEFINIRANJE PROBLEMOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	12
3.1.1.	<i>POTEK DEFINIRANJA PROBLEMOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI:</i>	12
3.2.	DRUGI KORAK: NAČRTOVANJE IN SESTAVLJANJE PROGRAMOV (PROGRAMIRANJE) 18	
3.2.1.	<i>STRATEŠKO UPRAVLJANJE</i>	18
3.2.2.	<i>STRATEŠKO MIŠLJENJE IN NAČRTOVANJE</i>	18
3.2.3.	<i>PISANJE PROGRAMA</i>	19
3.2.4.	<i>NAČRTOVANJE IZVRŠEVANJA PROGRAMA</i>	23
3.3.	TRETJI KORAK: DELOVANJE IN KOMUNICIRANJE.....	28
3.3.1.	<i>ELEMENT DELOVANJA</i>	29
3.3.2.	<i>ELEMENT KOMUNICIRANJA</i>	30
3.3.3.	<i>IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE</i>	35
3.4.	ČETRTI KORAK: OCENJEVANJE PROGRAMA	36
3.4.1.	<i>NUJNOST MERLJIVIH REZULTATOV</i>	36
3.4.2.	<i>RAZISKOVALNI PROCES OCENJEVANJA</i>	36
3.4.3.	<i>STOPNJE OCENJEVANJA PROGRAMA</i>	38
3.4.4.	<i>INTERPRETACIJA IN UPORABA REZULTATOV OCENJEVANJA</i>	42
4.	PROGRAMI INTERNIH IN EKSTERNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI	44
4.1.	INTERNI ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	44
4.2.	EKSTERNI ODNOSI Z JAVNOSTMI	48
4.3.	ODNOSI Z MEDIJI.....	49
4.4.	ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI.....	51
4.5.	ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO	54
4.6.	ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI	57
4.7.	ODNOSI S POTROŠNIKI	59
4.8.	KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	60
5.	ODNOSI Z JAVNOSTMI IN INTERNET	64
6.	ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MAJHNA TER SREDNJE VELIKA PODJETJA	68
7.	ODNOSI Z JAVNOSTMI V STORITVENIH ORGANIZACIJAH	70
8.	ZAUPANJE IN UGLED TER ODNOSI Z JAVNOSTMI	72
9.	ODNOSI Z JAVNOSTMI V MINERSKI INDUSTRIJI.....	74
10.	ŠTUDIJA PRIMERA.....	78
10.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA MINERVO D. D.	78
10.2.	PROCES IZVAJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU MINERVO D. D.	78
11.	ZAKLJUČEK.....	84
12.	LITERATURA	86
13.	VIRI.....	91

1. UVOD

V času, zapovedane gospodarske rasti, zaradi katere čedalje več podjetij proizvaja blago, ki ga potrošniki sploh ne potrebujejo, in ko je konkurenca zaradi velikega števila podjetij, ki proizvajajo enake produkte ali pa opravljajo enake storitve, zelo ostra, je potrebno svoje izdelke in svoje podjetje diferencirati, dvigniti nad povprečje in tako zadovoljiti potrebe čedalje bolj zahtevnih potrošnikov.

Poslovneži se poslužujejo vsakovrstnih marketinških prijemov, ki jim pomagajo uresničiti željo po čedalje večjem uspehu. Tega lahko dosežejo le, če svoje izdelke, in posledično tudi svoje podjetje, potrošnikom prikažejo kot edinstveno, torej drugačno od ostalih.

Vendar se zdijo danes, po mnogih letih bolj ali manj uspešnega uveljavljanja, marketinške aktivnosti na robu svojih zmogljivosti. Zdi se, da so določena marketinška orodja, recimo, oglaševanje in neposredno trženje, ki so pomembna za prepričevanje potrošnikov v nakup, presegla svoje meje. Potrošniki namreč nimajo več občutka, da jim omenjeni orodji pomagata pri nakupovanju, pač pa, da na grob in zelo nekreativen način posegata v njihov prosti čas. Množica podjetij, ki so svoje nezanimive in nepotrebne izdelke s pomočjo marketinških zvijač spremenila v nepogrešljive in edinstvene proizvode, je torej z zlorabo marketinga, ki bi moral trg prilagoditi kupcem in ne kupce trgu, tega izčrpala in oropala zaupanja.

Marketing je seveda še vedno nepogrešljiv. Vendar z uporabo znanja s področja odnosov z javnostmi, ki skupaj z marketingom omogočajo celostnejši pristop, saj upoštevajo vse deležnike določenega podjetja, ne zgolj potrošnike, prihaja v ospredje drugačen pristop k upravljanju podjetja.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na teorijo doseganja učinkovitih odnosov z različnimi javnostmi ter na njihovo pomembnost za podjetje. Naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del zajema teoretična izhodišča s področja odnosov z javnostmi, kakršna lahko zasledimo v literaturi. V drugem delu pa sem predstavila, kako odnosi z javnostmi potekajo v podjetju Minervo, d. d., ki se s tem področjem spoprijema brez oddelka, ki bi se ukvarjal zgolj s tovrstnimi odnosi.

Kljub temu da so odnosi z javnostmi šele v zadnjem času pritegnili toliko pozornosti, na to temo je bilo namreč v zadnjih desetletjih napisanih mnogo knjig in člankov, niso pomembni samo v podjetjih danes, pač pa so bili pomembni od nekdaj, saj brez odnosov z zaposlenimi, potrošniki in poslovnimi partnerji poslovanje podjetja sploh ni mogoče. Odnosi z javnostmi

torej niso nikakršen izum sodobnih znanstvenikov, pač pa so predvsem povzetek in analiza odnosov, s katerimi so se spoprijemali že v preteklosti.

Namen naloge je pokazati, da tudi podjetja, ki nimajo oddelkov za odnose z javnostmi, te poskušajo upravljati tako, da to koristi tako njihovim deležnikom kot tudi njim samim. Moj namen je ugotoviti tudi, v kolikšni meri se upravljanje odnosov z javnostmi, ki temelji na izkušnjah in zdravorazumski presoji razlikuje od upravljanja odnosov z javnostmi, ki ga opisuje teorija.

2. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

2.1. DEFINICIJA POJMA DELEŽNIK

Deležnik je lahko posameznik ali ključna skupina ljudi, od katerih je odvisna prihodnost organizacije. Lahko imajo korist od uspeha organizacije ali so podvrženi vplivu njenega vedenja. Deležniki so tisti posamezniki, ki jih odločitve, dejanja, politike, ravnanja in cilji določene organizacije kakor koli zadevajo, pa tudi tisti, ki lahko s svojimi odločitvami in dejanji vplivajo na organizacijo. Večina deležnikov je pasivnih, tisti, ki postanejo bolj zavedni in aktivni, pa se spremenijo v javnost. (Kitchen, 1997: 93)

2.2. DEFINICIJA JAVNOSTI

Predmet odnosov z javnostmi so javnosti. Te so dinamične in se s časom spreminjajo. Tvorijo se, prvič, ko so ljudje soočeni s podobnim problemom, drugič, kadar spoznajo, da ta problem obstaja in tretjič, kadar se organizirajo z namenom, narediti nekaj glede obstoječega problema.

Poznamo različne vrste javnosti. Tako imenovana nejavnost se ne sooča s problemom ali s situacijo, v katero je vpletena, njena vpletenost je namreč tako majhna, da niti malo ne vpliva na organizacijo, kot tudi organizacija ne vpliva nanjo. Latentna javnost je tista, ki ne prepozna določenega problema niti svoje povezanosti z drugimi ali z organizacijo. Zavedajoča se javnost meni, da je problem za njene interese relevanten in se svoje vpletenosti v določeno problematično situacijo že zaveda, vendar o problemu z drugimi še ne komunicira. Kadar javnost išče dodatne informacije in začne med seboj komunicirati ali je kakor koli drugače aktivna, pa postane aktivna javnost. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 338-384)

Ko se latentna javnost spremeni v aktivno, postane za organizacijo nujno, da z njo komunicira, saj lahko v nasprotnem primeru aktivna javnost povzroči organizaciji ogromno škode. (Kitchen, 1997: 94)

Grunig in Repper (1992: 137) navajata razloge, ki lahko motivirajo latentno javnost tako, da postane aktivna. Razlogi so naslednji:

- ko se latentna javnost v dani situaciji zave potrebe po informacijah

- ko latentna javnost spozna, da jo zunanji dejavniki omejujejo, da v dani situaciji nima nadzora, vendar čuti, da lahko spremeni stvari in zato začne iskati informacije z namenom, postati dejavna
- ko latentna javnost čuti na eni strani vpletenost v situacijo, na drugi pa vpliv situacije nanjo

2.3. DEFINICIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so pomembni tako za posameznike kot tudi za organizacije, saj morajo oboji skrbeti za dobre odnose s posamezniki in skupinami, s katerimi so povezani oziroma so z njimi v medsebojni odvisnosti.

Izraz odnosi z javnostmi izhaja iz prevoda angleškega izraza public relations, zanj pa obstajajo številne definicije.

Združenje za odnose z javnostmi je leta 1978 v Mehiški deklaraciji opredelilo odnose z javnostmi kot »... večino in znanost o analiziranju smeri razvoja, predvidevanja njihovih posledic, svetovanje vodstvu organizacije in uresničevanje načrtovanih programov določenih akcij komuniciranja, ki bodo koristile tako organizaciji kot javnosti«. (Kline, Polič in Zabukovec, 1998: 185)

Definicija, ki je po mnenju Škerlepa zelo pomembna, je definicija Crabla in Viberta, ki opredeljuje odnose z javnostmi kot »veščino prilagajanja organizacij okoljem in okolij organizacijam«. (Škerlep, 1998)

Najbolj znani definiciji, ki opredeljujeta odnose z javnostmi, pa sta definicija Cutlipa, Centra in Brooma ter definicija Gruniga in Hunta.

Prva pravi, da so »odnosi z javnostmi upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja dobre medsebojne odnose med organizacijo in javnostmi, ki vplivajo na njen uspeh«. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 6)

Druga pa pravi, da so »odnosi z javnostmi upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi«. (Grunig in Hunt, 1984: 6)

Poudarek prve definicije je na vzpostavljanju odnosov med organizacijo in njenimi strateškimi javnostmi, torej na končnem smotru odnosov z javnostmi, druga definicija pa govori predvsem o načinu uresničevanju tega smotra. (Škerlep, 1998)

Sodobno pojmovanje in delovanje odnosov z javnostmi zajema naslednje aktivnosti:

- **PUBLICITETA**, pri publiciteti mediji objavijo informacijo, ki jo dobijo od zunanjega vira, zato, ker ima informacija novičarsko vrednost. Gre za nenadzorovano metodo objavljanja sporočil v medijih, zato, ker vir objave ne plača.
- **OGLAŠEVANJE**, pri oglaševanju mediji objavijo informacijo identificiranega vira, ki to objavo plača, objavljanje sporočil v medijih je nadzorovano.
- **TISKOVNO PREDSTAVNIŠTVO**, pri tiskovnem predstavnštvu gre za ustvarjanje objave vrednih zgodb in dogodkov, ki pritegnejo pozornost medijev in javnosti.
- **JAVNE ZADEVE** so poseben del odnosov z javnostmi, ki se ukvarja z vzpostavljanjem in ohranjanjem odnosov z vlado in lokalnimi skupnostmi, z namenom vplivanja na javno politiko.
- **UPRAVLJANJE V PROBLEMATIČNI SITUACIJI** je proaktivni proces predvidevanja, identificiranja, ocenjevanja ter odzivanja na probleme javne politike, ki vplivajo na odnose med organizacijo in njenimi javnostmi.
- **LOBIRANJE** je poseben del odnosov z javnostmi, ki vzpostavlja in ohranja odnose z vlado, predvsem z namenom vplivanja na zakonodajo in regulativo.
- **ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI** so poseben del korporativnih odnosov z javnostmi, ki skrbijo za dobre odnose med organizacijo in njihovimi delničarji ter drugimi pripadniki finančne skupnosti, z namenom maksimizirati tržne vrednosti.
- **RAZVOJ** je del odnosov z javnostmi v privatnih neprofitnih organizacijah, ki vzpostavlja in ohranja odnose z donatorji in člani in tako zagotovi finančno podporo in podporo prostovoljcev. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 9-23)

2.4. MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Grunig je različne načine izvajanja odnosov z javnostmi razvrstil v štiri modele.

- **MODEL PROPAGANDNEGA AGENTA**, za katerega je značilna enosmerna komunikacija, pri kateri resnica ni pomembna. Glavni namen tega modela je doseganje pozitivne publicitete za vsako ceno, torej propagandno manipuliranje.
- **MODEL INFORMIRANJA JAVNOSTI**, za ta model je značilno širjenje informacij, predvsem pozitivnih. Komunikacija je še vedno enosmerna, vendar pa resnica že postane pomembna.

- DVOSMERNI ASIMETRIČNI MODEL, za ta model je značilna dvosmerna komunikacija ter z znanostjo podprto prepričevanje. Ta model vključuje znanstveno raziskovanje in je asimetričen, ker hoče uveljaviti svoje interese, ne glede na javnost.
- DVOSMERNI SIMETRIČNI MODEL, za ta model je značilna dvosmerna komunikacija z relevantnimi javnostmi. Namen modela je doseganje medsebojnega razumevanja. Ta model naj bi bil idealen, saj je zanj značilno, da je organizacija pripravljena spremeniti tudi svoje lastno vedenje in ne poskuša zgolj spreminjati stališča javnosti. (Grunig in Hunt, 1984: 21-25)

Noben od modelov ne more v celoti zajeti raznolikosti, ki jo najdemo znotraj prakse odnosov z javnostmi. Ne glede na to je mogoče način, na katerega različni strokovnjaki izvajajo odnose z javnostmi, umestiti v enega izmed navedenih modelov.

Modeli se med seboj razlikujejo glede na dve ključni spremenljivki: smer in namen. Smer opisuje razsežnost, do katere je komunikacija med organizacijo ter njenimi javnostmi enosmerna oziroma dvosmerna. Namen pa opisuje funkcijo, ki jo odnosi z javnostjo v določeni organizaciji izvajajo. Medtem ko so asimetrične komunikacije neuravnotežene in poskušajo spremeniti javnost, organizacijo pa pustijo nespremenjeno, so simetrične uravnotežene in poskušajo uravnati odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. (Grunig in Hunt, 1984: 21-23)

Kritike teh modelov, kot načina za pojasnjevanje prakse sodobnih odnosov z javnostmi, so privedle do prilagoditve modelov tako, da boljše zajemajo realnost izvajanja odnosov z javnostmi. Grunig in Grunig sta modele pozicionirala na dva kontinuum, in sicer na kontinuum obrtniških, ter na kontinuum profesionalnih odnosov z javnostmi.

Kontinuum obrtniških odnosov z javnostmi je usmerjen v tehnike, strokovnjaki vidijo bistvo te orientacije v uporabi komunikacijskih tehnik, medtem ko kontinuum profesionalnih odnosov z javnostmi predstavlja strateško orientacijo, v kateri vidijo strokovnjaki možnost uporabe komunikacije za reševanje konfliktov in uravnavanje organizacijskih odnosov s strateškimi javnostmi, ki lahko avtonomijo organizacije omejijo. Praksa profesionalnih odnosov z javnostmi se nahaja med asimetričnimi taktikami pridobivanja soglasja ter simetričnimi taktikami reševanja problemov. (Grunig, Grunig, 1992: 312)

Če uporabimo Grunig in Grunigov kontinuum obrtniških in profesionalnih odnosov z javnostmi, torej ugotovimo, da izvajalci odnosov z javnostmi ne delujejo samo na enem kontinuumu, pač pa izmenično na obeh. (Kitchen, 1997: 11)

2.5. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Čedalje pomembnejše je, da se odnosi z javnostmi obravnavajo kot pomembna upravljavska disciplina, ki lahko predstavlja strateško vlogo pri upravljanju organizacijskih odnosov s skupinami tako eksternih kot tudi internih deležnikov, katerih podpora lahko odločujoče vpliva na doseganje organizacijskih ciljev. (Kitchen, 1997: 7)

Odnosi z javnostmi igrajo več vlog, ki so pomembne tako za organizacijo, kot tudi za družbo samo.

Odnosi z javnostmi imajo zasluge pri vzpostavljanju in vzdrževanju povezave med podporo javnosti in visoko skrbjo menedžmenta določene organizacije za socialno odgovornost. Enako pomembno vlogo igrajo tudi, ko pomagajo organizacijam predvideti in se odzvati na zaznave in mnenja javnosti, in ko pomagajo organizaciji, da se spopade s spremembami v okolju. To vse pripomore k uspešnosti tako demokratskega, kot tudi socialnega, ekonomskega in političnega sistema.

Brez učinkovitih odnosov z javnostmi, organizacije ne opazijo sprememb, ki se dogajajo okoli njih in postajajo vse bolj neuspešne.

Med drugim skrbi služba za odnose z javnostmi tudi za dostopnost informacij preko javnega informacijskega sistema. Z razpravami na trgu idej povečujejo strokovnjaki s tega področja javno znanje in razumevanje.

Odnosi z javnostmi služijo javnim interesom s tem, ko zagotovijo, da ima vsak glas in vsako stališče svoje mesto v javnem forumu. Vključno s stališči tistih, ki jim zaradi omejene medijske pozornosti sicer ne bi prisluhnil.

Družbi odnosi z javnostmi služijo s posredovanji v sporih in z graditvijo sporazumnih odnosov, potrebnih za ohranitev družbenega reda.

Odnosi z javnostmi olajšajo prilagajanje in vzdrževanje družbenih sistemov, potrebnih za zadovoljevanje človekovih fizičnih in družbenih potreb.

V svoji napredni obliki se odnosi z javnostmi osredotočijo na zadovoljevanje dolgotrajnih družbenih potreb in ne na takojšnje, posebne interese, ki zanemarjajo nezaželene stranske učinke ter dolgoročne negativne posledice za družbo.

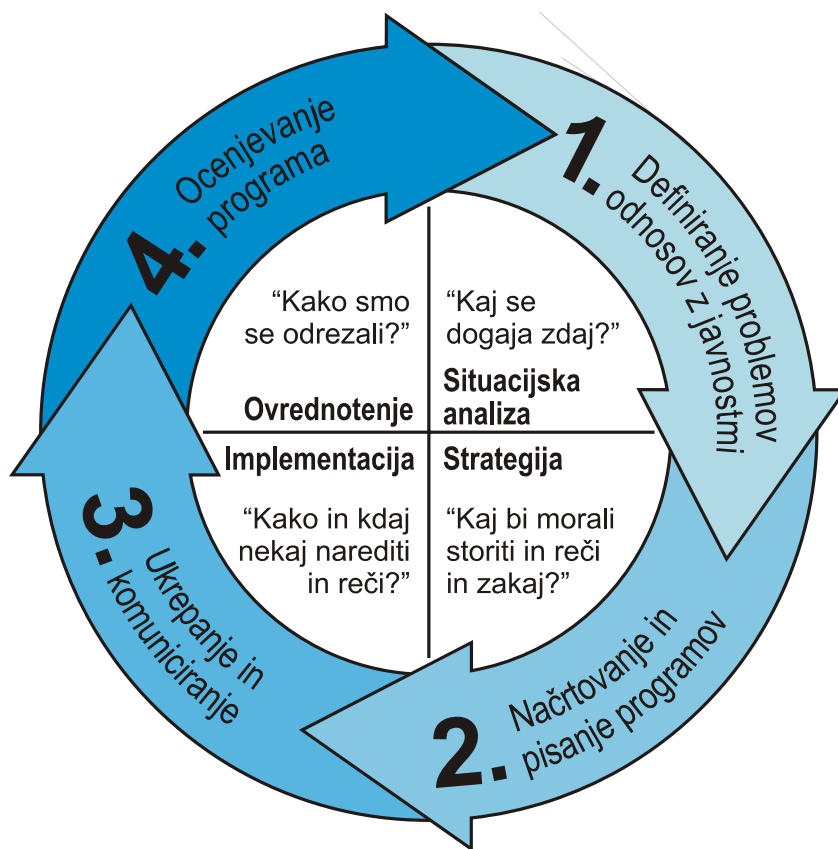
Strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki organizacijam pomagajo vzpostaviti in ohraniti medsebojno koristne odnose, izvajajo bistveno menedžersko funkcijo, ki vpliva na širšo družbo. Spodbujajo družbeno odgovornost organizacij in poudarjajo pomen odnosov z javnostmi pri vzdrževanju družbenega reda. V koncept odnosov z javnostmi je vključena

moralna obveza do doseganja harmoničnih odnosov med različnimi in soodvisnimi družbenimi elementi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 24-25)

3. PROCES IZVAJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Proces izvajanja odnosov z javnostmi poteka v štirih korakih:

- definiranje problema oziroma priložnosti
- načrtovanje in programiranje
- delovanje in komuniciranje
- ocenjevanje programa



Slika 3.1. Štirje koraki izvajanja odnosov z javnostmi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 341)

Ne glede na dejstvo, da je vsak korak enako pomemben, se proces začne z zbiranjem inteligence, ki lahko prepozna problem. Razumevanje in informacije, ki jih pridobimo v prvi stopnji procesa, spodbujajo in vodijo naslednje korake v procesu. V praksi diagnosticiranje, načrtovanje, implementacija in ocenjevanje, ne morejo biti tako natančno ločeni, saj je proces izvajanja odnosov z javnostmi neprekinjen in ciklični in poteka v dinamičnem okolju. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 340-341)

3.1. PRVI KORAK: DEFINIRANJE PROBLEMOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Učinkoviti odnosi z javnostmi se začnejo s poslušanjem, za kar pa potrebujemo odprtost ter veliko truda. Nezmožnost poslušanja pogosto vodi v brezciljno komunikacijo o problemih, ki jih ni in s publiko, ki ne obstaja. Učinkovita komunikacija je možna samo, če poznaš usmerjenost, predispozicijo in jezik svoje publike, ki se ga lahko naučiš z empatičnim poslušanjem. Eden od načinov strukturiranja sistematičnega poslušanja v komunikacijski proces pa je s pomočjo raziskav. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 344)

Brez raziskav strokovnjaki težko trdijo, da poznajo situacijo in priporočijo ustrezno rešitev. Šele raziskave in analize jim omogočijo, da svoje predloge podprejo z dokazi in teorijo.

V tem kontekstu so raziskave sistematično zbiranje informacij, ki pomaga opisati in razumeti situacijo, in ki preveri predvidevanja glede javnosti ter glede posledic odnosov z njimi. Raziskave so znanstvena alternativa za vztrajnost in intuicijo. Njihov glavni namen je zmanjšati negotovost pri sprejemanju odločitev. Čeprav ne morejo odgovoriti na vsa vprašanja ali vplivati na vse odločitve, so metodične in sistematične raziskave temelj učinkovitih odnosov z javnostmi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 343)

V prvem koraku moramo definirati problem. Ta proces se začne, ko nekdo poda utemeljeno mnenje o tem: da je nekaj narobe; da utegne kmalu biti narobe; ali da bi lahko bilo bolje. Ko je to mnenje podano, je naloga sistematične raziskave, da podrobno opiše razsežnost problema, dejavnike, ki bodisi, pozitivno ali negativno vplivajo na problem in javnosti, ki so vključene v situacijo ali pa le-ta na njih vpliva. Namen raziskave je torej, da se ugotovi, kaj se trenutno dogaja. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 346)

3.1.1. POTEK DEFINIRANJA PROBLEMOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI:

3.1.1.1. IZJAVA O PROBLEMU

Uporabna izjava o problemu zajema vse informacije glede problematične situacije. Napisana je v sedanjem času, saj opisuje trenutno stanje. Situacijo opisuje s specifičnimi in izmerljivimi izrazi, opis pa mora zajemati odgovore na vsa ali večino naslednjih vprašanj:

- Kaj je izvor skrbi?
- Kje to predstavlja problem?

- Kdaj to predstavlja problem?
- Kdo je vključen ali prizadet?
- Kako so vključeni ali prizadeti?
- Zakaj je to stvar organizacije in njenih javnosti?

Izjava o problemu ne sme vsebovati nobenih namigov o rešitvah problemov ali o krivcih za nastalo situacijo, saj bi s tem v naprej determinirali in omejili programske strategije.

Izjava o problemu torej vsebuje dejanske meritve problematične situacije, ki temeljijo na objektivnih raziskavah in dokumentaciji, ne vključuje pa nikakršnih rešitev, kar pomeni, da v nobenem poročilu o problemu ni predlagana nobena strategija. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 346-347)

3.1.1.2. SITUACIJSKA ANALIZA

Izjava o problemu predstavlja jedrnat opis situacije, in je pogosto napisana v enem stavku ali kratkem odstavku. Prav nasprotno pa situacijska analiza zajema razširjeno zbirko vsega, kar se ve o določeni situaciji, njeni zgodovini, vseh silah, ki delujejo v določeni situaciji in vseh internih in eksternih udeležencih, ki so vključeni ali prizadeti. Situacijska analiza vključuje vse informacije, potrebne za popolno razumevanje izjave o problemu. V procesu analiziranja situacije je mogoče jasno in natančno določiti in izpopolniti izjavo o problemu.

Situacijska analiza je sestavljena iz dveh delov. Prvi del se ukvarja z internimi, drugi pa z eksternimi dejavniki.

Prvi del, ki analizira interne dejavnike, se ukvarja z organizacijsko politiko, postopki in dejanji povezanimi s problematično situacijo. Situacijska analiza se začne s temeljitim pregledom zaznav in dejanj ključnih akterjev organizacije. Nadaljuje se s pregledom struktur in procesov v organizacijskih oddelkih, ki so povezani s problematično situacijo ter s pregledom zgodovine organizacijske vpletenosti.

Analiza interne situacije vključuje tudi »komunikacijski pregled« – sistematičen pregled dokumentacije komuniciranja organizacije, z namenom boljšega razumevanja načina komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Tovrsten pregled omogoči tistim, ki sprejemajo odločitve, natančen pregled nad tem, kar je bilo do zdaj narejenega in jim služi kot nekakšna osnova, na podlagi katere se odločajo o spremembah, ki so v prihodnje potrebne.

Naslednji pomemben del analize interne situacije je dosledno posodobljen almanah organizacije, ki zagotavlja ideje in informacije za govore, pamflete, posebna poročila, razstave in medijska poročila. Almanah omogoča takojšen dostop do popolnih in točnih

informacij glede organizacije, njene zgodovine, njenega dela in vodstva, kar pomaga oddelku za odnose z javnostmi pri upravljanju kriznih situacij in nadzorovanju govoric, še preden te uidejo izpod nadzora.

Ko je analiza interne situacije končana, se analiza osredotoči na zunanje dejavnike, tako pozitivne, kot tudi negativne. Dober začetek take analize je lahko sistematičen pregled zgodovine problematične situacije zunaj organizacije. Situacijska analiza vključuje tudi podrobno študijo o tem, kdo in kako je trenutno vpleten ali prizadet, zato velik del raziskav v povezavi z odnosi z javnostmi vključuje zbiranje informacij o deležnikih:

- kaj vedo
- kako se počutijo
- in kaj počnejo, kar je povezano s problemom?

Analiza deležnikov je proces ugotavljanja, kdo je v situacijo vključen in na koga ta vpliva. Organizacije se lotevajo periodičnih analiz deležnikov, da bi ugotovili, kako organizacijska politika, postopki, odločitve, dejanja in cilji nanje vplivajo, in s tem pomagajo graditi in ohranjati medsebojno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 347-348)

Da lahko postaviš cilje za vsako javnost, moraš javnosti tudi poznati. Vedeti moraš, kaj trenutno vedo, kakšna so njihova mnenja in kakšno je njihovo obnašanje. Komunikacijske strategije lahko razviješ le, če razumeš in čutiš s svojo ciljno javnostjo. Za razumevanje javnosti pa moraš z raziskavo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Do kolikšne mere ljudje uporabljajo informacije v določeni problematični situaciji, saj je komunikacija učinkovita samo, če tisti, ki informacije sprejemajo, čutijo potrebo po uporabi teh informacijah.
- Kakšno vrsto informacij ljudje uporabljajo?
- Kako ljudje uporabijo informacije? Ljudje vidijo določeno informacijo kot uporabno, če menijo, da je povezana z dejanji, problemi ali načrti, ki se jim zdijo pomembni.
- Kaj napove uporabo informacij? Ljudje bodo uporabili informacije predvsem takrat, kadar bodo udeleženi v proces sprejemanja odločitev, ki je relevanten za določen problem. Na uporabo informacij pa vpliva tudi to, kako vidijo sami sebe v problematični situaciji. (Dervin, 1989: 67-86)

Raziskave deležnikov, ki potekajo pred načrtovanjem programskih strategij, so pomembne, saj preizkusijo točnost predvidevanj o tem, kdo deležniki so, kaj vedo, kaj o problematični situaciji menijo, kako so vpleteni, katere informacije se jim zdijo pomembne, kako jih

uporabljajo in celo, kako informacije dobijo. Šele, ko načrtovalci programov dobijo odgovore na ta vprašanja, lahko postavijo cilje za vsako javnost in razvijejo strategije, ki jim te javnosti tudi pomagajo doseči.

Seveda pa niso vse javnosti enako pomembne za organizacijo, različne skupine deležnikov so razvrščene glede na razsežnost medsebojne odvisnosti z organizacijo v določeni problematični situaciji. Sistematična definicija in raziskave deležnikov so torej pomembne tudi zato, da deležnike razvrstijo glede na pomembnost.

Pomembne so tudi raziskave deležnikov, ki ugotavljajo njihove vzorce komuniciranja in medijske preference, saj se na podlagi teh raziskav določi najbolj učinkovita medijska strategija posredovanja organizacijskega sporočila relevantnim javnostim. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 349)

Podrobne analize internih in eksternih dejavnikov v problematični situaciji zagotovijo strokovnjakom za odnose z javnostmi informacije, ki jih potrebujejo, da lahko ocenijo, katere so organizacijske prednosti (strengths-S) in slabosti (weaknesses-W), in da lahko prepoznajo priložnosti (opportunities-O) in grožnje (threats-T) iz zunanjega okolja. Tak pristop povzemanja situacijske analize se imenuje SWOT analiza, iz take analize pa lahko izpeljemo več različnih strategij:

- SO strategije, ki so zgrajene tako, da se s pomočjo organizacijskih prednostih izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje.
- ST strategije, ki so zgrajene tako, da se z organizacijskimi prednostmi zmanjšajo grožnje iz zunanjega okolja.
- WO strategije, ki poskušajo čim bolj zmanjšati organizacijske slabosti, da bi lahko čim bolj izkoristili priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje.
- WT strategije, ki poskušajo čim bolj zmanjšati tako organizacijske slabosti, kot tudi grožnje iz okolja. (Wehrich, 1990: 17-36)

3.1.1.3. RAZISKOVALNI PROCES

Poznamo dve vrsti raziskav, in sicer, neformalne in formalne, in kljub zelo razvitim družboslovnim znanstvenim metodam neformalne metode na področju odnosov z javnostmi še vedno prevladujejo.

NEFORMALNE METODE

Neformalne metode so lahko zelo učinkovite, vendar pa se morajo izvajalci raziskav zavedati namena in slabosti takih raziskav. Ena izmed največjih slabosti neformalnih metod je neznana reprezentativnost vzorca, ki izhaja iz tega, kako so vzorci izbrani. Problem nastane, ko rezultate, ki smo jih dobili na podlagi vzorca, posplošimo na določeno populacijo, saj je posploševanje točno samo v primeru, da je vzorec za to populacijo reprezentativen.

Nekatere izmed neformalnih metod, ki se uporabljajo v odnosih z javnostmi, so:

- Osebni stiki, od komunikacijskih kampanj zaposlenih do letnih sestankov delničarjev.
- Ključni obveščevalci, tak pristop vključuje izbiro in intervju z izobraženimi vodilnimi in strokovnjaki. Taki intervjuji običajno potekajo v obliki odprtih razprav, kjer izbrani posamezniki govorijo o določenih temah ali problematiki na svoj način.
- Fokusne skupine, kjer skupine od šestih do dvanajstih skrbno izbranih predstavnikov ciljne javnosti, poglobljeno razpravljajo o določeni temi ali programskem predlogu.
- Nadzorni sveti in odbori so lahko trajen mehanizem, ki zagotavlja povratne informacije, s pomočjo katerih je mogoče zaslediti spremembe v stališčih javnosti do določene tematike, še preden so te spremembe vidne v raziskavah.
- Ombudsman je koncept, po katerem vladne agencije in korporacije z neformalnimi metodami zbiranja podatkov dobijo koristne povratne informacije in ideje za reševanje problemov, dokler so še rešljivi.
- Komercialne telefonske linije so pogosto uporabljene, da pridobijo takojšen odziv in, da kontrolirajo, kakšne so skrbi in interesi različnih javnosti.
- Analiza pošte je varčen način zbiranja podatkov s periodično analizo prispele pošte. Pisma so ponavadi kritična in lahko služijo kot zgodnje opozorilo problematičnih odnosov.
- Internetni viri. Nova komunikacijska tehnologija ponuja priložnost in prostor, kjer se lahko govori in piše o organizacijah, zato morajo strokovnjaki za odnose z javnostmi

nadzirati tudi, kakšne informacije se o podjetju širijo preko interneta, saj lahko govorice na internetu povzročijo veliko škode ali pa koristi, lahko škodujejo ugledu podjetja, lahko vplivajo na pogajanja, povečajo ali zmanjšajo prodajo ali pa pritegnejo pozornost organov regulative.

- Terenska poročila, ki jih oddajajo področni agenti, terenski predstavniki ali rekruti. Ti agenti morajo biti usposobljeni za poslušanje in opazovanje, omogočena pa jim morajo biti sredstva za enostavno poročanje o svojih opazovanjih. Agenti služijo kot oči in ušesa organizacije. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 352-359)

FORMALNE METODE

Namen tako formalnih, kot tudi neformalnih metod je zbiranje točnih in uporabnih informacij. Formalne metode so namenjene zbiranju podatkov na podlagi znanstveno reprezentativnih vzorcev. S pomočjo formalnih metod lahko odgovorimo na vprašanja glede določene situacije, na katera ne moremo ustrezno odgovoriti z uporabo neformalnih metod.

Nekatere izmed formalnih metod, ki se uporabljajo v odnosih z javnostmi, so naslednje:

- Sekundarne analize, kjer ponovno uporabimo podatke, ki jih je zbral nekdo pred nami, pogosto pa jih uporabimo za povsem drug namen.
- Analiza vsebin je uporaba sistematičnih postopkov za ugotavljanje vsebine, ki je bila predstavljena v medijih. Vendar pa taka analiza pokaže samo, kaj je bilo natisnjeno ali predvajano v medijih, ne pa tudi, kaj je bilo prebrano ali slišano.
- Ankete, najbolj pomembni med njimi so vprašalniki, ki se pošljejo po pošti in osebni intervjuji. Ustreznost obeh vrst anketiranja je odvisna od postopkov vzorčenja, od vprašanj, ki so postavljena in od načina, na katerega so vprašanja postavljena.

Tu je naštetih samo nekaj pristopov za zbiranje kvantitativnih in kvalitativnih informacij, ki so nujno potrebne za razumevanje in definiranje problematičnih situacij v odnosih z javnostmi in čeprav so raziskave pogosto videne kot nujen korak pri ocenjevanju učinkovitosti programa, so prav tako pomembne tudi na samem začetku procesa reševanja problema, in sicer pri definiranju problematične situacije. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 359-364)

3.2. DRUGI KORAK: NAČRTOVANJE IN SESTAVLJANJE PROGRAMOV (PROGRAMIRANJE)

Ko s pomočjo raziskav in analiz določimo probleme in priložnosti odnosov z javnosti, morajo strokovnjaki sestaviti strategijo, ki omogoča spoprijemanje s problemi oziroma izkoriščanje priložnosti. Proces sestavljanja strategije imenujemo načrtovanje in programiranje, gre pa za sprejemanje osnovnih strateških odločitev glede vrstnega reda naših dejanj v zvezi z določenim problemom oziroma priložnostjo.

3.2.1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE

V nasprotju s strateškim managementom, ki se nanaša na odprte sisteme in na proaktiven pristop, ki se s problemi spopada, še preden ti začnejo škodljivo vplivati na organizacijo, pa reaktiven pristop, značilen za zaprte sisteme, uporabi znanje odnosov z javnostmi šele takrat, ko se problemi že spremenijo v krizno situacijo in se zato škode ne da več povsem preprečiti.

»Strateški management je proces, ki omogoči vsaki organizaciji, podjetju, združenju, neprofitni ali vladni agenciji, da identificira svoje dolgoročne priložnosti in grožnje, uporabi svoje sile, da se z njimi spopade, in da uspešno izvede svoje strategije.« (Forbes, 1992)

3.2.2. STRATEŠKO MIŠLJENJE IN NAČRTOVANJE

Strateško mišljenje vsebuje napovedovanje ali postavljanje prihodnjih ciljev, določanje vseh sil, ki bi koristno ali pa škodljivo vplivale na doseganje teh ciljev ter oblikovanje načrtov, za doseganje želenega stanja.

Strateško planiranje je nujno, saj se v primeru, da ta korak izpustimo lahko zgodi, da programi, ki smo jih oblikovali spore okrepijo, namesto da bi jih razrešili, da trošimo denar za doseganje občinstva, ki ne obstaja ali pa, da dosežemo zmedo in nerazumevanje, namesto razumevanja in jasnosti. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 369-370)

Strateško načrtovanje v odnosih z javnostmi vključuje: sprejemanje odločitev glede programskih ciljev, prepoznavanje ključnih javnosti, postavljanje politik ali pravil, po katerih se ravnamo pri izbiranju in določanju strategij. Tako končen programski cilj, kot tudi cilji, ki jih postavimo za vsako izmed javnosti ter strategije, ki jih izberemo, morajo biti med seboj tesno povezani.

Za učinkovito načrtovanje in programiranje mora organizacija najprej jasno definirati svojo misijo ter svoje cilje in izbrati ustrezne taktike in strategije.

- Misija organizacije se izraža z izjavami, ki dajejo članom te organizacije nek občutek smisla in usmeritve. Izjave o organizacijskih ciljih, vrednotah in socialni odgovornosti pa igrajo v odnosih z javnostmi dvojno vlogo. Prvič, pripomorejo k odgovornemu ravnanju celotne organizacije. Drugič pa te izjave privedejo k določenemu vedenju, ki služi kot okvir, znotraj katerega odnosi z javnostmi lahko postavijo svoje cilje, določijo svoj proračun, razporedijo svoje talente, postavijo program in ocenijo njegov vpliv.
- Cilji določijo, kaj nameravamo z usklajenimi napori doseči in do kdaj nameravamo to doseči. Cilji nam torej pokažejo, kaj bomo dosegli, če bo izpolnjeno vse, kar smo postavili za vsako javnost posebej. Cilji, ki si jih postavimo za vsako javnost posebej, pa se nanašajo na specifična znanja, mnenja in spremembe vedenja, ki jih želimo doseči znotraj vsake dobro določene ciljne skupine.
- Pojma taktika in strategija sicer izhajata iz vojaške terminologije, v odnosih z javnostmi pa je njun pomen naslednji: strategija se nanaša na celoten koncept, pristop ali glavni načrt, ki podpira program, katerega namen je doseči določen cilj; taktika pa se nanaša na operativno stopnjo, na primer na dejanski dogodek ali pa na metode, ki se uporabljajo pri samem izvajanju strategij. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 373-378)

Načrtovanje je zelo pomembno, saj, kljub temu da ne zagotovi uspeha, močno poveča možnosti zanj.

Načrtujemo z namenom, da ali preprečimo ali pa povzročimo, da se nekaj zgodi ter z namenom, da izkoristimo določeno situacijo ali pa jo poskušamo izboljšati. Pri tem se odnosi z javnostmi bolj pogosto ukvarjajo z ustvarjanjem dogodkov kot pa z njihovim preprečevanjem ter z izkoriščanjem situacije kot pa z njenim izboljševanjem. (Cutlip, Center, in Broom, 2000: 378-379)

3.2.3. PISANJE PROGRAMA

Za organizacijo ali podjetje je zelo pomembno, da vsi člani razumejo, na kakšen način se razvijajo predlogi in predstavitve, saj s tem, ko vidijo, kako so vsi napori usmerjeni v isto smer, lahko veliko bolje opravijo svoj del naloge, ko gre za končno udejanjanje programa.

Programe in načrte ponavadi spremlja velika mera navdušenja, ki pomaga pri pridobivanju podpore tako zaposlenih kot tudi strank, lahko pa tudi škoduje, kadar pod vplivom prevelikega navdušenja obljublamo stvari, ki jih ne moremo izpolniti. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 379)

Pisanje programa je proces, ki ima več stopenj:

3.2.3.1. PROGRAMSKI NAČRT

Programski načrt se začne z raziskovalnim procesom, ki vsebuje naslednje štiri vidike situacijske analize:

- Raziskovalni pogled v preteklost, ko proučimo zgodovino določene organizacije, kdo jo je ustanovil ter s kakšnim namenom. Tak pogled je potreben tudi, kadar vključimo odnose z javnostmi zato, da se spopadejo z določenim problemom in poskušamo s pogledom v preteklost ugotoviti, kakšno je ozadje, zgodovina problema.
- Širok pogled naokoli, ki je še posebej pomemben, kadar ne poteka neko konstantno nadziranje oziroma spremljanje mnenja javnosti do organizacije. Za organizacijo je namreč zelo pomembno, da je seznanjena s tem, kaj o vodstvu in svojem delu menijo zaposleni, kaj o organizaciji menijo njeni sosedi ter, ali obstaja kakršen koli spor ali nerazumevanje med organizacijo in katero izmed zanjo relevantnih javnosti.
- Poglobljen pogled navznoter. Vsaka organizacija ima svoj značaj in osebnost, ki ju je potrebno dobro poznati. Značaj lahko odkrijemo tako, da proučimo različne politike določene organizacije in ugotovimo, ali se te politike skladajo s konkretnimi vsakodnevnimi dejavnostmi organizacije. Osebnost pa je razvidna iz načina upravljanja: odprta ali zaprta vrata pisarn vodilnih zaposlenih, formalna (okrožnica) ali neformalna (telefon) oblika komuniciranja z zaposlenimi, moderna ali pa tradicionalna opremljenost,...
- Zelo dolg pogled v prihodnost, ko je potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so: Ali je poslanstvo organizacije uresničljivo? Ali lahko načrtovanje in programiranje odnosov z javnosti pripomore k uresnitvi zastavljenih ciljev? Ali bo ta organizacija še vedno prisotna čez deset let? Ali bo večja in stabilnejša ali bo počasi propadala? Katere so tiste sile, ki bodo vplivale na uspešnost organizacije v prihodnosti. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 379-381)

Podatki, ki so pridobljeni na tak način, so temelj vsakega programa.

3.2.3.2. DELOVNA TEORIJA

Programski plan predstavlja delovno teorijo o tem, kaj je potrebno storiti, da bomo dosegli želeni izid. Delovna teorija je v ozadju vsake programske odločitve in ima obliko in vsebino teoretske izjave, »če izvedemo te aktivnosti in komunikacije, bomo dosegli take izide pri naših javnostih, ki bi morali pripeljati do uresnitve programskega cilja.« Teorija pa določi

tudi izbiro taktik. Teorija, ki vodi izvedbo posameznih taktik predstavlja strokovnjakovo idejo o tem, kaj bo povzročilo želen rezultat. Pravilna sklepanja o vzrokih, ki povzročijo ugoden rezultat, pa so predvsem posledica izkušenj strokovnjakov, ki so dovolj modri, da si zapomnijo, kateri so tisti pogoji, v katerih teoretične vzročno posledične povezave delujejo, kdaj pa povezave med programskimi aktivnostmi in programskimi učinki niso uspešne.

Vloga teorije je torej očitna, teorija vodi proces pisanja programskih ciljev in določa taktike in strategije, ki pomagajo pri uresničevanju le-teh. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 381-383)

3.2.3.3. DOLOČANJE CILJNE JAVNOSTI

Načrtovalci programov morajo konkretizirati javnosti zato, da lahko postavijo cilje, strategije in taktike, ki so nujne za izvršitev programa. Konkretizacijo dosežemo tako, da se ravnamo, kot da javnost, ki je drugače definirana kot abstrakcija, obstaja kot skupnost konkretnih, materialnih oseb. Največja in najbolj nekoristna konkretizacija je splošna javnost, ki v resnici sploh ne obstaja. Uporabne in koristne definicije javnosti vedno vsebujejo določeno mero konkretizacije, temu pa bi se lahko izognili samo v primeru, da bi strokovnjakom za določanje ciljne javnosti dali na razpolago neomejena sredstva in bi jim s tem omogočili, da bi »ciljali« na resnične posameznike, namesto na namišljene konkretizacije.

Pristopi, ki nam pomagajo definirati ciljne javnosti in ki jih lahko uporabimo same ali pa jih med seboj kombiniramo, so naslednji:

- Geografski pristop, ki nam pove, kje lahko najdemo ljudi, ne pove pa nam, kako se ti ljudje med seboj razlikujejo, npr.: naravne ali politične meje.
- Demografski pristop uporablja najpogosteje uporabljene značilnosti posameznika, kot so: spol, dohodek, starost, izobrazba, ki pa nam dajo malo informacij o tem, zakaj ali kako so ljudje med seboj povezani.
- Psihografski pristop, ki s pomočjo psiholoških značilnosti in življenjskega stila segmentira odrasle posameznike glede na njihovo psihološko zrelost. Poznavanje življenjskega stila in vrednot določenega segmenta je uporabno, vendar samo takrat, kadar je v kombinaciji z drugimi lastnostmi, ki povežejo segment z nečim, kar je povezano z določeno situacijo.
- Pristop prikrite moči, gre za opis ljudi na vrhu piramide moči, ki delujejo v določenih situacijah in, ki na zelo širokem področju uveljavljajo svojo moč v odnosu do drugih, česar pa ni vedno enostavno opaziti.

- Pristop položaja, kadar za prepoznavanje ciljne javnosti, namesto posameznikovih lastnosti uporabimo položaj, ki ga le-ta zaseda.
- Pristop ugleda, ko identificiramo znane ali vplivne ljudi na podlagi tega, kako te ljudi zaznavajo drugi. Te javnosti lahko imenujemo tudi mnenjski voditelji ali vplivneži, ki pa to postanejo zato, ker jih kot take dojemajo ljudje, ki so vpleteni v določeno situacijo.
- Pristop članstva, kadar je članstvo v določenih društvih ali pa posebnih interesnih skupinah, tista lastnost posameznika, ki je relevantna za določeno situacijo.
- Pristop, ki postavlja v ospredje vlogo v procesu odločanja, ko gre za opazovanje procesa sprejemanja odločitev in ugotavljanja, kako so porazdeljene vloge pri vplivanju na odločitve v določeni situaciji. Ta pristop pomaga pri prepoznavanju tistih, ki so znotraj aktivne javnosti še posebej dejavni, in ki zares sprejemajo odločitve, izvajajo aktivnosti in komunicirajo.

Bistvenega pomena pri definiranju ciljnih javnosti je prepoznavanje njihove vpletenosti v določeno situacijo. Načrtovalci programa lahko razvijejo specifične in ustrezne cilje in strategije, če vedo, kaj različni ljudje vedo in čutijo o določeni situaciji ali problemu in kaj glede tega problema ali situacije storijo. Razumevanje vedenja, občutenja in delovanja ključnih javnosti v povezavi s tem, da vemo, kdo so in kje so, nam zagotavlja osnovo, na podlagi katere lahko določimo dobre programske cilje za vsako ciljno skupino posebej. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 383-385)

3.2.3.4. PISANJE PROGRAMSKIH CILJEV

Posamezni cilji nam pokažejo, kaj moramo doseči pri vsaki javnosti, če želimo doseči glavni programski cilj. V praksi ti posamezni cilji:

- dajejo fokus in smer programskim strategijam in taktikam v razvoju
- vodijo in motivirajo tiste, ki so zadolženi za izvršitev programa
- izpostavijo tiste kriterije, ki bodo uporabljeni pri nadzorovanju in ocenjevanju programa.

Posamezni programski cilji za vsako javnost posebej določijo zaporedja, roke in pomembnost zelenih izidov, ki so pomembni za izpolnitev glavnega programskega cilja.

Posamezni cilji morajo po vsebini in obliki ustrezati naslednjim kriterijem:

- začeti se morajo z besedo povečati, zmanjšati ali pa ohraniti;

- natančno morajo navesti, kakšne rezultate je potrebno doseči, pri čemer imamo tri možne kategorije, znotraj katerih je stvari potrebno bodisi ohraniti bodisi spremeniti, in sicer: kaj ljudje vedo, razumejo ali česa se zavedajo; kaj ljudje čutijo ter kaj ljudje delajo oziroma kako se vedejo;
- določiti morajo obseg spremembe ali nivo, ki ga je potrebno ohraniti, na način, ki ga je mogoče meriti;
- določiti morajo datum, do katerega morajo biti rezultati doseženi, datumi so pomembni zato, ker morajo biti rezultati doseženi v pravem vrstnem redu, saj je vsak naslednji rezultat logična posledica prejšnjega, hkrati pa datumi tudi zagotovijo vodstvo za razvijajoče taktike in strategije, ko na primer odločajo o tem, kakšen bo urnik komuniciranja in dogodkov.

Ti vmesni cilji morajo biti napisani in morajo biti vedno na voljo vsakemu posamezniku, ki sodeluje pri pisanju programa, saj predstavljajo osnovo za razvoj in izvrševanje programskih taktik in strategij. O teh ciljih je pomembno pogosto razpravljati saj zagotavljajo vodstvo načrtovanju, upravljanju, ocenjevanju in na sploh celotnemu programu. V bistvu ti cilji predstavljajo zemljevid, ki izhaja iz delovne teorije in vodi k zelenemu glavnemu cilju. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 385-388)

3.2.4. NAČRTOVANJE IZVRŠEVANJA PROGRAMA

Načrte je potrebno na vsakem koraku nadzorovati, če želimo, da je njihova izvedba učinkovita. Tako priprava, kot na koncu tudi podpora, pa sta nujno potrebni, če želimo, da se nam trud na koncu obrestuje. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 385-388)

Pri načrtovanju izvrševanja programa so pomembni naslednji koraki:

3.2.4.1. PISANJE NAČRTOV ZA RAZLIČNE SCENARIJE

Pri pisanju načrtov za različne scenarije gre za umetnost napovedovanja in opisovanja nizov možnih prihodnjih stanj z namenom, da organizacija lahko spozna več kot samo eno možno prihodnje stanje in lahko izdelava načrte tudi za dogodke, ki nimajo nobene zgodovine, na podlagi katere bi lahko gradili.

Katastrofe, politične revolucije in druge velike in nepričakovane spremembe v družbeni, politični, ekonomski in tehnološki sferi, kažejo na to, da scenariji vedno predstavljajo zgolj možnosti. Nevarnost označevanja določenega scenarija kot najverjetnejšega je v tem, da se potem ponavadi razvijejo strategije samo za ta najverjetnejši scenarij in se s tem izniči vloga

ostalnih scenarijev. Potreba po načrtih za različne scenarije je sicer vedno prisotna, vendar je vseeno večja, kadar je prihodnost bolj negotova.

Napovedi, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih, tradicionalnih metodah napovedovanja ter na analizi trendov, morda ne bodo ustrezale potrebam načrtovalcev iz področja odnosov z javnostmi, ki morajo biti vedno pripravljene na nepričakovano, seveda pa to ne pomeni, da je potrebno take tradicionalne metode opustiti. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 388-389)

3.2.4.2. PRIČAKOVANJE KATASTROF IN KRIZ

Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi ponavadi ne morejo napovedati točno določene katastrofe ali krize, zato pa lahko pričakujejo, da se bo zgodilo nepričakovano, ravno nepričakovana narava dogodkov pa ustvari kritično situacijo. Organizacijska kriza nastane zaradi dogodka, ki je malo verjeten in ima hkrati velik vpliv in lahko ogrozi obstanek ali razvoj podjetja. Takšna kriza je zaznamovana z nejasnostjo vzroka, učinka in tudi rešitve, zanjo pa je značilna tudi nujnost takojšnjega ukrepanja. (Pearson in Clair, 1998)

Najprej je potrebno določiti tipe kriz, to pa lahko naredimo na različne načine:

- a) Na podlagi napačnega upravljanja ali na podlagi sil, ki prihajajo iz okolja, lahko določimo osem vrst kriz:
 - naravne
 - tehnološke
 - konfrontacijske
 - zlonamerne
 - neusklajenost vrednot managementa
 - prevare, goljufije
 - slabo vodstvo managementa
 - poslovne in ekonomske. (Lerbinger, 1997: 55)
- b) Na podlagi časa in s prispodobno banane lahko opišemo krize kot:
 - zelene – novi problemi in situacije, ki se šele pojavljajo
 - rumene – sedanji problemi, ki so že zreli
 - rjave – stari »plesnivi« problemi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 389)
- c) Na podlagi časa pa lahko določimo tudi naslednje tipe kriz:
 - takojšnje krize, ki so najhujše, saj se zgodijo nenadoma in nepričakovano in omogočajo zelo malo časa za raziskavo in načrtovanje

- nastajajoče krize, pri katerih je več časa za raziskave in načrtovanje, vendar pa lahko tudi te krize, po sicer dolgem obdobju pripravljanja, nenadoma izbruhnejo
 - stalne krize, ki kljub trudu managementa trajajo mesece ali pa celo leta.
- (Reinhardt, 1987)

Kadar se znajdemo v krizni situaciji, je pomembno, da se izognemo naslednjim pogostim napakam:

- oklevanje, ki daje javnosti občutek zmedenosti, nesposobnosti, nepripravljenosti in ravnodušnosti
- zmedenost, ki povzroča občutke neobčutljivosti in neiskrenosti
- maščevalnost, ki še poveča napetosti in okrepi čustva
- izmikanje, ki ustvari največji problem zato, ker nič ne more nadomestiti resnice
- vzvišenost, ki ustvarja ranljivost s tem, ko zavzamemo nadut položaj, ne da bi se zares soočili s problemom.
- javno soočanje, ki omogoči problemom, da ostanejo aktualni, in da postanejo še bolj vidni
- pravdanje, ki probleme naredi še bolj vidne kot soočanje, hkrati pa tudi izloči možnost bolj razumne rešitve. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 390)

Pri pričakovanju in izogibanju kriz je ključno oceniti, kaj gre lahko narobe, kaj vpliva na ljudi ali na okolje in kaj povzroči, da določen problem postane viden.

Smernice, ki jih moramo upoštevati pri pripravi na ravnanje v krizni situaciji, so naslednje:

- prepoznati je potrebno stvari, ki bi lahko šle narobe in bi lahko postale zelo vidne ter oceniti ranljivost vseh področij znotraj organizacije
- določiti prioritete glede na to, katera področja so najbolj ranljiva
- osnovati je potrebno vprašanja, odgovore in rešitve za vsak možen krizni scenarij
- nujno se je osredotočiti na dve najpomembnejši nalogi in sicer, kaj narediti in kaj reči v prvih urah, ko pride do krize
- razviti strategijo, ki bo obvladala in nevtralizirala situacijo in ne zgolj reagirala in odgovarjala. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 390-391)

Za uspešno reševanje kriznih situacij je potrebno imeti sposobnost pričakovanja in prepoznavanja možnih nevarnosti in ranljivosti ter znanje za načrtovanje strategij, ki jih uporabimo pri soočanju z različnimi kriznimi scenariji. Nujno je tudi, da znamo prepoznati

zgodnje faze kriz, in da imamo sposobnost, da se takoj odzovemo v skladu z načrtovanim procesom sistematičnega upravljanja kriznih situacij. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 391)

3.2.4.3. USTANOVITEV INFORMACIJSKEGA CENTRA

Organizacije ustanavljajo informacijske centre zato, ker se zavedajo nevarnosti govoric, in ker vedo, kako pomembno je zagotoviti avtentične informacije.

Pri organiziranju informacijskega centra moramo upoštevati tri ključne točke.

Prvič, center mora biti prepoznan, kot to, kar je, in sicer, kraj, kjer organizacija posreduje informacije direktno svojim javnostim in ne medijem.

Drugič, center mora biti razdeljen na dva dela. Prva skupina se ukvarja direktno z javnostmi, sprejema vprašanja in daje odgovore, če pa člani prve skupine nimajo želenih informacij obljubijo, da jih bodo v določenem časovnem obdobju dobili. Druga skupina pa ima funkcijo usklajevanja in posredovanja med informacijskim centrom in organizacijo. Ta skupina pridobi potrebne informacije od osebja organizacije, preverja njihovo točnost jih uskladi in jih nato posreduje centru.

Tretjič, center mora biti prepoznan kot verodostojen in zaupanja vreden ter sprejet kot vir zanesljivih informacij, še preden pride do kakršne koli krize.

Pomembno je, da so vsi člani organizacije seznanjeni z obstojem takega sistema, in da se jih spodbuja k njegovi uporabi, saj se s tem doseže, da tudi njihove informacije postanejo dostopne. Poleg tega pa je pomembno tudi, da se zaposlenim svetuje, da klice usmerjajo v informacijski center.

Tak center, ki skozi daljše obdobje normalno deluje, vzpostavi znotraj organizacije vzorec hitrega in učinkovitega prenašanja informacij, ki je lahko v težkih časih v veliko pomoč. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 391-393)

3.2.4.4. DOLOČITEV PRORAČUNA

Znotraj posameznih oddelkov se proračun ponavadi določa glede na štiri nadzorne dejavnike.

Prvi dejavnik je celoten dohodek ali sredstva, ki jih ima organizacija na razpolago, drug dejavnik je konkurenčna nujnost, tretji je celotna naloga ali cilj, ki si ga podjetje postavi, zadnji, četrti dejavnik pa je dobiček.

Kadar je osnova določanja proračuna celoten dohodek ali razpoložljiva sredstva, takrat je odnosom z javnostmi dodeljen določen odstotek, ki je odvisen od celotnega proračuna

organizacije. Kadar vzamemo za osnovo tekmovalno nujnost, je ključni dejavnik za določitev proračuna količina denarja, ki jo za odnose z javnostmi namenjajo podobne, konkurenčne organizacije. Pristop, ki si za osnovo določanja proračuna izbere nalogo in cilj, zagotovi odnosom z javnostmi ustrezno količino sredstev, ki jo potrebujejo, da dosežejo zelene rezultate. Pri zadnjem načinu določanja proračuna, ki temelji na tem, koliko denarja je ostalo, torej na dobičku, pa količina denarja, ki je namenjena odnosom z javnostmi, močno variira. Ta način ni najboljši, saj daje vtis, da se z odnosi z javnostmi ukvarjamo samo, če še ostane kaj denarja, potem ko poskrbimo za vse bistvene stvari.

Z določanjem proračuna se redko ukvarja ena sama oseba, ponavadi mora vsak strokovnjak podati oceno o variabilnih stroških, ki bodo nastali kot posledica udejanjanja načrtov oddelka za odnose z javnostmi. Tej oceni variabilnih stroškov doda vodja oddelka še oceno fiksnih stroškov. Vodilni zaposleni nato ocenijo proračune oddelkov, za katere so odgovorni in jih uskladijo glede na to, koliko sredstev določen oddelek potrebuje in glede na to, koliko sredstev je v celoti na razpolago in šele potem se proračun odobri.

Proračun mora biti realističen, uporabljati se mora kot eno izmed orodij upravljanja, z njim se mora usmerjati napore zaposlenih, strokovnjaki ga morajo pogosto pregledati skupaj s strankami in z vodstvom podjetja, strokovnjaki pa morajo tudi znati povezati stroške z učinkovitostjo in z rezultati. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 394-395)

3.2.4.5. PREDTESTIRANJE PROGRAMA

Ko je program osnovan, ga je potrebno preizkusiti s pomočjo različnih kvantitativnih in kvalitativnih orodij, kot so na primer: intervjuji z mnenjskimi voditelji, fokusne skupine, nadzorovani laboratorijski testi, testiranje na terenu. Natančno predtestiranje strategij, taktik in programskega materiala nam omogoči, da ocenimo, kako bo program deloval ter katere izbire so boljše, omogoči pa nam tudi, da zaznamo morebitne nezaželene ali nepričakovane rezultate. Pomembno je tudi, da akcijo izvedemo kmalu po tem, ko opravimo predtestiranje, saj rezultati predtestov hitro postanejo zastareli. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 396-397)

3.2.4.6. PRODAJANJE NAČRTA

Raziskave, analize, precedensi in izkušnje morajo biti preoblikovani v programsko obliko, ki je razumljiva in sprejemljiva tudi za tiste zaposlene, ki se ne ukvarjajo z odnosi z javnostmi ter seveda za stranke.

Za prodajanje načrta so potrebne veščine komuniciranja ter prepričevalne veščine, potrebno je znati učinkovito pisati, prepričljivo govoriti, primerno predstaviti avdiovizualno gradivo in

pazljivo opazovati svoje občinstvo. Učinkovito prodajanje pa se vedno začne z učinkovitim programskim predlogom.

Ko je program odobren, ga je potrebno predstaviti ostalim kolegom, ne samo vodstvu in stranki, saj drugače sodelujoči ostanejo brez potrebnih informacij in nam ne morejo nuditi potrebne podpore.

Pri predstavljanju programa sodelujočim je potrebno:

- razložiti, kakšne bi bile posledice njihovega nesodelovanja
- razložiti, kakšni so popravljalni ukrepi za dolgoročne načrte
- uporabiti podobne primere, precedense in rezultate raziskav in z njimi podkrepiti načrt
- izključiti nepomembna osebna mnenja
- povezati program z okoljem, v kakršnem organizacija deluje in si tudi želi delovati
- poudariti, da bodo imele aktivnosti želen učinek na javno mnenje
- poskrbeti, da so razlage kratke, in da se držijo bistva
- biti odločen in prepričan v uspeh programa. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 397-398)

Poučevanje in usmerjevanje zaposlenih najbolje poteka na neuradnih srečanjih, kjer lahko ljudje izrazijo svoja mnenja in o njih tudi razpravljajo, povzetke teh srečanj pa je potrebno razdeliti vsem udeležencem.

Pomembno je tudi, da se koraki načrtovanja in programiranja zapišejo na papir, saj s tem postanejo bolj resnični in oprijemljivi za tiste, ki izvajajo program. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 398)

3.3. TRETJI KORAK: DELOVANJE IN KOMUNICIRANJE

Pri tretjem koraku gre za proces izvrševanja programov odnosov z javnostmi. Dejavnosti, ki se izvajajo na tej stopnji izhajajo iz ugotovitev in strateškega načrtovanja prvih dveh korakov, prvo je torej potrebno definirati problem in poiskati rešitev, nato pa pride na vrsto delovanje in komuniciranje.

S pomočjo moderne tehnologije je mogoče zelo hitro poročati o tem, kaj določena organizacija naredi in kaj govori, zato vse organizacije nujno potrebujejo odnose z javnostmi. Najprej, da jim pomagajo ugotoviti, kako naj ravnajo, nato pa še, da jim svetujejo, kaj naj govorijo in kako naj govorijo.

3.3.1. ELEMENT DELOVANJA

Problemov odnosov z javnostmi se ne da rešiti zgolj s komuniciranjem, saj ponavadi izvirajo iz nečesa, kar je organizacija naredila in ne iz nečesa, kar je rekla.

3.3.1.1. USTREZNO IN ODGOVORNO DELOVANJE

Kadar se zgodi nekaj kar povzroči problem je potrebno narediti nekaj, da se ta problem reši. Potrebna so torej korekcijska dejanja, ki so ustrezna in odgovorna in, ki odstranijo izvor problema. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 404)

3.3.1.2. USKLAJEVANJE DELOVANJA IN KOMUNICIRANJA

Komuniciranje in delovanje morata biti med seboj usklajena. Komunikacijska strategija mora podpirati delovanje, in sicer na naslednje načine:

- tako, da o delovanju informira interne in eksterne ciljne publike
- da prepriča te javnosti, da sprejmejo in podprejo dejanja
- ter morda tudi, da pouči javnosti o veščinah, ki so potrebne za spremembo namer v dejanja. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 405)

3.3.1.3. DELOVANJE KOT ODZIV ODPRTEGA SISTEMA

Strategija delovanja ponavadi vključuje spremembe v organizacijskih politikah, postopkih, proizvodih, storitvah ter vedenju. Te spremembe so oblikovane tako, da dosežejo programske in organizacijske cilje in so hkrati v skladu s potrebami in blagostanjem organizacijskih javnosti. Korektivna dejanja morajo torej služiti tako organizaciji kot tudi njenim javnostim.

Dobra strategija delovanja izhaja iz poznavanja in razumevanja organizacijskih politik, postopkov, dejanj ter predvsem iz razumevanja, kako le-ti prispevajo k problemu odnosov z javnostmi. Za oblikovanje dobre strategije delovanja pa je potrebno tudi natančno razumevanje problemske situacije.

Strategija delovanja se osredotoča na prilagajanje znotraj organizacije, implementiranje sprememb pa je možno le, kadar tako vodstvo kot strokovnjaki odnosov z javnostmi vidijo v odnosih z javnostmi veliko več, kot zgolj publiciteto in prepričevalno komuniciranje. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 403-408)

Strategija delovanja prenese v prakso model odprtega sistema, oziroma Grunigove »dvosmerne simetrične« odnose z javnostmi. (Grunig, 1992: 18-19)

Prva predpostavka, ki je značilna za ta sistem, je, da je sprememba enako verjetna s strani organizacije kot s strani njenih javnosti. Druga predpostavka tega pristopa je, da spremembam sledijo »win-win« izidi, kar pomeni, da imata od spremembe korist tako organizacija kot tudi njene javnosti. Tretja predpostavka pa predlaga, da naj se spremeni in prilagodi delovanje ne pa imidž.

Če želimo, da odnosi z javnostmi vplivajo na oblikovanje medsebojno koristnih odnosov, ki so potrebni za uspeh in preživetje določene organizacije, moramo razviti ustrezno strategijo delovanja in jo uskladiti s komuniciranjem, ki sledi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 409)

3.3.2. ELEMENT KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je v primerjavi s strategijo delovanja bolj viden element, ki strategijo delovanja pojasnjuje in jo podpira.

Osnove, principi in orodja, ki teorijo komuniciranja prevedejo v prakso in na katere moramo biti pozorni, pa so naslednji:

3.3.2.1. UOKVIRJANJE SPOROČILA

Pri uokvirjanju sporočila je najprej potrebno dobro poznati položaj stranke oziroma delodajalca ter problemsko situacijo, nato pa še potrebe, interese in skrbi ciljnih javnosti.

Učinkovito komuniciranje mora biti zasnovano za točno določeno situacijo, čas, kraj in občinstvo.

Skupni imenovalec vseh problemov, ki se tičejo odnosov z javnostmi, so ljudje, zato je za organizacijo komuniciranje nujno potrebno, da te ljudi združi in jim približa določene poglede.

Komuniciranje mora biti nepretrgano, nujno pa je tudi ponavljanje doslednih sporočil, pri čemer pa je potrebno paziti na preprosto obliko, ustrezen čas, kraj in metodo, ter na izbiro ustreznega medija.

Strokovnjaki morajo definirati občinstvo z veliko mero natančnosti, uporabiti morajo različne strategije in tehnike za doseganje različnih ciljev. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 410-411)

Naslednje tehnike pomagajo zmanjšati razlike med komunikatorjevim položajem in položajem občinstva:

- uporaba medija, ki je najbolj povezan s položajem občinstva
- uporaba vira, ki ga občinstvo zelo spoštuje

- zmanjšanje razlik med položajem, o katerem se komunicira ter položajem občinstva
- iskanje skupnega jezika z občinstvom tudi na področjih, ki se ne tičejo problema
- prikazovanje položaja komunikatorja, kot da predstavlja večinsko mnenje, ki izhaja iz večine v samem občinstvu
- vključevanje povezanih skupin občinstva, če ta njihova povezanost lahko pomaga pri doseganju pozitivnega odziva
- sprememba sporočila tako, da ustreza potrebam organizacije. (Lane, 1967)

Uokvirjanje sporočila za medije pa zahteva tudi upoštevanje kriterijev novičarske vrednosti, ki so naslednji:

- vpliv – koliko ljudi prizadene, resnost posledic, neposrednost vzroka in posledice, neposrednost učinka
- bližina – razdalja med občinstvom in problemom
- pravočasnost – novice so, tako kot kruh, pokvarljivo blago
- pomembnost, slavnost – novice o slavnih osebah
- novost, neobičajnost – novice o nenavadnem, bizarnem, deviantnem
- konflikt – novice o stawkah, pretepih, sporih, vojnah, politiki in športu (povzeto po: Brooks, Kennedy, Moen in Ranly 1988: 4-5).

Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi morajo torej sporočila uokviriti tako, da ustrezajo kriterijem novičarske vrednosti, sporočila morajo biti poleg tega tudi razumljiva, aktualna in lokalna, najpomembneje pa je, da sporočila omogočajo takojšnje ukrepanje.

Tako kot mora biti vzajemno koristna strategija delovanja, mora biti vzajemno koristno tudi sporočilo. Vsebina sporočila mora biti uokvirjena tako, da posreduje informacije, ki odgovorijo na vprašanja in ustrezajo interesom in skrbem občinstva, in da omogočijo občinstvu, da ukrepa v skladu s svojimi interesi in skrbmi.

Učinkovita strategija uokvirjanja sporočila zahteva upoštevanje štirih temeljnih dejstev:

- občinstvo sestavljajo ljudje, ki živijo, delajo, častijo in igrajo v okviru socialnih institucij, posledično je vsak človek podvržen številnim vplivom, pri čemer komunikatorjevo sporočilo zavzema zelo majhen del
- ljudje težijo k branju, gledanju in poslušanju komuniciranja, ki predstavlja stališča, za katera se tudi sami zavzemajo
- mediji ustvarijo svoje ločene skupnosti, kdor bere Delo, verjetno ne bere Lady

- mediji imajo zelo širok spekter učinkovanja na individualno in kolektivno znanje, predispozicije in obnašanje, vsi ti učinki pa niso takoj merljivi; natančno uokvirjanje mora upoštevati tako namerne kot nenamerne učinke sporočila. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 412-413)

3.3.2.2. SEMANTIKA

Semantika je veda o pomenu besed, za odnose z javnostmi pa je pomembna zato, ker lahko napačen izbor besed ljudi zelo vznemiri. Zato strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi stalno sprejemajo odločitve o uporabi večpomenskih besed, saj imajo določeni znaki in besede različen pomen za različne ljudi.

Pazljivost pri izbiri besed je potrebna tudi zato, ker poznamo dve različni vrsti pomena besed in sicer, denotativno in konotativno. Denotativen ali dobesedni pomen je običajen slovarski pomen, ki ga sprejema večina pripadnikov istega jezika in kulture. Konotativen ali prenesen pomen pa je čustven ali ovrednoten pomen, ki ga razberemo iz besed zaradi naših izkušenj in družbenega okolja.

Strokovnjaki odnosov z javnostmi morajo znati za različna občinstva izbrati besede, ki bodo vsem prenesle enako sporočilo, ki mora seveda sovpadati s sporočilom, ki ga želijo posredovati. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 413-415)

3.3.2.3. SIMBOLI

Komunikacija vključuje več kot zgolj semantiko, vsebuje namreč tudi simbole in stereotipe.

Simboli predstavljajo dramatično in neposredno sredstvo prepričevalnega komuniciranja z velikim številom ljudi.

Ljudje simbole potrebujemo zato, da se soočimo z vsem, kar je abstraktno, preobširno ali zapleteno. Organizacije se poslužujejo simbolov predvsem zato, da si preko logotipov, oglasov in podobnega, ustvarijo podobo v očeh javnosti in si zagotovijo takojšnjo prepoznavnost ali pa, da si pridobijo odobravanje javnosti.

Simboli morajo biti za vsako organizacijo drugačni in morajo sovpadati z značajem organizacije, potrebno pa jih je tudi prilagajati spremembam v družbeni klimi, ki postavijo v ospredje drugačne vrednote, zaradi katerih lahko postanejo določeni simboli zastareli ali pa celo žaljivi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 415-417)

3.3.2.4. OVIRE IN STEREOTIPI

Ovire glede razumevanja in jasnosti sporočila so enako prisotne tako pri komunikatorju kot pri občinstvu. Ovire pa so lahko različne, od družbenih, političnih in ekonomskih, pa do starostnih in jezikovnih. Poznamo tudi rasne ovire in pogosto spregledano oviro sposobnosti občinstva, da ponotranji določeno sporočilo, zelo veliko oviro pa lahko predstavlja tudi stalno in intenzivno tekmovanje za pozornost občinstva, katerega posledica je prenasičenost medijev. Vendar pa ovire niso edine, ki otežujejo komunikacijo.

Ljudje si ustvarijo predstave glede vsega, kar jim pride do zavesti, zato vsi ljudje živijo v svetu svojih lastnih simbolov. Občutki in predstave, ki si jih ljudje ustvarijo o dogodkih, ki jih niso izkusili sami, ali o ljudeh, ki jih ne poznajo, pa so zgrajeni na podlagi posameznikovih miselnih podob, ki izhajajo iz delnih, sekundarnih virov.

Eden izmed največjih problemov komuniciranja je v tem, da ima občinstvo množičnih medijev zelo omejen dostop do dejstev. Zaradi omejenega dostopa in zaradi informacij, ki občinstvo sicer obveščajo, vendar ga hkrati tudi zmedejo, se ljudje zelo zanašajo na stereotipe, o katerih govorimo, kadar gre za posplošitve določenih vtisov ali predstav. K ustvarjanju novih stereotipov pogosto pripomorejo množični mediji, s tem, ko spremenijo kompleksne ljudi, skupine, dežele in situacije v skupek njihovih najpreprostejših in najbolj splošnih ter pogosto izkrivljenih lastnosti.

Stereotipi služijo kot obrambni mehanizem, ki nas varuje pred naporom, ki bi bil potreben, da bi spoznali in razumeli edinstvenost in podrobnost vsake osebe, skupine in situacije, igrajo pa tudi vlogo pri oblikovanju moralnih pravil iz katerih izhajajo norme obnašanja. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 417-419)

3.3.2.5. INFORMACIJSKA KAMPANJA

Kampanja informiranja javnosti ima dobre možnosti, da postane uspešna, če se upoštevajo naslednji nasveti:

- da se pri načrtovanju ne osredotočimo na to, da večji del ciljnih javnosti sporočilo komaj zanima ali pa jih sploh ne zanima
- da so srednjeročni cilji, ki so uresničljivi zaradi izpostavljenosti, postavljeni kot specifični cilji
- da se po postavitvi srednjeročnih ciljev osredotočimo na prepoznavanje ciljnih javnosti glede na njihove demografske in psihološke značilnosti, njihov življenjski stil,

njihove vrednote ter medijske navade; pomembno je tudi, da ugotovimo razsežnost brezbržnosti in njen izvor. (Mendelsohn, 1973)

3.3.2.6. ŠIRJENJE SPOROČILA

Za sprejetje nove ideje ali inovacije ni dovolj, da jo preko množičnih medijev ali internih objav zgolj posredujemo občinstvu, za uspeh je namreč potrebno zelo natančno usmerjeno komuniciranje, čeprav kljub številnim raziskavam še vedno ni nobenega dokaza o enem samem modelu, ki bi vseboval formulo za širjenje idej med ljudmi. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 420-421)

Sprejemanje novosti gre skozi pet faz:

- poznavanje; ljudje spoznavaajo novost in nekateri jo celo razumejo
- prepričevanje; tisti, ki so novost potencialno pripravljene sprejeti, se zanjo zanimajo, iščejo nove informacije, pretehtajo njene dobre in slabe strani
- odločitev; tisti, ki so novost potencialno pripravljene sprejeti jo, ali sprejmejo ali zavrnejo, odvisno ali jim, glede na njihovo situacijo, koristi ali ne
- implementacija; tisti, ki so pripravljene preizkusiti novost, jo tudi zares uporabijo, zanima jih vse o načinih, tehnikah in pogojih uporabe
- okrepitev; na podlagi ocenjevanja se sprejemanje novosti še dodatno okrepi ali pa se novost zavrne. (Rogers, 1983)

Komunikacijski del odnosov z javnostmi pogosto poskuša vplivati na znanje, mnenja in dejanja zelo velikih in oddaljenih skupin, zato je komuniciranje novosti težka in dolga naloga. Različne komunikacijske taktike delujejo v različnem času in na različne načine. Vplivanje na vplivne in na mnenjske voditelje je velikokrat učinkovito. Pomembno je, da komunikator ve, katere medije, tehnike in vplive uporabiti na različnih stopnjah, ter kako jih uporabiti. Množični mediji so na primer najbolj učinkoviti in uporabni pri doseganju zavedanja in poznavanja.

Zavedati se moramo, da je učinkovito komuniciranje, skozi vse svoje stopnje od raziskave do implementacije, zelo drag proces. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 422-423)

3.3.2.7. PREVERJANJE (PRETEHTANJE) PROCESA KOMUNICIRANJA

Trije elementi, ki so skupni vsakemu komuniciranju, so: vir oziroma pošiljatelj, sporočilo in prejemnik, za učinkovito komuniciranje pa je potrebna učinkovitost vseh treh.

Pošiljatelj mora imeti ustrezne informacije in mora sporočilo posredovati prejemniku tako, da ga le-ta lahko razume. Pošiljatelj mora biti po mnenju prejemnika vreden zaupanja in mora uporabiti tak medij, ki bo prenesel sporočilo prejemniku.

Sporočilo mora biti tako, da ga lahko prejemnik razume in mora biti povezano z prejemnikovimi interesi ali potrebami. Sporočilo pa mora tudi spodbuditi prejemnikove lastne interese in povzročiti odziv.

Prejemnik ne sme biti zgolj pasiven subjekt, ampak mora natančno izbirati informacije, ki jih potrebuje.

Za učinkovito komunikacijo je nujno, da besede in simboli, ki jih sporoča pošiljatelj pomenijo enako tako pošiljatelju, kot tudi prejemniku. Prejemnik lahko dekodira sporočilo, ki ga je pošiljatelj zakodiral samo, če si delita skupne izkušnje in znanje, brez slednjega pa je dekodiranje sporočila nemogoče. Skupno znanje in izkušnje zagotovijo povezanost, ki jo sicer pogosto ogrožajo številne ovire, ki pa jih je potrebno premagati, saj je povezanost za komunikacijo bistvena, ker poveže ljudi z namenom. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 423-424)

3.3.3. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Sedem pomembnih dejavnikov komuniciranja v odnosih z javnostmi:

- verodostojnost; komuniciranje se začne z zaupanjem
- kontekst; program komuniciranja mora biti v skladu z okoljem
- vsebina; sporočilo mora imeti pomen za občinstvo
- jasnost; sporočilo mora biti preprosto, besede morajo imeti enak pomen za pošiljatelja in prejemnika
- nepretrganost in doslednost; komuniciranje je proces brez konca, potrebuje ponavljanje in doslednost
- kanali; uporabiti je potrebno že vzpostavljene kanale komuniciranja, ki jih prejemniki uporabljajo in jih spoštujejo
- zmožnost občinstva; pri komuniciranju je potrebno upoštevati sposobnosti občinstva, najbolj učinkovita komunikacija ne zahteva veliko truda s strani občinstva.

Vendar pa se odnosi z javnosti ne končajo pri komuniciranju in delovanju, pač pa pri doseženem rezultatu, ki izhaja iz programskih ciljev, ki smo si jih zastavili. To ali smo dosegli

želen rezultat ali ne pa lahko ugotovimo s pomočjo četrtega in zadnjega koraka. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 424-425)

3.4. ČETRTI KORAK: OCENJEVANJE PROGRAMA

Od strokovnjakov za odnose z javnostmi se vse bolj zahteva, da prikažejo merljive rezultate, ki so usklajeni s programskimi stroški. Odnose z javnostmi, kot tudi druge oddelke, se ocenjuje na podlagi tega, v kakšni meri prispevajo k uresničevanju misije in ciljev določene organizacije. Vodilni delavci zahtevajo dokaze o učinkovitosti programa, še posebej kadar se ocenjuje ali določa proračun ali kadar se določena področja ukinjajo zaradi boljše konkurenčnosti organizacije. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 430)

3.4.1. NUJNOST MERLJIVIH REZULTATOV

Strokovnjaki za odnose z javnostmi se vse težje izmuznejo z izgovorom, da se učinka programa ne da izmeriti. Merimo lahko znanje, predispozicije, obnašanje, zakaj torej ne bi mogli izvedeti, če strategije delovanja in komuniciranja napredujejo v smeri doseganja programskih ciljev. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 430-431)

3.4.2. RAZISKOVALNI PROCES OCENJEVANJA

Proces ocenjevanja načrtovanja, implementacije in učinkovitosti programa imenujemo raziskava ocenjevanja.

Osnovna vprašanja glede ocenjevanja so naslednja:

- zasnova programa; kakšna je razsežnost ciljnega problema oziroma populacije, ali je program zasnovan v skladu z načrtovanimi cilji, kakšni so načrtovani ali obstoječi stroški in koliko bodo prispevali k učinkovitosti
- nadzorovanje in odgovornost implementacije programa; ali program dosega ciljno javnost oziroma področje in ali se naporu izvajajo v skladu s programskimi načrti
- ocena uporabnosti programa: vpliv in učinek; ali je program učinkovit v doseganju načrtovanih ciljev, ali se lahko rezultate programa obrazloži s pomočjo nekega alternativnega procesa, ki ne vključuje programa, ali ima program kakšne učinke, ki jih nismo pričakovali, kakšni so stroški dostave storitev in koristi udeležencem programa in ali program učinkovito porablja svoja sredstva. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 432-433-povzeto po Rossi in Freeman)

Raziskava ocenjevanja se uporablja za ugotavljanje tega, kaj se je zgodilo in zakaj, podatke pa mora zbirati objektivno.

V nadaljevanju sledi deset osnovnih korakov ocenjevalnega procesa:

- doseči je potrebno soglasje glede uporabe in namena ocenjevanja, zapisati probleme, skrbi in vprašanja, ki spodbujajo raziskovalne napore, potrebno pa je tudi podrobno razložiti, kako bodo ugotovitve raziskave uporabljene
- poskrbeti je potrebno, da je organizacija predana ocenjevanju in postaviti raziskavo kot osnovo programa, vgraditi raziskavo v celoten proces in ji zagotoviti zadostna sredstva, da lahko postane osrednji del definiranja problema, načrtovanja in programiranja, implementiranja in ocenjevanja
- vzpostaviti je potrebno soglasje glede ocenjevanja znotraj oddelka, pri čemer morajo sodelovati vsi udeleženci
- napisati je potrebno cilje programa na način, ki omogoča opazovanje in merjenje, saj brez merljivih rezultatov, ki jih določimo s programskimi cilji ni mogoče oceniti učinkovitosti programa
- izbrati je potrebno najprimernejše kriterije, ugotoviti, katere spremembe v znanju, mnenju, odnosu, vedenju so določene s programskimi cilji, preden se začne zbiranje dokazov, enako pa velja tudi, kadar je cilj programa zgolj ohranitev obstoječega stanja
- ugotoviti je potrebno najboljši način za zbiranje dokazov, na primer s pomočjo raziskav, terenskih eksperimentov ali študij primera; ni enega samega pravilnega načina zbiranja informacij, metoda, ki jo uporabimo, je odvisna od namena ocenjevanja, od rezultatov, ki so določeni s cilji ter od cene raziskave, ki je odvisna od zapletenosti programa
- hraniti je potrebno celotno dokumentacijo v zvezi s programom, ki pomaga pokazati, kaj je delovalo in kaj ni, zmanjša pa tudi vpliv selektivnega zaznavanja in osebnih predsodkov pri ugotavljanju vzrokov za uspeh ali pa neuspeh programa
- ugotovitve ocenjevanja je potrebno uporabiti na vseh stopnjah programskega procesa, in sicer za prilagajanje ciljev, rezultatov, delovanja in komuniciranja, za bolj ustrezno situacijsko analizo ter za boljšo opredelitev problema
- potrebno je poročati rezultate ocenjevanja menedžmentu, razviti je potrebno sistem, ki omogoča redno poročanje vodilnim delavcem, dokumentirani rezultati služijo tudi kot dokaz, da so odnosi z javnostmi upravljani tako, da pripomorejo k doseganju

organizacijskih ciljev, torej poročila o ocenjevanju hkrati pomagajo tudi prikazati pomembnost te funkcije

- potrebno je dodajati k profesionalnemu znanju, znanstveno upravljanje odnosov z javnostmi vodi k boljšemu razumevanju procesa ter njegovih učinkov. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 432-435)

3.4.3. STOPNJE OCENJEVANJA PROGRAMA

Ocenjevanje ima različen pomen za različne strokovnjake in pomeni vse od najboljših letnih poročil, nagrad in priznanj, pohvalnih pisem strank pa do znanstvenih meritev sprememb v zavedanjih, mnenjih, odnosih in vedenjih. V bistvu pa vse omenjeno predstavlja različne stopnje popolnega programskega ocenjevanja, ki je sestavljeno iz ocenjevanja priprave, implementacije in učinka.

Vsaka stopnja ocenjevanja programa pripomore k boljšemu razumevanju in prispeva nove informacije za ugotavljanje učinkovitosti.

Pri ocenjevanju priprave gre za ugotavljanje kakovosti in primernosti informacij in strateškega načrtovanja, pri ocenjevanju implementacije gre za dokumentiranje ustreznosti taktik in naporov, ocenjevanje učinkovitosti pa zagotavlja odziv na posledice programa. Nobeno ocenjevanje ni popolno brez določitve meril za vsako od teh stopenj. (Cutlip, Center, in Broom, 2000: 436)

3.4.3.1. KRITERIJI IN METODE ZA OCENJEVANJE PRIPRAVE

Pri prvem koraku ocenjevanja priprave ugotavljamo ustreznost zbiranja informacij, na podlagi katerih potem osnujemo program.

Pri drugem koraku ocenjevanja priprave se osredotočimo na organizacijo in na primernost programskih in sporočilnih taktik in strategij. Kritičen pregled izrečenega in storjenega lahko, če je izveden pravilno, usmerja prihodnje programske napore. Konkretno se pri drugem koraku osredotočimo na analizo vsebin govorov, raznih predstavitev, izjav za tisk, televizijskih objav, ki lahko služijo kot dokaz pri ocenjevanju ujemanja med programskimi naporji in načrtom.

Kakovost sporočila in drugih programskih elementov spada v zadnji korak ocenjevanja priprave. Ta korak ocenjevanja programa obravnava kakovost profesionalno opravljenega dela, ta kakovost pa je določena s soglasjem med strokovnjaki o tem, kaj je dobra in kaj slaba tehnika. Kakovost predstavitve se ne meri zgolj s pomočjo subjektivnih kriterijev. Za

ocenjevanje pripravljenosti sporočila se pogosto uporabljajo testi branosti, vendar pa ti testi vzamejo v obzir zgolj enostavnost branja in razumevanja natisnjenih snovi, ne upoštevajo pa drugih elementov stila pisanja, kot so vsebina, oblika, organiziranost in drugo. Testi branosti pa pripomorejo k bolj berljivim in razumljivim sporočilom le, če upoštevajo dejstvo, da je sprejemanje in vpliv natisnjenih besed odvisen tako od pisatelja kot od bralca.

Rezultati branosti in poslušnosti zagotavljajo zgolj grobo oceno o tem, kako razumljiva so sporočila za ciljne javnosti, zaradi uporabe žargona, tehničnih izrazov in celo narečij lahko postane napisana snov nerazumljiva tudi, kadar testi kažejo nasprotno.

Ocenjevanje pripravljalne faze programa torej vključuje kombinacijo subjektivnih in objektivnih ocen glede:

- primernosti raziskave ozadja
- organizacije in vsebine programskega materiala
- celotnega vtisa in predstavitve programskega materiala

Naslednja faza ocenjevanja pa se ukvarja s tem, kako učinkovito se implementira program in kako učinkovito se komunikacije razširijo do ciljnih javnosti. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 436-442)

3.4.3.2. KRITERIJI IN METODE IMPLEMENTACIJE

Pri ocenjevanju odnosov z javnostmi se najpogosteje ocenjuje faza implementacije. Ta pristop ponavadi vključuje štetje natisnjenih publikacij, objavljenih novic, zgodb ter štetje potencialnih in dejanskih bralcev, gledalcev in poslušalcev.

Čeprav so poročila o implementaciji programa bistvena za ocenjevanje, meritev na tem nivoju ne smemo zamenjevati z učinkovitostjo programa. Strokovnjaki potrebujejo popolno dokumentacijo in oceno implementacijske faze programa zato, da lahko vidijo, kaj je bilo prav in kaj narobe ter zakaj.

Faza ocenjevanja implementacije se začne s spremljanjem distribucije, torej s spremljanjem števila poslanih sporočil. Pri tem koraku gre za dokumentacijo števila pisem, objav zgodb in novic, publikacij in drugih komunikacij, ki so bile osnovane in distribuirane. Med izvajanjem programa služijo poročila o komuniciranju kot dokaz, da se program implementira v skladu z načrti.

Ne glede na to, koliko sporočil je osnovanih in distribuiranih, šteje zgolj to, koliko jih je dejansko objavljenih v medijih. Ravno ocenjevanje na tej stopnji pogosto odkrije usodne

napake v programskih postopkih, saj niti najbolj učinkovito napisano sporočilo ne more imeti nikakršnega vpliva, če ne doseže ciljnih javnosti.

Pri naslednjem koraku ocenjevanja implementacije gre za ugotavljanje tega, kako velik del ciljne javnosti je prejel sporočilo, torej za ugotavljanje števila ljudi, ki so potencialno izpostavljeni programskemu sporočilu. Pomembno je, da ločimo med prisotnim občinstvom, ki zajema vse potencialne bralce, gledalce ali poslušalce in med učinkovitim občinstvom, ki zajema samo tiste, ki so opredeljeni kot ciljna javnost, saj je sestava občinstva veliko bolj pomembna kot pa obsežnost.

Naslednje vprašanje, ki si ga je potrebno zastaviti, pa je, koliko potencialno izpostavljenih je sporočilu dejansko posvečalo pozornost. Število ljudi, ki pazljivo spremljajo sporočilo, torej ustvarja naslednji kriterij ocenjevanja programske implementacije, merimo pa ga s pomočjo študij branosti, gledanosti in poslušanosti.

Najbolj uveljavljena tehnika za merjenje branosti natisnjenih oglasov je metoda prepoznavanja Daniela Starchova, ki deli bralce na bežne bralce, ki so oglas zgolj videli, na bralce, ki znajo oglas povezati z oglaševalcem, ter na tiste, ki so prebrali vsaj polovico oglasa in se v tolikšni meri spomnijo vsebine oglasa, da lahko to tudi dokažejo.

Raziskave televizijskega in radijskega občinstva pa uporabljajo drugačne metode, štiri najosnovnejše so:

- dnevnik, pri tej metodi nekateri člani gospodinjstva zapisujejo navade gledanja in poslušanja
- števec, pri tej metodi gre za elektronske zapise gledanja in poslušanja hkrati z zapisi kanala oziroma frekvence in časa
- človeški števec, ko ima vsak član merjenega gospodinjstva svoj gumb, ki ga pritisne, ko gleda televizijo
- telefonski intervju, ta metoda vključuje klice bodisi med oddajo ali po njej, zato, da ugotovi obsežnost in sestavo občinstva.

Te metode pa ne omogočajo ocenjevanja učinkovitosti programa. Merjenje vpliva, ki kaže na učinkovitost oziroma neučinkovitost je namreč naloga naslednje stopnje programskega ocenjevanja. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 442-448)

3.4.3.3. KRITERIJI IN METODE VPLIVA

Merjenja vpliva pričajo o tem, v kolikšni meri so doseženi rezultati, ki so določeni za vsako ciljno javnost posebej.

Ocene vmesnih vplivov usmerjajo napredek proti ciljem že med samim izvajanjem programa, s pomočjo takega početja namreč lahko že med procesom ugotovimo, kje so potrebne spremembe. Ocene bistvenih vplivov pa pričajo o uspehu ali neuspehu pri doseganju končnih ciljev.

Kriteriji za ocenjevanje učinkovitosti programa bi morali biti jasno določeni s cilji, ki usmerjajo pripravo in implementacijo programa. Pri ocenjevanju vpliva ti isti kriteriji identificirajo tako naravo kot tudi razsežnost spremembe ali pa ohranjanje znanja, predispozicij in vedenja notranjih in zunanjih javnosti. Ti kriteriji pa so bili izbrani zato, ker so bili prepoznani kot bistveni za doseganje končnega programskega cilja.

Pri prvi oceni vpliva se ukvarjamo s tem, kaj so se ljudje zaradi programa naučili. Meritve števila ljudi, ki se naučijo vsebino sporočila, sledijo meritvam, ki ugotavljajo, koliko ljudi je sporočilu posvečalo pozornost. Pri večini programov gre za posredovanje informacij, ki povečajo znanje, zavedanje in razumevanje med notranjimi in zunanjimi ciljnim javnostmi. Povečanje znanja je pogosto ključno za povečanje interesa oziroma motivacije, iz katerega pa potem sledi ukrepanje oziroma prevzemanje pobude.

Kar ljudje vedo o določeni organizaciji, ne glede na to, kje so dobili informacije, vpliva na to, kako čutijo in kako ravnajo, torej na njihov odnos do organizacijo.

Pri ocenjevanju znanja, ki so ga ljudje pridobili zaradi programa, je potrebno izmeriti iste spremenljivke znanja, zavedanja in razumevanja, kot smo jih izmerili, še preden se je program sploh začel. Če želimo ugotoviti, kakšne so spremembe, pa moramo med seboj primerjati vsaj dve primerljivi meritvi. Tak princip velja tudi za vsa ostala ocenjevanja programskega vpliva.

Pri drugi oceni vpliva se osredotočimo na število ljudi, ki so spremenili svoje mnenje. Enake raziskave, ki jih uporabljamo pri merjenju sprememb znanja, zavedanja in razumevanja, lahko uporabimo tudi pri ugotavljanju programskega vpliva na predispozicije občinstva. Moramo pa postavljati drugačna vprašanja, saj sta si povečanje znanja in sprememba mnenja med seboj različna in se lahko zgodita tudi brez drugega. Podobno pa tudi spremembe mnenj, ki so značilne za določeno situacijo ali problem lahko odsevajo spremembe bolj osnovnega odnosa oziroma drže ali pa tudi ne.

Tretji kazalec vpliva je število ljudi, ki spremenijo svoj odnos oziroma držo, gre za spremembo bolj širokih predispozicij, ki se nanašajo na več različnih situacij in so manj podvržene kratkoročnim spremembam, izhajajo iz življenjskih izkušenj in potrditev in je zato potrebno veliko časa in truda, da se jih spremeni.

Pri četrtem merjenju vpliva ugotovljamo, koliko ljudi je spremenilo svoje vedenje v želeni smeri. Tako kot prejšnja sprememba tudi ta ne sledi nujno spremembam znanja in predispozicij. Ponavadi je potrebno ljudi informirati in prepričati, preden pride do spremembe obnašanja. Ocene programskega vpliva, ki se osredotočajo na vedenje vključujejo lastna poročanja o vedenju, ki izhajajo iz raziskav, direktna opazovanja vedenja ljudi, indirektna opazovanja vedenja ljudi, ki izhajajo iz proučevanja uradnih zapisov. Za ocenjevanje vedenja je potrebna kombinacija raziskovalnih veščin in iznajdljivosti, ki omogoča pridobivanje veljavnih dokazov in hkrati preprečuje vplivanje na vedenje tistih, ki jih proučujemo.

Peti kazalec vpliva je število ljudi, ki ohranijo ali ponovijo želeno obnašanje, tako ocenjevanje mora vsebovati nadaljnja merjenja, ki se lahko nadaljujejo mesece ali celo leta.

Zadnja in končna ocena programa in celotne kampanje odnosov z javnostmi pa se ukvarja s tem, koliko slednja pripomoreta k pozitivni družbeni in kulturni spremembi, ocene vpliva pa se s tem korakom tudi zaključijo. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 448-452)

3.4.4. INTERPRETACIJA IN UPORABA REZULTATOV OCENJEVANJA

Prikaz učinkovitosti programa je lahko težka naloga, tudi če imamo dokaze, je potrebno biti pri interpretaciji in uporabi rezultatov ocenjevanja zelo previden. Kadar v ocenah ni mogoče zaznati pričakovanega vpliva, obstajajo za to tri možne razlage:

- čeprav sta bili tako priprava kot implementacija ustrezni, je bila napačna teorija, ki je bila v ozadju programske strategije
- kadar je teorija, ki vodi program ustrezna, je odsotnost pričakovanega vpliva mogoče pripisati napakam v programu
- možno pa je tudi, da je program v celoti uspel, in da je problem v tem, da ocenjevalne metode niso zaznale programskega vpliva. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 452-453)

Uporabno ocenjevanje programa zahteva načrtovanje od začetka do konca procesa, učinkovito načrtovanje programa in njegovo učinkovito ocenjevanje pa sta neločljiva. Enako pomembno je tudi prepoznavanje raziskave kot bistvene za upravljanje odnosov z javnostmi, to pa lahko dosežemo z upoštevanjem naslednjih priporočil:

- prikažite, kako so ugotovitve raziskave povezane s potencialnimi uporabniki
- ohranite redno in neposredno komunikacijo s potencialnimi uporabniki in drugimi deležniki
- omejite poročila o ugotovitvah raziskave zgolj na tista, ki jih je mogoče takoj uporabiti, ali pa, ki vplivajo na dolgoročne spremembe

- poročajte samo o ugotovitvah, ki so logično izpeljane iz dokazov in so z njimi tudi podprte
- uporabite raziskovalce, ki so vredni zaupanja, in ki nimajo osebnih interesov v zvezi z raziskavo
- uporabite raziskovalne zasnove in metode, ki so v skladu s strogimi znanstvenimi standardi in pravili stroke
- poudarite potrjujoče informacije namesto tistih, ki so v nasprotju z izkušnjami uporabnikov
- pridobite sponzorstvo ključnih menedžerjev, saj s tem spodbujate resno obravnavo in uporabo ugotovitev, ki izhajajo iz raziskave
- vzemite si čas za to, da prepričate potencialne uporabnike v to, da premislijo o ugotovitvah in jim pomagajte, da jih razumejo in uporabijo
- celotno raziskavo in uporabo ugotovitev izpeljite v skladu s pravili etike in družbene odgovornosti. (Broom in Dozier, 1990: 13-302)

Raziskava torej začneja, nadzira in končuje proces reševanja problema in je zato osnovna sestavina, brez katere v odnosih z javnostmi ne gre. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 454)

Bistvo ocenjevanja programa pa je poleg tega, da nam služi kot pokazatelj uspešnosti že izvedenih kampanj, tudi v tem, da nam s svojimi ugotovitvami pomaga pri izvajanju naslednjih kampanj.

4. PROGRAMI INTERNIH IN EKSTERNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi se delijo na interne in eksterne, pri čemer mora imeti organizacija najprej dobre odnose z internimi javnostmi preden lahko vzpostavlja in ohranja dobre odnose z eksternimi javnostmi in šele, ko so tako odnosi z notranjimi kot tudi z zunanjimi javnostmi dobri, lahko organizacija deluje uspešno.

4.1. INTERNI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Interni odnosi oziroma odnosi z zaposlenimi, zajemajo tako nadzorovane, kot tiste, ki nadzorujejo in so za organizacijo zelo pomembni, saj interna javnost predstavlja največje bogastvo organizacije in sicer, ljudi.

Po mnenju Kitchena (1997: 80) morajo biti zaposleni dobro informirani, da lahko prispevajo k učinkovitosti organizacije, vedeti morajo, točno kje je njihovo mesto v organizacijski strategiji, vedeti pa morajo tudi, na kakšen način lahko prispevajo k uresničitvi organizacijskih želja in ciljev.

Black (1993: 183) pa poudarja, da je dobra interna komunikacija bistvenega pomena, če želimo, da bo učinkovita tudi eksterna komunikacija. Pravi tudi, da v kolikor interna javnost ne bo na strani podjetja, bo najverjetneje tako tudi v primeru eksterne javnosti.

Odnosi z zaposlenimi so torej za organizacijo ključnega pomena in prav zato predstavljajo enega izmed največjih izzivov, s katerimi se morajo menedžerji spoprijemati. Za učinkovito spoprijemanje pa morajo menedžerji izboljšati različne sposobnosti, kot so na primer, aktivno poslušanje, prilagodljivost in sprejemanje odločitev. Najpomembnejši veščini, ki sta potrebni za učinkovito upravljanje odnosov z zaposlenimi pa sta medosebna komunikacija ter konfliktni menedžment.

Medosebna komunikacija je temelj vseh dejavnosti, ki potekajo na delovnem mestu, hkrati pa daje nadzornikom oziroma menedžerjem priložnost, da zgradijo odnose z vsemi zaposlenimi.

Butler in Waldroop (2004) sta določila štiri dimenzije optimizacije medosebne komunikacije:

- Vpliv, ta dimenzija zajema tiste, ki stalno prežijo na interakcije z ljudmi, saj jim interakcija daje priložnost za razvijanje in širitev svoje osebne sfere medosebnega vpliva.
- Medosebna podpora, v to dimenzijo spadajo tisti, ki imajo radi ljudi, in ki se zavedajo različnih medosebnih vidikov na delovnem mestu ter so intuitivni, ker stalno nadzorujejo situacijo v ozadju dogajanja.
- Relacijska kreativnost je dimenzija, ki se osredotoča na negovanje in razvijanje odnosov z različnimi skupinami s pomočjo vizualnih in verbalnih podob.
- Timsko vodenje pa je dimenzija, ki vključuje tiste, ki težijo k ohranjanju in vzpostavljanju dobrih odnosov z zaposlenimi, in ki uživajo v vsakodnevnih interakcijah, saj se zaradi njih bolje počutijo.

Druga pomembna veščina pri upravljanju odnosov z zaposlenimi pa je konfliktni menedžment, ki je v pomoč pri hitrem in učinkovitem reševanju problemov, ki lahko nastanejo pri odnosih z zaposlenimi. Konfliktni menedžment pa lahko tudi poveča zadovoljstvo delavcev. Učinkovitost konfliktnega menedžmenta izhaja iz upoštevanja naslednjih sedmih točk:

- Povejte, kar mislite. Namesto da se izogibate problemu, povejte, kaj si o njem mislite.
- Dobro poslušajte, saj je poslušanje temelj reševanja konflikta, osredotočite se na to, kaj vam oseba sporoča.
- Močna čustva izražajte na primeren način, nikoli na primer ne smete napasti tistega, ki vam govori.
- Ostanite razumski, dokler se da, kar pomeni, da ste osredotočeni na reševanje problema, in da ste ves čas pogovora povezani s sogovornikom.
- Preglejte, kaj je bilo povedano, prepričajte se, da je vse, kar se tiče konflikta razjasnjeno, če ni, pa postavljajte vprašanja, ki vam bodo dala odgovore na tisto, česar ne veste.
- Naučite se sprejemati in dajati, pogovor mora biti namreč dvosmeren, ne pa, da ves čas govorite samo vi.
- Izogibajte se vsem škodljivim izjavam, ko nekoga verbalno napadete, si s tem nakopljete sovražnike, kar pa zmanjša možnosti za hitro rešitev kateregakoli konflikta. (Roper, 2005)

Vsakodnevni službeni odnosi vključujejo veliko stikov, vendar je učinkovita komunikacija med zaposlenimi mogoča le v okolju, kjer vlada zaupanje. Za doseg idealnih odnosov med zaposlenimi mora biti izpolnjenih vsaj sedem pogojev:

- zaupanje med delodajalci in uslužbenci
- možnost prostega prehajanja informacij navzgor, navzdol ter v vse ostale smeri
- zadovoljiv položaj in udeležba za vsakega posameznika
- nepretrganost dela brez spora
- zdravo okolje
- uspešnost organizacije
- optimistično gledanje na prihodnost. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 288-289)

Cutlip, Center in Broom (2000: 287) pravijo, da so najpogosteje uporabljene metode komuniciranja menedžmenta z zaposlenimi naslednje: publikacije za zaposlene, oglasne deske, skupinski sestanki, priročniki za zaposlene in zapiski iz sestankov. Osebna komunikacija s politiko odprtih vrat pa je glavni način spodbujanja komunikacije zaposlenih z nadrejenimi in gradnje dobrih medsebojnih odnosov.

Najpogosteje menedžment komunicira s svojimi zaposlenimi preko tiskanih objav, ki so primerne za sporočanje velikega števila natančnih in preverjenih informacij. Njihov namen je:

- informiranje zaposlenih o poslovanju organizacije ter o njenih ciljnih in usmeritvah
- zagotavljanje vseh informacij, ki jih zaposleni potrebujejo, da lahko uspešno opravljajo svoje delo
- motiviranje zaposlenih k ohranjanju in izboljševanju kakovosti, učinkovitosti, storilnosti ter k večji družbeni odgovornosti organizacije
- nagrajevanje uspehov in dosežkov svojih zaposlenih. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 289-290)

Poznamo več vrst tiskanih objav:

- okrožnice
- pamfleti
- brošure
- priročniki
- knjige
- pisma
- oglasne deske
- interni časopisi in revije
- letna poročila. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 291-296)

Najbolj pogosta sredstva, preko katerih se informacije posredujejo zaposlenim verbalno, pa so naslednja:

- osebna komunikacija
- govornice od ust do ust
- sestanki
- govori.

Pri verbalnem komuniciranju prevladuje osebna komunikacija, ki je najbolj primerna za interno komuniciranje, ker omogoča dvosmerno komuniciranje in hiter odziv. Primerna je za manjše in manj raznoliko občinstvo. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 297-299)

Zadnji in novejši način komuniciranja z zaposlenimi, ki je posledica novih tehnologij, pa je komuniciranje, ki poteka tudi preko podob. Sredstva, preko katerih poteka tak način komunikacije, so naslednja:

- telekonference
- video predstavitve
- filmi
- predstavitve diapozitivov
- predstavitve v določenih računalniških programih
- razstave. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 299-304)

Za uspešno komuniciranje z internimi javnostmi velja upoštevati naslednje napotke, ki sta jih iz različnih raziskav o interni komunikaciji povzela Blakstad in Cooper (1995: 129):

- sporočilo bo popolnoma sprejeto samo, če bo javnost motivirana, zavzeta in vpletena na točno določen in merljiv način
- ljudje so skeptični do predstavitev, za katere je očitno, da so pripravljene za širšo javnost in vsebujejo za njih nepomembne ali pa ne dovolj zanesljive informacije
- vsako sporočilo mora biti dobro oblikovano, predstavitev vsakega elementa v komunikacijskem procesu mora biti natančno definirana na osnovi potreb in pričakovanj ciljne javnosti
- kanal in lokacija komunikacije morata biti skrbno izbrana, da zajameta ciljno javnost, in da omogočita motiviranje in usmerjanje pozornosti na sporočilo
- izbrani morajo biti pravi mediji za komunikacijo, da se doseže pravi učinek.

Dober program komuniciranja z zaposlenimi temelji na konceptu strateškega menedžmenta, integrirani funkciji komuniciranja, menedžerski vlogi in dvosmernemu simetričnemu modelu odnosov z javnostmi. Brez internega komuniciranja ni motivacije, ni vodstva, ni produktivnosti in ni organizacije. (Goldhaber, Dennis, Richetto in Wiio v Grunig, 1992: 548)

4.2. EKSTERNI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Eksterni odnosi z javnostmi so področje odnosov z javnostmi, ki je zelo široko, saj uravnava odnose z vsemi deležniki organizacije, razen z njenimi zaposlenimi.

Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi morajo vzpostavljati in ohranjati dobre odnose z različnimi organizacijami in skupinami zunaj njihovega podjetja, kot so na primer: distributerji, dobavitelji, bančniki, regulatorne agencije, sindikati. Ti zunanji deležniki zagotavljajo dobrine in storitve, ki jih organizacija nujno potrebuje, zato je njihova podpora ključnega pomena za doseganje ciljev in celo za preživetje določene organizacije. Prav tako, kot so za organizacijo pomembni njeni zunanji deležniki, pa je tudi organizacija pomembna za zunanje deležnike, zato se vzpostavljajo različne povezave, ki zagotavljajo osnovna pravila za sodelovanje med temi različnimi, med seboj odvisnimi, strankami. (Newman in Berg, 1963)

Učinkovitost organizacije je torej v veliki meri odvisna od procesa upravljanja zunanjih odnosov, ki mora vsebovati tri osnovne korake:

- načrtovanje zelenih odnosov
- doseganje skupnih dogovorov
- ohranjanje uspešnih odnosov

Pri prvem koraku načrtovanja zelenih odnosov gre za pazljivo načrtovanje oblike in vsebine vsakega zelenega odnosa posebej, na način, ki je v skladu s cilji in strategijami podjetja, pomembno je, da načrtujemo odnose, ki nas bodo pripeljali do dolgoročnega uspeha.

Pri drugem koraku gre za to, da s pogajanjem dosežemo take dogovore z zunanjimi deležniki, ki so sprejemljivi za vse udeležene, in ki so čim bolj v skladu z načrtom zelenih odnosov. Za pogajanje je pomembno, da zberemo čim več informacij o nasprotni strani, vedeti moramo, kakšne so njihove sedanje aktivnosti, želje, prednosti in potrebe. Pogajanja so zares uspešna le, če vsaka stran pridobi veliko več kot žrtvuje.

Pri zadnjem koraku ohranjanja uspešnih odnosov pa gre za udejanjanje stalnega nadzora nad vzpostavljenimi odnosi, ki se skozi čas venomer spreminjajo in sicer z namenom, da se prepreči slabšanje odnosov, in da se predvidijo potencialne spremembe. (Newman in Berg, 1963)

Edina ekonomsko učinkovita metoda komuniciranja s številčnimi in široko razpršenimi javnostmi je preko množičnih medijev, kot so:

- časopisi
- internet
- revije
- radio
- televizija. (Cutlip, Center in Broom, 2000: 304-322)

4.3. ODNOSI Z MEDIJI

Malo je tematik, ki bi menedžerjem povzročale toliko preglavic, kot jim jih povzročajo odnosi z mediji. Kakovost tovrstnih odnosov namreč lahko odločujoče vpliva na dobičkonosnost organizacije. Dobri odnosi z mediji lahko povečajo uspešnost organizacije, medtem ko lahko slabi odnosi z mediji povzročijo širjenje neresnic, zmanjšajo priljubljenost in škodujejo dobičku. (Munter, 1983)

Pohvala v ugledni publikaciji gradi zaupanje, postavlja organizacijo na vodilno mesto in povečuje zavedanje. (Allen, 2004)

Carl Friesen (2001) pravi, da je po njegovih izkušnjah medijski profil še posebej pomemben v naslednjih situacijah:

- ko želite vstopiti na nov trg

- ko se želite repositionirati v očeh ciljnih javnosti
- ko želite svojim strankam zatrditi, da dobro opravljate svoje storitve
- ko želite, da vam kolegi ponovno zaupajo podobne naloge, in da vam na podlagi vaših objavljenih del v prihodnje bolj zaupajo.

Ko se organizacija odloči, da bo neko zgodbo objavila v medijih, se upravljanje programa objave v medijih začne s skoraj prijateljsko interakcijo z novinarji, iz katere sledi dobro poznavanje njihovih interesov, njihovih posebnosti in njihove pripravljenosti za sodelovanje. Naslednji korak je iskanje različnih medijev, nato sledi izbira primernega medija, ki predstavlja enega izmed najpomembnejših delov uspešne kampanje odnosov z javnostmi, saj bo pravilna izbira medija ne samo najbolje prenesla vaše sporočilo, pač pa bo tudi pomagala vzpostaviti dobre odnose z mediji. Izbiramo lahko med različnimi mediji, kot so na primer, tedniki, ki jih izberemo, če ciljamo na zelo majhno občinstvo z zelo specifičnimi interesi. Sledijo dnevnik, katerih občinstva in njihovi interesi so odvisni od velikosti dnevnika, pri čemer je v manjših dnevnikih mogoče objaviti novice s precej manjšo novičarsko vrednostjo kot v velikih. Naslednja sta radio in televizija, za njiju je značilno, da sta podvržena najhujšim časovnim rokom, če želimo, da objavijo našo zgodbo, jim jo moramo dostaviti hitro, vsebovati pa mora sliko in zvok. Za novinarsko konferenco se odločimo samo takrat, kadar imamo zelo pomembno zgodbo, lahko pa se odločimo tudi za izbiro posebnih programov, ki poročajo o javnih zadevah vseh vrst, ali pa za novičarska pisma, ki lahko zelo učinkovito posredujejo ciljnim javnostim informacije o organizacijskih aktivnostih in interesih.

Preden se začne priprava učinkovitih objav za medije, je potrebna uskladitev medijskih dogodkov z drugimi posamezniki in organizacijami, ki so vpletene. Priprava objav za medije vključuje dve stopnji, pri čemer predstavlja prvo stopnjo dogodek sam, drugo pa predstavlja zgodba o dogodku. Priprava objave za medije se začne z zbiranjem dejstev. Objava za medije mora vsebovati odgovore na šest osnovnih vprašanj: Kdo, kaj, zakaj, kje, kdaj in kako, izražati mora cilje in glavna sporočila organizacije, in vsebovati zgolj podatke, ki so natančni in točni. Pomembno pa je tudi, da so objave za medije pripravljene tako, da upoštevajo tehnična pravila. (McKoy, 1990)

Pisanje člankov je eden izmed najbolj učinkovitih načinov izgradnje zaupanja in ugleda določene organizacije na trgu. Prednosti pisanja so: verodostojnost, dobra možnost za uspeh, nadzor nad procesom, natančno usmerjeno sporočilo. Slabosti pisanja člankov pa so: počasnost in dejstvo, da pogosto ne dosežejo vodilnih menedžerjev. (Friesen, 2001)

Zelo pogoste pa so tudi medijske objave v obliki intervjuja, v primeru, da se morate pripraviti nanj, pa si lahko pomagate z upoštevanjem naslednjih nasvetov:

- Kako se pripraviti – Priprava na intervju vključuje štiri korake in sicer, pričakovanje oziroma predvidevanje vprašanj, načrtovanje odziva na vprašanja, analizo občinstva, analizo novinarja ter vajo in vnaprejšnjo pripravo.
- Kaj reči – Ta problem premagate tako, da jasno izrazite svoje glavne misli, in da kadar je potrebno, iz vprašanja preidete na svoje bistvene misli, ki jih želite izraziti.
- Kako uporabljati svoje telo in glas – Svoje telo uporabljajte učinkovito, kar pomeni, da se izogibajte napadalni ali obrambni drži in bodite sproščeni. Prav tako učinkovito uporabljajte svoj glas, pri čemer pazite na hitrost, jasnost in glasnost govora ter poskušajte uporabljati čim manj mašil. Pomembno je tudi, da ste primerno oblečeni, kar pomeni, da se izogibajte živahnim barvam in vzorcem, ki na televizijskih ekranih povzročajo migetanje. Pazite tudi, da ves čas nadzorujete svoje vedenje, in da ne uporabljate sarkazma, ter se ne navdušujete nad lastnimi uspešnimi odgovori.
- Kako se spoprijeti s sumljivimi in zapletenimi vprašanji – Pri spoprijemanju s takšnimi vprašanji je pomembno, da nikoli ne izbirate med dvema nesprejemljivima možnostma, pač pa da obe zavrnete. Ne odgovarjajte na irelevantna vprašanja, če vprašanje vsebuje neresnično trditev, jo zavrnite, preden začnete odgovarjati na vprašanje: Na vprašanja nikoli ne odgovarjajte 'neuradno'. Kadar nočete odgovarjati na vprašanje, povejte, zakaj nočete odgovarjati, namesto da rečete 'brez komentarja'. Če ne veste odgovora na vprašanje, ne ugibajte odgovora, ne lažite, ampak raje povejte, kje lahko novinar dobi odgovor, ali pa se pozanimajte in mu ga posredujte sami. (Munter, 1983)

En sam objavljen članek je samo en del celotnih naporov medijskih odnosov, odnosi z mediji so namreč dolgotrajna investicija, ki lahko prinese velike nagrade. Vendar pa so tako kot pri vsaki drugi investiciji tudi tu povračila odvisna od izvedenih raziskav in skrbnega načrtovanja. (Rosenbaum, 1988)

4.4. ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI

Organizacije so pri svojem delu stalno podvržene vplivom zakonov, pod vplivom raznih zakonov namreč zbirajo kapital, zaposlujejo, si izmenjujejo dobrine in storitve, vpeljujejo inovacije, patentirajo, skrbijo za varnost in okolje, ipd. Zakoni definirajo, ščitijo, regulirajo,

ustvarjajo, okvirjajo, oblikujejo in omogočajo delovanje vsake organizacije. (Edelman in Suchman, 1997)

Iz pomembne vloge, ki jo imajo zakoni v vsaki organizaciji, pa izhaja tudi pomembnost odnosov z državnimi institucijami. Na tem področju obstajajo številni akterji, kot so: svobodni lobisti; specialistične lobistične agencije; posebna interesna združenja, ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa, ad hoc lobiji, ki jih tvorijo začasne koalicije organizacij zainteresiranih za neko javno zadevo, združenja ter grass root support, ki nudi podporo civilne družbe interesnim skupinam na način demonstracij, pisem bralcev, ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki. (Škerlep, 1998)

Proces vodenja odnosov z državnimi institucijami je dolgotrajen in zahteva spretnost vplivanja na tiste, ki bodo s svojim glasovanjem oblikovali parlamentarno odločitev.

Informacije, ki vplivajo na parlamentarne odločitve, pa se posredujejo z uporabo lobiranja.

Moloney (1997: 169) pravi, da je lobiranje »prepričevalna aktivnost, ki skuša spremeniti javno politiko v korist organizacije in jo izvaja posameznik ali skupina, ki ni neposredno vpletena v politični proces«.

Grunig in Hunt (1984: 215-216) definirata lobiranje kot »zagotavljanje zadostne količine informacij zakonodajalcem, tako da so vsa dejstva znana preden se glasuje«. Vendar pa vidita v lobiranju tudi priložnost za mešanje posla in zabave ter celo možnost korupcije, ko se glasovi kupujejo z denarjem ali uslugami.

Medtem ko Cutlip in drugi (1994:17) trdijo, da je lobiranje »poseben del odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z vlado predvsem z namenom vplivanja na zakonodajo in regulacijo...«.

Glavni namen večine lobističnih dejavnosti je torej predvsem vplivanje na zakonodajni izid. Vendar organizacije lobirajo tudi zato, da bi pomagale pri oblikovanju politik in programov vladnih oddelkov in drugih institucij, da bi si pridobile vladno podporo ali sklenile z vlado določene pogodbe, ter da bi vplivale na imenovanje posameznikov na odločilne pozicije. (Lesser, 2000: 408)

Po Lesserju (2000: 408) obstajajo tri različne metode lobiranja: neposredno, posredno in lobiranje na državljanski bazi.

Neposredno lobiranje je metoda, ki vključuje govorno ali pisno komuniciranje med lobistom in oblikovalcem določene politike oziroma tistim, ki se glede te politike odloča. Pri tej metodi gre predvsem za izmenjavo tehnično ali politično relevantnih informacij.

Posredno lobiranje je oblika lobiranja, ki vključuje rabo odnosov z javnostmi in drugih tehnik množičnega komuniciranja za vpliv na javno mnenje glede določene zakonodaje oziroma z njo povezane vladne politične aktivnosti. Posredno lobiranje velikokrat vključuje plačano in neplačano pojavljanje v medijih z namenom vplivanja na javno mnenje, ki bi bilo v prid organizaciji. Med specifične tehnike, ki se pri tem uporabljajo, štejemo:

- izdajanje sporočil za javnost glede sporne teme
- organiziranje tiskovnih konferenc
- izpeljava medijskih dogodkov
- izdajanje in distribucija video materiala
- razvijanje oglasov, ki branijo stališče organizacije itd.

Metoda lobiranja na državljanski bazi pa predpostavlja rekrutiranje in aktivno participacijo volivcev v procesu lobiranja, kot dopolnilo k delu profesionalnega lobista, ki zagovarja interese organizacije. V osnovi gre za spodbujanje volivcev, kupcev, zaposlenih, delničarjev, dobaviteljev ali lokalnih voditeljev, itd., da stopijo v stik z zakonodajalci v imenu organizacije, katere interese skušajo braniti. (Lesser, 2000:408-411)

Drupal poudarja, da profesionalno izvedeno lobiranje ne temelji na poznavanju pravih ljudi in izvajanju pritiska, pač pa na lobistovem poznavanju primera, s katerim se ukvarja in na njegovi ustrezni predstavitvi. Postopek lobiranja ponazori v štirih osnovnih zaporednih korakih, in sicer:

- spremljanje
- predstavljanje
- dokazovanje
- pritisk

Pri prvem koraku gre za spremljanje zakonodaje, ugotavljanje, kdo so odgovorne osebe, v katere bo lobist usmeril svoje lobistične aktivnosti. Lobiranje se lahko s spremljanjem tudi zaključi, če pa skozi to fazo lobist ugotovi, da se odločevalci pripravljajo na sprejem zakonov ali uredb, ki utegnejo prizadeti interese skupine ali organizacije, ki jo zastopa, pa se mora lotiti drugega koraka.

Pri drugem koraku gre predvsem za predstavitev interesa oziroma pobude, ki jo zagovarja lobist, ustreznemu zastopniku. Na tej točki mora lobist:

- analizirati stališča, ki jih zastopa z upoštevanjem morebitnih nasprotnih stališč
- osvetliti okoliščine

- pripraviti simulacije tega, kaj bi se zgodilo v različnih primerih
- graditi na poudarkih in argumentih v prid primeru, ki ga zagovarja.

Idealno je, če se na tej točki lobistični proces zaključi, saj zakonodajalec velikokrat dobi primerno količino informacij, da se lahko ustrezno odloči. Velikokrat pa se zgodi, da je zakonodajalcu primer predstavil tudi lobist, ki zastopa nasprotno interese ali pa je že sam zakonodajalec prepričan o nasprotnem, takrat pa je potrebno dokazovanje.

Naslednji korak, ki sledi, je torej dokazovanje. Pri dokazovanju gre predvsem za izrabo treh argumentov:

- prednosti lastne rešitve
- slabosti nasprotnikove rešitve
- pozitivni in negativni primeri iz domače in tuje prakse.

V primeru, da je bil lobist prepozen, premalo prepričljiv ali je premalo upošteval okoliščine, oziroma, da naštetih argumenti niso bili prepričljivi, se navadno lobist odloči za zadnji korak, pritisk.

Pritisk ima vse značilnosti nekomuniciranja, saj zaradi svoje ultimativne narave izključuje dvosmernost in nadaljevanje komunikacije. Največja slabost pritiska je predvsem ta, da lobist ne dobi povratne informacije od zakonodajalca oziroma odločevalca. Pritisk pa v večini primerov tudi izključuje možnost »win-win« izida. (Drapal, 1994)

Lobiranje, ki poteka pod okriljem odnosov z javnostmi, je večinoma usmerjeno predvsem na ciljne javnosti, kot so: stranke, skupnosti, itd., in sicer z namenom povečevanja ugleda, repozicioniranja in povečevanja zavedanja. (Harrison, 2000)

4.5. ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Oprelitev odnosov z lokalno skupnostjo je po W.J. Peaku naslednja: »Odnosi z lokalno skupnostjo so načrtovano, aktivno in stalno sodelovanje organizacije z lokalno skupnostjo in znotraj nje, z namenom vzdrževanja in izboljševanja okolja v korist tako organizacije, kot tudi skupnosti«. (Peak v Baskin in Aronoff, 1998: 218)

Organizacija lahko sodeluje z lokalno skupnostjo na različne načine in iz različnih razlogov.

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

Organizacije uporabljajo ekspresivne dejavnosti, da promovirajo same sebe, in da pokažejo pripravljenost za sodelovanje s skupnostjo. Ekspresivne dejavnosti pomagajo organizacijam, menedžerjem in zaposlenim, da lažje komunicirajo z voditelji lokalnih skupnosti. Med ekspresivne dejavnike prištevamo dneve odprtih vrat, obiske slavnih osebnosti, družabne dogodke, ipd.

Instrumentalne dejavnike pa organizacije uporabljajo za izboljševanje skupnosti ali pa za spreminjanje skupnosti na način, ki koristi delovanju organizacije. Med instrumentalne dejavnike spadajo razne dobrodelne dejavnosti organizacije, ter različne investicije v skupnost, kot so na primer štipendije, podpore prireditvev, podpora lokalnih organizacij,... Na ta način organizacija vlaga denar neposredno v skupnost.

Nekatere najpomembnejše dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo so:

- Prispevki organizacije – organizacija lahko prispeva v lokalno skupnost na različne načine, White (1991: 76-77) pravi, da ima na razpolago tri vrste sredstev, ki jih lahko da v dobrobit skupnosti: finančna sredstva, materialna sredstva in človeške vire.
- Sponzorstvo – Head (1991: 3) definira sponzorstvo, kot medsebojno koristen poslovni dogovor med sponzorjem in sponzorirancem, v katerem želi sponzor doseči zastavljene cilje. White (1991: 73) pravi, da je sponzorstvo obvezen del programa odnosov z lokalno skupnostjo, ki prispeva k takojšnji ugodnosti sponzorja, saj povezuje ime podjetja z vidno javno aktivnostjo.
- Dnevi odprtih vrat – Baskin in Aronoff (1988: 227) pravita, da so dnevi odprtih vrat edinstvena metoda organizacijskega komuniciranja, ki je usmerjeno v skupnost. Če je dejavnost dobro načrtovana in izvedena, je lahko zelo učinkovita. Uspešen dan odprtih vrat omogoči manjšim skupinam ogled organizacije pod vodstvom usposobljenega vodiča. Ogled naj bi vseboval predstavitveni film in brošuro o organizaciji. Obiskovalec pa naj, če je to možno, prejme tudi primerek izdelka ali spominček, ki ga vzame domov.
- Interne publikacije – le te so sicer namenjene predvsem zaposlenim v določeni organizaciji, vendar pa so kljub temu lahko zelo zanimive tudi za lokalno skupnost, saj vsebujejo vrsto zanimivih člankov tako o organizaciji, kot tudi o dogajanju v skupnosti. (Cutlip in drugi, 1985: 324)
- Centri za obiskovalce – o njih govorimo, ko organizacije odpirajo svoja vrata obiskovalcem skozi celo leto in ne samo ob posebnih priložnostih. Organizacija uporablja to dejavnost, če želi pokazati skupnosti, da je odprta in, da nič ne skriva. (Harrison, 1995: 128)

- Javni nastopi – so orodje komuniciranja z lokalno skupnostjo, ki se ga organizacija poslužuje ob različnih dogodkih, kot so poslovne večerje, srečanja prebivalcev, ipd. ob teh dogodkih se organizacija predstavi na različne načine, na primer z uporabo, letakov, brošur, vzorcev izdelkov, filmov, diapozitivov ali fotografij. (Harrison, 1995: 129-130)

V ozadju upravljanja odnosov z lokalno skupnostjo so tako s strani skupnosti kot s strani organizacije prisotni razni motivi, vendar pa morajo imeti praktiki odnosov z javnostmi vedno v mislih, da morajo biti programi odnosov z lokalno skupnostjo vedno zasnovani in izvedeni na način, ki upošteva tako cilje organizacije kot tudi cilje lokalne skupnosti.

Po Jefkinsu (1993: 102) so možni cilji organizacije v odnosih z lokalno skupnostjo doseči naslednje:

- da lokalna skupnost in njeni prebivalci razumejo, kaj organizacija dela
- da pomembni predstavniki lokalnih vlad in komisij razumejo, kaj organizacija dela
- da šole, starši in študenti razumejo, kakšne so poklicne in zaposlitvene možnosti v organizaciji
- da lokalne organizacije, kot so policija, gasilci in zdravstvene institucije razumejo naravo dela organizacije in morebitne nevarnosti
- da so mediji seznanjeni z dejavnostmi organizacije, in da njihovi predstavniki vedo, na koga znotraj organizacije se lahko obrnejo za morebitne informacije
- da, če je možno, vzpostavijo dialog s predstavniki sindikatov.

Splošni cilji odnosov s skupnostjo po Baskinu in Aronoffu (1988: 222) pa vključujejo:

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

Avtorja poudarjata, da splošni cilji ne zadostujejo specifičnim organizacijam in menita, da bi moral imeti vsak program odnosov z javnostmi napisana pravila, ki bi jasno opredelila upravljanje odnosov z lokalno skupnostjo in obveznosti organizacije do skupnosti.

Za konec poglavja o odnosih z lokalno skupnostjo pa še »deset zapovedi« po Baskinu in Aronoffu (1988: 224), ki jih mora poznati in upoštevati vsak dober praktik odnosov z javnostmi, če želi vzpostaviti dobre odnose med organizacijo in lokalno skupnostjo:

- Poznajte svojo lokalno skupnost.
- Razvijte organizacijsko politiko odnosov z lokalno skupnostjo. Pri tem upoštevajte specifične cilje organizacije. Politika naj temelji na oceni potreb, virov in sposobnosti organizacije ter na potrebah in pričakovanjih skupnosti.
- Ponovno ocenite organizacijsko politiko, prakso in postopke. Preverite ali so skladni z zdravo podobo odnosov s skupnostjo.
- Pozornost pri načrtovanju odnosov s skupnostjo usmerite na pomembna vprašanja, ki zadevajo: ekološko oporečne odpadke, zaposlovalno politiko, onesnaževanje s hrupom, prometne težave, vzdrževanje organizacije, oglaševanje, energetske vire, porabo energije, ipd.
- Pri komuniciranju z lokalno skupnostjo uporabljajte vsa razpoložljiva sredstva in vse možne načine.
- Vključite svojo organizacijo v ostale lokalne organizacije. To lahko storite na primer s sponzoriranjem zaposlenih, ki želijo biti aktivni v raznih civilnih skupinah, s sponzoriranjem mladih pri tekmovanjih, z izposojajo prostorov, ipd.
- Razporedite donacije in prispevke v skladu s politiko in cilji odnosov z lokalno skupnostjo.
- Sodelujte z lokalnimi trgovci, podjetniki, bankami, zavarovalnicami in ostalimi profesionalci v skupnosti.
- Z lastnimi viri in sredstvi ponudite pomoč lokalni oblasti.
- Ocenjujte uspešnost odnosov z lokalno skupnostjo. Preverite, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi. Če dosedanje strategije in programi ne učinkujejo bodite pripravljeni razviti nove.

4.6. ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI

Odnosi s finančnimi javnostmi so zelo pomembni, saj je od njih odvisno preživetje organizacije.

Odnose s finančnimi javnostmi lahko ponazorimo s trikotnikom, katerega kote predstavljajo sredstvojemalec kot izdajatelj vrednostnih papirjev, posojilodajalec kot vlagatelj ter

posrednik. Vlagatelji se delijo v tri osnovne skupine: institucionalni vlagatelji (banke, zavarovalnice, skladi,...), podjetja (za naložbe lastnih presežkov) in posamezniki (mali delničarji). Posredniki na trgu vrednostnih papirjev opravljajo štiri vrste nalog: izdajanje vrednostnih papirjev, združevanje vlagateljev, razdeljevanje in trgovanje (na sekundarnem trgu). (Gruban in drugi, 1997: 103)

Finančne javnosti delimo na pet skupin:

- sedanji in morebitni vlagatelji
- analitiki gibanj na finančnih trgih
- finančne skupnosti (finančne institucije),
- finančni mediji
- regulatorji. (Gruban in drugi, 1997: 103)

Za vzpostavitev odnosov z javnostmi morajo organizacije redno komunicirati z zgoraj navedenimi finančnimi javnostmi. Najbolj običajna orodja komuniciranja z malimi delničarji so: polletna ali četrtletna poročila organizacij, pisma delničarjem, skupščina in njeno poročilo, raziskave, časopis, oglaševanje,... Finančni analitiki lahko dobijo podatke s pomočjo: knjig podatkov, osebnih predstavitev, srečanj z vodstvom, delovnih kosil,... Pomemben del finančne javnosti so množični mediji. Organizacije jim ponudijo informacije v novinarskih klubih, na tiskovnih konferencah, v sporočilih za medije... (Gruban in drugi, 1997: 104)

Orodje komuniciranja, ki se najpogosteje uporablja, je letno poročilo, ki je »najpomembnejša periodična listina komuniciranja uprave gospodarskih družb z lastniki in finančnim okoljem. Besedilo, številke in oblika skupaj dajejo vtis resnosti in zanesljivosti vodstva in organizacije kot celote.« (Gruban in drugi, 1997: 105)

Po mnenju finančnih analitikov so letna poročila odskočna deska za njihovo ocenjevanje. Čeprav letna poročila niso vedno najpomembnejši vir informacij, pa so v smislu univerzalne uporabnosti na prvem mestu. Finančni analitiki menijo, da so za njihovo delo zelo pomembni tudi intervjuji in drugi stiki z uslužbenci podjetja. (Horngren, 1957)

Vedno več individualnih vlagateljev se zanaša na mnenje finančnih analitikov, zato je pomembno, da so le-ti vedno dobro obveščeni, razlogi za to so naslednji:

- analitiki so bolj zainteresirani za podjetja, ki razkrivajo podatke, kot za tista, ki jih ne
- dobro mnenje analitikov ima za posledico večji dobiček
- dobro informirani analitiki vedo, kaj lahko pričakujejo od organizacije
- na dolgi rok bodo cene delnic zrasle.

Vendar pa kljub temu menedžerji velikokrat prikrivajo informacije in sicer z izgovorom, da želijo skriti podrobne informacije pred konkurenco, zaposlenimi, strankami, delničarji, vladnimi agencijami,...

Po drugi strani pa je prikrivanje oziroma zadrževanje informacij upravičeno, kadar je to v interesu delničarjev. Večina delničarjev bi se namreč strinjala, da je prva naloga organizacije, da poveča dobičkonosnost in šele nato, da obvešča svoje delničarje.

Takoj pa, ko neka informacija ni več poslovna skrivnost, bi morala biti razkrita in sicer ne samo določenim privilegiranim analitikom, pač pa celotni finančni javnosti. (Horngren, 1957)

Pri upravljanju odnosov s finančnimi javnostmi ne smemo nikoli pozabiti, da je delničar tisti, ki je lastnik podjetja in tisti, ki zaposluje, zato je upravičen, da ne samo sprašuje legitimna vprašanja, pač pa tudi, da dobi odgovore nanje, razen, če obstaja prepričljiv razlog proti. (Dodd, 1951: 67)

4.7. ODNOSI S POTROŠNIKI

Praktiki, ki se ukvarjajo z vzpostavljanjem odnosov s potrošniki, morajo pri svojem delu uporabljati tehnologijo, ki omogoča ukvarjanje z vsakim potrošnikom posebej. Koristi takega ravnanja so v tem, da spoznamo potrošnika bolje, kot ga pozna konkurenca in mu zato lahko ponudimo nekaj, kar mu konkurenca ne more. Pri graditvi odnosov s potrošniki je zelo pomembno voditi evidenco o interakcijah s potrošniki, še bolj pomembno pa je vedno imeti v mislih, da je potrebno dati večjo težo vsakemu sedanjemu in prihodnjemu potrošniku. (Rogers, 2005)

Potrošniki veljajo za eno najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar se z njimi primarno ukvarja dejavnost marketinga (Škerlep, 1998) in ravno zato verjetno mnogi razumejo odnose s potrošniki kot marketinško komuniciranje.

Harris (1991) opredeljuje odnose z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja kot dejavnost, ki ustvarja pozitivno publiciteto in pričakovanja na trgu, še preden se začne oglaševalska akcija, ki vodi komunikacijski program, tedaj, ko ni oglaševalske akcije, pa skrbi za učinkovito ustvarjanje dogodkov pri pospeševanju prodaje, gradi bolj osebne odnose s potrošniki, vpliva na pomembne mnenjske voditelje, skrbi za demonstracijo družbene odgovornosti organizacije, za graditev zaupanja potrošnikov in upravljanja s kriznim komuniciranjem.

Vendar pa se odnosov s potrošniki ne da upravljati s pomočjo nekih stalnih orodij, saj je potrebno za različne potrošnike uporabljati različna orodja, univerzalnega recepta za vzpostavljanje odnosov s potrošniki torej ni.

4.8. KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE

Organizacijska kriza je definirana kot nepričakovan, neobičajen dogodek, ki ustvarja negotovost in predstavlja grožnjo prednostnim ciljem organizacije. (Seeger, Sellnow in Ulmer, 1998)

Praktiki odnosov z javnostmi in drugi govorniki organizacije, kot so na primer menedžerji in odvetniki poskušajo graditi pozitivno javno podobo organizacije, ki je ogrožena zaradi nesreče, škandala (Marcus in Goodman, 1991) ali krize (Allen in Caillouet, 1994). Pri ustvarjanju javne podobe govorniki organizacije ponujajo obrazložitve nepričakovanega ali slabega vedenja. (Scott in Lyman, 1968)

Krize imajo ponavadi za posledico negativno publiciteto, ki ogroža organizacijsko podobo. (Dean, 2004)

Coombs in Holiday (1996) razdelita krizne strategije oziroma reakcije in odgovore na krizo v pet skupin:

- zanikanje: ko trdimo, da kriza sploh ne obstaja
- distanca, oddaljenost: strategija razdalje, ko dopuščamo obstoj krize, a poskušamo zmanjšati povezanost med organizacijo in krizo
- prilizovanje: s prilizovanjem poskušamo pridobiti odobravanje javnosti
- obžalovanje, pokora: ko poskušamo dobiti odpuščanje
- trpljenje: ko prikažemo organizacijo kot žrtev.

V nadaljevanju govorita Coombs in Holiday (1996) o treh načinih, s katerimi lahko krizne strategije vplivajo na podobo organizacije:

- prepričajo deležnike, da krize sploh ni
- dosežejo, da deležniki vidijo krizo manj negativno
- dosežejo, da deležniki vidijo organizacijo bolj pozitivno.

Po mnenju Coombsa in Holidaya (1996) poznamo, na podlagi notranjih oziroma zunanjih vzrokov ter na podlagi namernosti oziroma nenamernosti, štiri vrste kriz:

- nesreče: nenamerna in notranja

- prekrški, napake: namerna, notranja
- »faux pas« (dejanje, ki je v nasprotju z družbenimi normami): nenamerna in zunanja
- terorizem: namerna in zunanja.

Zelo pomembno je, da se komuniciranje začne načrtovati, še preden pride do krize. Načrtovanje komuniciranja pa se začne s prepoznavanjem potencialne krize, pri iskanju potencialne krize moramo upoštevati:

- sedanje razmere, ki lahko postanejo krizne
- krizne razmere, ki so v preteklosti prizadele podjetje in se lahko ponovijo
- načrtovane aktivnosti podjetja, ki lahko vzbudijo neodobravanje delničarjev. (Novak in drugi, 2000: 171)

Novak pravi, da moramo vedeti tudi, da »se večina kriz ne začne samo z enim znamenjem, ampak se razvije iz več manj opaznih pred vrhuncem krize.« (Novak in drugi, 2000: 171)

Vsako podjetje bi moralo izdelati načrt za učinkovito ravnanje v primeru krize, ki bi menedžerjem predstavljal vodilo pri odločanju.

Kline podaja nekaj temeljnih pravil delovanja v krizni situaciji (prirejeno po Kline, Polič in Zabukovec, 1998: 217-220):

- Predvidite nepredvidljivo (čeprav ne veste, kdaj bo krizna situacija izbruhnila, ste lahko nanjo pripravljeni ...).
- Vpeljite načrtovanje kriznega komuniciranja (za vse dogodke v družbi predvidite možnosti njihovega pojava ter pripravite potrebne komunikacijske načrte za njihovo rešitev).
- Usposobite ljudi (krizo lahko rešujejo le usposobljeni za ravnanje v takšnih okoliščinah).
- Določite osebo za stike z javnostmi (samo ena oseba je govorec, ki lahko v krizi učinkovito zastopa organizacijo v odnosih z mediji in javnostmi nasploh ...).
- Nikoli ne razpravljajte o vzrokih za nastalo situacijo (medijem posredujte zgolj gola dejstva).

Carr in Johansson (Dubrovski 2000: 39) pa predlagata upoštevanje naslednjih nasvetov za učinkovito komuniciranje v času krize:

- nemogoče je uporabljati preveč komunikacij
- poenostavite sporočila, ne glede na njihovo zahtevnost

- predvidite izhode in dovolj zgodaj sporočite vaša stališča
- ne podcenjujte tehničnih zahtev v komuniciranju
- določite osebo odgovorno za komuniciranje navzven
- v sporočilo naj bo vedno vključen vodilni menedžment
- poštenost je najboljša politika, zato vedno povejte resnico
- proučite prejemnike vaših sporočil in na podlagi ugotovitev oblikujte sporočila in izberite ustrezne medije.

Pri komuniciranju med krizo je zelo pomemben hiter odziv. Najpomembnejših je predvsem prvih štiriindvajset ur od nastanka krize, kritični pa sta predvsem prvi dve uri, saj je na samem začetku krize dejstev in informacij malo in so zato špekulacije o vzrokih in posledicah krize največje.

Mediji zahtevajo takojšnje informacije, in ker poteka v času krize komunikacija z javnostmi predvsem prek medijev, je potrebno, da jim te informacije tudi priskrbimo, in sicer z uporabo različnih komunikacijskih orodij, kot so:

- Sporočila za javnost: z njimi organizacija pojasni glavne informacije o dogodku, izrazi lahko tudi svoje obžalovanje in druge občutke.
- Novinarske konference: omogočajo posredovanje informacije vodstva vsem medijem hkrati ter ponujajo priložnost vodstvu, da predstavi svojo plat zgodbe v živo, omogočajo pa tudi popravke neustreznih informacij novinarjev ali razjasnitev morebitnih nesporazumov.
- Intervjuji: dajejo vodstvu možnost, da dogodke podrobneje pojasni in odpravi morebitne nejasnosti.
- Posebne telefonske številke: koristne so zato, ker novinarji niso sposobni vedno priti na kraj prizorišča, zato na klice medijev odgovarjajo člani kriznega tima, saj ti dobro poznajo razmere ter znajo ravnati z mediji. (prirejeno po Novak in drugi, 2000: 209-211)

Po mnenju Hunta in Gruniga (1995: 56) je pri kriznem komuniciranju z mediji potrebno upoštevati naslednje nasvete:

- če so ljudje v nevarnosti, ne zadržujte informacij
- če obstaja verjetnost, da bi kakšen medij ali pa kdo drug dal v javnost informacijo, preden ste jo nameravali vi, potem jo dajte v javnost pred njimi

- če obstaja verjetnost, da bodo mediji objavljeno novico začeli sami dopolnjevati z informacijami, medtem ko čakajo, da boste spregovorili, raje spregovorite
- če ne zaupate podatkom, s katerimi razpolagate, potem javnost obveščajte o svojem početju, ne da bi objavljali podatke
- če ste se odločili, da v tem trenutku še ne morete spregovoriti o tveganju, potem spregovorite javnosti vsaj o tem, kaj počnete, da bi pridobili informacije in nikar ne ostajajte tiho.

Po končani krizi je potrebno komuniciranje analizirati. Po krizi mora vodstvo ugotoviti, kaj je med krizo delovalo in kaj ni, kateri deli načrta so bili dobro izvedeni in kateri slabo. Najpomembnejše vprašanje analize pa je, ali je podjetje krizo pravočasno opazilo in ali bi se bilo krizi možno izogniti in kako. Glavni namen analize po krizi je izboljšanje kriznega načrta, ki pa ni nikoli dokončen. (O'Rourke v Novak in drugi, 2000: 215)

Podjetja, ki so v času krize poštena in sočutna do tistih, ki so zaradi krize oškodovani, bodo deležna veliko večjega spoštovanja kot tista podjetja, ki bodo v odnosu do oškodovancev ostala neprizadeta in bodo zgolj poskušala prevaliti krivdo na nekoga drugega. (Dean, 2004)

5. ODNOSI Z JAVNOSTMI IN INTERNET

S pojavom interneta se je komuniciranje deležnikov zelo spremenilo in se bo še naprej spreminjalo tudi v prihodnje. Deležniki lahko sedaj komunicirajo med sabo na zelo javen način. Internet je torej medij, ki omogoča izražanje položaja tako organizaciji kot tudi različnim deležnikom. Ker se moč deležnikov veča, bodo morali praktiki odnosov z javnostmi razviti strategije, ki bodo pomagale rešiti problem povečanja moči različnih deležnikov. V zadnjem času praktiki že posvečajo veliko časa in pozornosti spremembam, ki so posledica interneta, osredotočajo pa se predvsem na načine, ki bi lahko omogočili prilagoditev tradicionalnih praks novim tehnologijam. (van der Merwe, Pitt in Abratt, 2005)

Internet je popolnoma spremenil način komuniciranja organizacije s svojimi deležniki. Organizacije vse bolj uporabljajo internet zato, da tržijo svoje proizvode in storitve, da kupčujejo s svojimi dobavitelji in posredniki, da komunicirajo z zaposlenimi, da komunicirajo z državnimi institucijami ter, da informirajo vlagatelje. V zelo kratkem času je internet postal vsenamenski medij, ki omogoča interakcijo z velikim številom različnih skupin deležnikov, zato je zelo pomembno, da organizacije skrbijo za upravljanje svoje podobe na medmrežju. (Quelch in Klein, 1996)

Razlogi, zaradi katerih internet daje večjo moč deležnikom, so naslednji:

- deležniki imajo dostop do točnih, ažurnih in nepristranskih informacij
- deležniki lahko komunicirajo s številnimi drugimi deležniki
- deležniki se lahko povežejo s številnimi drugimi deležniki
- deležniki se lahko bolj zavedajo pomanjkljivosti organizacije
- deležniki imajo lažji in cenejši dostop do pravnih sistemov – v smislu pravnih nasvetov
- vsi deležniki lahko komunicirajo s podjetji na javen način. (van der Merwe, Pitt, in Abratt, 2005)

Organizacija se lahko odzove na posledice interneta in na novo moč deležnikov na štiri načine:

- 1) Idealen pristop: s tem proaktivnim pristopom poskuša organizacija delovati tako, da svojim deležnikom ne daje nikakršnih razlogov za pritoževanje na internetnih straneh.

- 2) Iznajdljiv pristop: z uporabo tega pristopa organizacija naredi velike proaktivne korake, na primer s tem, ko ustvari svojo lastno internetno stran, kjer se deležniki lahko pritožujejo nad organizacijo, preden to stori kdo drug. S tem se prepreči pojavljanje negativnih informacij o organizaciji vse povsod po spletu.
- 3) Reformacijski pristop: za uporabo tega pristopa je značilen manjši odziv organizacije na določene probleme, ki se pojavljajo. S tem pristopom organizacije poskušajo sproti odpravljati probleme, ki jih zasledijo na spletu in, ki nastanejo kot posledica negativnih informacij.
- 4) Pristop sprejetja ali odstranitve: organizacije z uporabo tega zadnjega pristopa ali sprejmejo internetno stran, ki povzroča probleme, ali pa se je poskušajo znebiti. S sprejetjem sporne internetne strani organizacija sporoča svojim deležnikom, da se zaveda problemov, in da jih bo poskušala odpraviti. Uporaba pravnih sredstev za odstranitev problematične strani, pa prav lahko izpade precej obupano, zato se je za odstranitev pametno odločiti samo v primeru, da je internetna stran žaljiva, in da so informacije, ki jih vsebuje, preprosto neresnične. (van der Merwe, Pitt in Abratt, 2005)

Internet je omogočil deležnikom, da so razvili velikansko moč, ki je prej niso imeli, s tem pa se je okrepil njihov položaj v odnosu do organizacij. Edini pravi način spoprijemanja s to novo močjo pa je s pomočjo funkcije odnosov z javnostmi, ki bodo pomagali organizacijam ohraniti njihov ugled tudi v prihodnje. (van der Merwe, Pitt in Abratt, 2005)

Pojav interneta in posledično internetnih strani pa lahko organizacije obrnejo tudi sebi v prid.

Večina organizacij verjame, da je internetna stran pomemben del organizacijskih komunikacijskih naporov.

Vsak dan novinarji obiskujejo internetne strani raznih organizacij z namenom zbiranja informacij za novice, članke, potrditve govoric,... Žal pa večina novinarjev stran zapusti nezadovoljenih, čeprav ne bi bilo treba, da je tako. Z upoštevanjem naslednjih preprostih pravil lahko zelo izboljšate svoje odnose z mediji na spletu in svojo internetno stran nasploh:

- 1) Poskrbite, da bo vaša stran pritegnila medije:
 - povezave do domače strani organizacije morajo biti na vsaki strani
 - vse publikacije morajo vsebovati naslov internetne strani organizacije
 - prva stran mora vsebovati vse pomembne informacije o organizaciji
 - stran se mora hitro naložiti, prej kot v štirih sekundah
 - povezave do delov namenjenih medijem se morajo naložiti takoj na začetku
 - stran mora vsebovati podatke o zadnji posodobitvi, ura in dan

- ustvarite podporne strani, ki se hitro naložijo in je z njimi lahko upravljati
- 2) Poskrbite, da bo vaša stran enostavna za uporabo:
- ne uporabljajte nikakršnih preveč naprednih tehnologij, ki zahtevajo posebne programe ali posebne dodatke k brskalniku, brez katerih se stran ne more odpreti
 - omejite uporabo grafike in posebnih efektov
 - stran naj vsebuje kazalo vsebin spletnega mesta
 - prva stran mora vsebovati tudi iskalnik po spletnem mestu
 - domača stran naj ne vsebuje povezav do drugih strani
- 3) Poskrbite, da bodo informacije na vaši strani relevantne za medije:
- stran naj vsebuje kontaktne informacije
 - biografije ključnih članov organizacije
 - stran naj vsebuje informacije o ozadju organizacije, vsebuje pa naj tudi dejstva, objave v medijih,...
 - stran naj vsebuje letno poročilo
 - vsebuje naj tudi zgodovino organizacije
 - vsebovati mora visoko kvalitetno grafiko, ki se lahko pretoči
 - stran mora vsebovati tudi govore in reklame, ki se lahko pretočijo
 - e-medijsko opremo
 - iskanje po arhivu
 - vsebovati pa mora tudi povezave do raznih zgodb o organizaciji
- 4) Poskrbite, da bo vaša internetna stran oblikovana tako, da bo uporabna:
- poskrbite, da vaša stran vsebuje povabilo k vrnitvi
 - posodobljen koledar dogodkov
 - internetna stran mora vsebovati tudi pogosto zastavljena vprašanja in odgovore nanje
 - informacije, ki so relevantne
 - informacije o proizvodih, zalogah, donacijah, prostovoljcih,...

5) Poskrbeti morate tudi za interaktivnost internetne strani:

- vaša stran mora vsebovati e-poštne naslove, telefonske številke,...
- imeti mora prostor, kamor lahko obiskovalci napišejo svoj komentar
- vsebovati mora forume
- zelo pomembno je, da vsebuje podatek o tem, kako dolgo traja, preden se organizacija odzove na komentarje ali vprašanja obiskovalcev
- pomembno pa je tudi obveščanje uporabnikov o novih informacijah preko e-poštnih seznamov. (Kent in Taylor, 2003)

6. ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MAJHNA TER SREDNJE VELIKA PODJETJA

Zelo malo je znanega o uporabi in praksi odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih, znano pa je, da majhna podjetja, ki jih Bolton (1971) definira, kot tista, ki imajo manj kot dvesto zaposlenih in srednje velika podjetja, ki jih definira kot tista, ki imajo manj kot petsto zaposlenih, v praksi precej redkeje uporabljajo različne tehnike odnosov z javnostmi kot velika podjetja. (Moss, Ashford in Shani, 2003)

Razlog za zanemarjanje marketinških aktivnosti s strani majhnih in srednje velikih podjetij se po mnenju Carsona (1985) skriva v pomanjkanju finančnih sredstev ter v pomanjkanju specifičnega strokovnega znanja. Iz te ugotovitve bi lahko sklepali, da enako velja za zanemarjanje odnosov z javnostmi s strani majhnih in srednje velikih podjetij, vendar pa ni nobenih dokazov, ki bi lahko potrdili to sklepanje. Carson in drugi, ki so se lotili raziskovanja majhnih in srednje velikih podjetij, svojih ugotovitev s področja marketinga nikoli ne navežejo na odnose z javnostmi, kar pa je morda posledica tega, da odnose z javnostmi dojemajo kot marketinško aktivnost. Zato vsa opažanja glede razsežnosti ali narave odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih, temeljijo na dokazih, ki izhajajo iz anekdot, ter iz redkih raziskav marketinškega komuniciranja majhnih in srednje velikih podjetij. (Moss, Ashford in Shani, 2003)

Kljub temu da ostajata uporaba in pomen odnosov z javnostmi še naprej težko določljiva, in da obstaja zelo malo dokazov, ki kažejo na razširjenost uporabe glavnih tehnik odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih, pa obstaja nekaj dokazov, ki izhajajo iz anekdot in študij primerov, ki kažejo na uporabo vsaj nekaterih tehnik odnosov z javnostmi, kot so: organizacijska literatura, novičarska pisma ter celo odnosi z mediji. (Moss, Ashford in Shani, 2003)

Raziskava, ki so jo izvedli Moss, Ashford in Shani (2003), je pokazala, da sta uporaba brošur in drugega publicitetnega gradiva ter uporaba internetnih strani dve najbolj pogosti aktivnosti. Raziskava je tudi pokazala zelo omejeno uporabo aktivnosti medijskih odnosov, nenačrtovanje organizacijske identitete, premajhno uporabo zunanjih novičarskih pisem, razstavnih stojnic ter različnih vrst publicitete. Te ugotovitve, ki sicer izhajajo iz majhnega vzorca regionalno omejenih majhnih in srednje velikih podjetij, kažejo na to, da se osnovno razumevanje in pristop k uporabi odnosov z javnostmi, ki ga lahko najdemo v majhnih in

srednje velikih podjetjih močno razlikuje od tistega, ki ga lahko najdemo v velikih organizacijah. Raziskave celo kažejo na to, da imajo majhna in srednje velika podjetja večinoma omejen in na trenutke naiven pogled na koncept odnosov z javnostmi. (Moss, Ashford in Shani, 2003)

Največja razlika med velikimi organizacijami in majhnimi ter srednje velikimi podjetji pa je najverjetneje v tem, da v večini majhnih in srednje velikih podjetij običajno nimajo ločene funkcije odnosov z javnostmi ali funkcije komuniciranja ter v tem, da aktivnosti komuniciranja ali odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih pogosto izvaja manjši upravljavski tim ali pa celo menedžer, ki je hkrati tudi lastnik.

Veliko majhnih podjetij vidi odnose z javnostmi kot del vsakdanjega pristopa k izgrajevanju in vzdrževanju poslovnih odnosov in ne kot ločeno funkcijo. V takih primerih je zelo težko določiti, kolikšen je pravzaprav prispevek odnosov z javnostmi k organizacijskemu uspehu, kar pa ne pomeni, da podatki o tem, kako učinkovito majhna in srednje velika podjetja uporabljajo odnose z javnostmi in druge poslovno komunikacijske tehnike pri doseganju poslovnega uspeha, niso pomembni. Še posebej so ti podatki uporabni zato, ker so majhna in srednje velika podjetja z ekonomskega vidika zelo pomembna. (Moss, Ashford in Shani, 2003)

7. ODNOSI Z JAVNOSTMI V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

Storitvene organizacije lahko definiramo kot odprte sisteme z zelo prepustnimi mejami, ki omogočajo prepoznavanje organizacijskih praks tako zaposlenim kot tudi strankam. (Reynoso, in Moores, 1995)

Mnenje o organizaciji, ki ga imajo tisti zaposleni, ki so v stiku s strankami, močno vpliva na mnenje, ki si ga te stranke kasneje o organizaciji izoblikujejo, to pa še posebej velja v primeru storitvenih organizacij. (de Chernatony, 1999)

Zato je za podjetja zelo pomembno, da, če želijo ustvariti pozitivne zunanje poglede na podjetje, najprej ustvarijo pozitivne notranje poglede. Uskladiti morajo torej interne in eksterne predstave o organizaciji. (Hatch in Schultz, 2001)

Uspešne storitvene organizacije dobro razumejo pomen skrbnega nadzorovanja in upravljanja odnosov s strankami, ker se zavedajo, kako pomembno je zadovoljstvo strank, kot strank pa ne dojemajo samo zunanjih strank, pač pa tudi notranje stranke, ki v resnici spadajo med zaposlene v podjetju. (Gremler, Bitner in Evans, 1995)

Notranja stranka je lahko kdorkoli v organizaciji, ki ga drugi člani organizacije oskrbujejo s proizvodi ali storitvami. (Nagel in Cilliers, 1990)

Zaposleni določene organizacije so torej lahko predstavljeni kot notranje stranke, ki prav tako kot zunanje, poskušajo zadovoljiti svoje potrebe.

Znano je, da stiki, do katerih pride med stranko in zaposlenimi, v času opravljanja storitve, zelo vplivajo na zadovoljstvo strank in posledično na uspešnost organizacije. Lewis in Entwistle (1990) pa trdita, da, preden pride do končne storitve, najprej prihaja do vmesnih storitev znotraj organizacije, ki zelo vplivajo na kakovost končne storitve. V nadaljevanju še pravita, da, če so te notranje storitve opravljene slabo, potem zunanje stranke niso zadovoljne s končno storitvijo, krivdo za svoje nezadovoljstvo pa pripišejo tistemu zaposlenemu, ki je bil z njimi v stiku, čeprav ni le-ta nič kriv.

George (1990) trdi, da veliko število podpornega osebja, ki nikoli ne pride v stik z zunanjimi strankami, vseeno neposredno vpliva na opravljanje končne storitve. To podporno osebje, ki ga lahko imenujemo tudi notranji dobavitelji oziroma oskrbovalci, bi moralo obravnavati zaposlene kot svoje notranje stranke.

Koraki, ki vas bodo pripeljali do dobro opravljenih vmesnih storitev, ki potekajo znotraj organizacije, in ki pripomorejo k učinkovitosti končne storitve, pa so naslednji:

- ustvarite notranjo zavest
- poskušajte identificirati notranje stranke ter notranje dobavitelje oziroma oskrbovalce
- identificirajte pričakovanja notranjih strank
- posredujte ta pričakovanja notranjim dobaviteljem oziroma oskrbovalcem in ugotovite, kakšne so njihove sposobnosti za izpolnjevanje teh pričakovanj in ali obstajajo kakšne ovire
- poskrbite za spremembe, ki so potrebne, da bodo notranji oskrbovalci lahko izpolnili pričakovanja notranjih strank
- poskrbite za merjenje zadovoljstva notranjih strank, podatke o teh merjenjih pa posredujte notranjim dobaviteljem, če želite, da se storitve izboljšajo. (Reynoso in Moores, 1995)

Močno storitveno orientirana kultura ustvarja okolje, v katerem so potrebe notranjih strank zadovoljene, čeprav niso vedno standardizirane ali pa pričakovane. Potrebe notranjih strank se zadovoljijo celo, če to pomeni prilagoditev ali pa spremembo ponudbe notranjih dobaviteljev oziroma oskrbovalcev. Storitvena kultura bi bila v mnogih organizacijah precej drugačna, če bi prepričanje, da ima stranka vedno prav, prenesli tudi na notranje stranke. (Grönroos, 1990)

8. ZAUPANJE IN UGLED TER ODNOSI Z JAVNOSTMI

Živimo v času, ko trud organizacije, da zadovolji svoje deležnike, ni več dovolj za preživetje ali za doseganje dolgoročne učinkovitosti. Veliko današnjih organizacij trpi zaradi pomanjkanja zaupanja, ravno zaupanje, ki si ga organizacija pridobi v odnosu z deležniki, pa je tisto, ki organizaciji omogoča, da prebrodi težke čase, in da lahko uspešno odkriva in izkorišča priložnosti, s katerimi se srečuje. Zaupanje zagotavlja kakovost odnosov med sodelujočimi, pri tem pa imamo v mislih tako notranje deležnike organizacije, kot tudi njene zunanje deležnike. (Dervitsiotis, 2003)

Tri osnovne sestavine potrebne za vzpostavitev in ohranitev zaupanja so:

- Iskrenost, pri tej gre za stopnjo, do katere ljudje mislijo, kar rečejo in za vprašanje globine oziroma površinskih posameznikovih oziroma organizacijskih obljub.
- Sposobnost, tu gre za vprašanje sposobnosti osebe ali organizacije, da izpolni iskreno dano obljubo.
- Vpletenost oziroma skrb, tu pa gre za stopnjo, do katere lahko posamezniki ali organizacije gojijo spoštovanje in skrb do zadev drugih ter do svojih zadev. (Dervitsiotis, 2003)

Ko so vse te sestavine prisotne, ni več nobenih ovir za izboljševanje medsebojnih odnosov, odpravljanje motenj ali pa za vzpostavljanje dolgotrajnih in kakovostnih odnosov z deležniki.

V skladu s pričakovanji pa je vodstvo organizacije tisto, ki ima ključno vlogo pri doseganju zaupanja, vodilni so namreč tisti, ki postavijo vseobsegajoči delovni okvir, in ki določijo politike za uveljavljanje vrednot, ki stalno krepijo ali pa slabijo izgradnjo zaupanja v organizaciji. (Dervitsiotis, 2003)

Menedžment lahko s tem, ko pomaga zaposlenim, da sodelujejo pri oblikovanju skupne vizije, ustvari pogoje, za večjo stopnjo zaupanja pri vseh deležnikih, za močno timsko usmerjeno vodenje, ki prispeva k stalnim izboljšavam in za zagotavljanje obetajočih inovacij prihodnjim strankam. Vzpostavljanje trdnega zaupanja odpira nove možnosti in izzive, ki segajo preko meja golega zadovoljevanja potreb notranjih in zunanjih deležnikov, v tem kontekstu postane zaupanje gonilna sila, ki vodi k poslovni odličnosti.

Za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med deležniki, ki služi kot podlaga za poslovno odličnost, pa mora menedžment najprej stalno težiti k vzpostavljanju kakovostnih odnosov,

saj le-ti omogočajo raziskovanje novih priložnosti brez strahu, kar je še posebej pomembno glede na stalno spreminjajoče in turbulentno okolje. Naslednji izziv, s katerim se spopadajo organizacije, je reševanje problemov, ki nastanejo kot posledica neizpolnjevanja obljub, pri reševanju takih problemov mora organizacija pokazati iskreno skrb za potrebe svojih deležnikov, ves čas pa mora tudi opravljati naloge, ki krepijo vzpostavljene odnose. Ti organizacijski izzivi zahtevajo izredno predanost, ki gre preko meja običajno razumljenega zadovoljevanja deležnikov in s tem omogoča doseganje veliko bolj trdnih vezi med organizacijo in njenimi deležniki. (Dervitsiotis, 2003)

Costa in McCrae (1995) pravita, da je zaupanje konstrukt, ki je pogosto uporabljen pri ocenjevanju notranjega in zunanjega ugleda organizacij.

Organizacijski ugled je rezultat aktivnosti signaliziranja (Shapiro, 1983), ki temelji na dostopnih podatkih, ki pričajo o aktivnostih podjetja. (Fombrun in Shanley, 1990)

Ugled je tudi pokazatelj položaja organizacije (Shenkar in Yuchtman-Yaar, 1997), zunanji in notranji deležniki pa ga stalno uporabljajo pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z organizacijo (Logsdon in Wood, 2002). Zapomniti pa bi si morali, da ugleda ne tvorijo zgolj informacije, ki jih pošiljajo podjetja ali drugi uradni posredniki informacij (Fombrun in Shanley, 1990). Bolj kot ti, gradijo ugled podjetja zaznave in interpretacije, ki izhajajo iz deležniških ocen organizacijskih aktivnosti (Fombrun, 2001: 289). Te zaznave in interpretacije pa potem vplivajo na to, kako deležniki razumejo informacijske signale, ki jih v javnost pošiljajo organizacije. (van Riel, 1997)

9. ODNOSI Z JAVNOSTMI V MINERSKI INDUSTRIJI

V tem poglavju bom pisala o odnosih z javnostmi v minerski industriji zato, ker bom v praktičnem delu svoje diplome opisala potek odnosov z javnostmi na primeru podjetja Minervo, ki se ukvarja z vrtanjem in miniranjem.

Gradbene in minerske aktivnosti predstavljajo velik problem lokalnim prebivalcem. Že samo dejstvo, da nekdo v soseski gradi, je dovolj, da razburi stanovalce, ko se morajo ljudje soočiti še s prometom tovornjakov, s hrupom in prahom lahko to pri ljudeh povzroči resno negotovanje, ko pa začutijo še tresljaje od gradbenih in minerskih vibracij, pa jim običajno prekipi.

Pogosto se pri proučevanju pritožb izkaže, da so se lokalni prebivalci v preteklosti že večkrat pritožili, vendar njihovih pritožb ni nihče resno obravnaval. Nihče ni popravil problema, niti jim ni nihče razložil, kaj se dogaja in zakaj. Pogosto te pritožbe niso ustrezno obravnavane zato, ker ljudje, ki bi jih lahko rešili, o njih sploh niso obveščeni.

Dober program odnosov z javnostmi bo močno pripomogel k zmanjšanju zaskrbljenosti bližnjih stanovalcev glede gradbenih aktivnosti, posledično pa se bo zmanjšalo tudi število pritožb, rešitve problemov bodo hitrejše, ljudje bodo bolj zadovoljni, porabljenega pa bo tudi manj denarja za preverjanje odškodninskih pritožb. (Poole, 2005)

Poznamo različne poti za omilitev hudih odzivov bližnjih stanovalcev in za omilitev škode, ki jo povzročijo odškodninske pritožbe. Vedno obstajajo pravi in napačni pristopi k stanovalcu, ko gre za miniranje. Na pravi način se boste lotili zadeve, če boste upoštevali naslednje nasvete:

- oseba, ki pred miniranjem vzpostavlja stik s stanovalcem, mora biti dobro obveščena, biti mora sposobna učinkovito komunicirati in mora biti samozavestna
- stanovalci, ki bodo čutili tresljaje zaradi miniranja, morajo biti o tem obveščeni
- oseba, ki v imenu minerskega podjetja pristopa k stanovalcu, mora biti poštena, prilagodljiva in pripravljena sodelovati tudi s tistimi, ki imajo kakšne posebne skrbi
- pooblaščen oseba, ki je v stiku s stanovalcem, ne sme prevzemati odgovornosti za škodo, dokler ni izvedena preiskava in ne sme plačati nikakršne škode brez pravnega nasveta ali rešitve

- preden podjetje začne minirati, naj si vzame dovolj časa, da lahko stvar izvede pravilno, s tem bodo prihranili čas, denar in ohranili ugled in zaupanje. (Dean, 2005)

Najbolje je kampanjo odnosov z javnostmi začeti s pomirjanjem strahov in s preganjanjem mitov o miniranju, saj večina ljudi dobi informacije o eksplozivih in miniranju prek medijev in večinoma so te informacije zelo zastrašujoče. V nadaljevanju kampanje je potrebno izvesti raziskavo pred miniranjem, ki je zelo pomembna za zaščito dobrih minerskih praks. Temeljite raziskave, ki se izvajajo pred miniranjem, so pomembne za zaščito tako lastnikov stanovanj in hiš, kot za zaščito minerskega podjetja. Njihov namen je, da se oceni stanje na bližnjih stavbah pred miniranjem, in da se dokumentirajo vse obstoječe razpoke in druge poškodbe tako, da se izniči možnost goljufije, ko gre za odškodninske pritožbe po končanem miniranju. Oseba, ki izvaja raziskavo, mora biti dobro seznanjena z minerskim podjetjem in z metodami, ki se bodo uporabile, tako da lahko nemudoma in samozavestno odgovori na kakršnokoli vprašanje.

Kadar gre za večje projekte, se lahko kampanja nadaljuje z organizacijo javnega sestanka z lastniki stavb, ki bi lahko bili prizadeti zaradi minerskih del, tam lahko lastniki sprašujejo in dobivajo pojasnila.

Ko pa gre za manjše projekte ali, ko gre za vzpostavljanje stika s stanovalci, ki se ne morejo udeležiti sestanka, pa lahko uporabimo drugačna sredstva, kot so na primer osebni obiski, ki močno povečajo zaupanje stanovalcev v projekt, saj lahko stanovalci vidijo, da obstaja kontaktna oseba, na katero se lahko obrnejo.

Kadar osebni kontakt ni možen, lahko uporabimo pamflete ali pisma s kratko razlago projekta in kontaktno številko, ta pisma morajo lastnike stavb spodbujati k uporabi kontaktnih številok za pridobitev podrobnejših informacij.

Zaradi pravnih razlogov pa je pametno uporabiti tudi povratno pismo, ki dokazuje kontaktiranje ali pa vsaj poskus kontaktiranja z lastniki.

Informacije, ki morajo biti posredovane ali pa vsaj dostopne stavbnim lastnikom, so naslednje:

- datumi in ure miniranj
- tipi eksploziva, ki se bodo uporabljali
- pregled potrebnih dovoljenj in zakonodaje
- kvalifikacije minerjev
- izkušnje, ki jih ima podjetje z miniranjem v bližini stavb

- osebne izkušnje inšpektorjev, ki izvajajo raziskave pred miniranjem, z minerskim podjetjem
- naravo talnih vibracij in eksplozij
- geološki podatki in možne posledice na stavbah

Zelo pomembno je tudi, da se lastnike stavb seznanijo s tem, da je verjetnost kakršnekoli škode na njihovih stavbah zelo majhna, če je miniranje pravilno in varno izvedeno. (Penttinen, 2005)

V konkretnem primeru gradnje tunela v Atlanti so se kampanje odnosov z javnostmi lotili na naslednji način:

- Organizirali so sestanke za javnost, precej preden so začeli minirati. Na te sestanke so povabili vse bližnje lastnike stavb, ki so jim razložili, kaj se bo dogajalo, odgovorili pa so tudi na vsa njihova vprašanja.
- Organizirali so pošiljanje obvestil, vsem prebivalcem bližnjega področja so redno pošiljali pisma, ki so jih informirala o sestankih za javnost, o inšpekcijah ter o prihajajočem delu. Pisma so vsebovala informacije o projektu ter kontaktne informacije za vse, ki bi imeli vprašanja, informacije iz teh pisem pa so objavili tudi v lokalnem časopisu.
- Objavili so kontaktno številko, ki mora biti dostopna vsem, ki imajo kakršnakoli vprašanja. Vsa vprašanja in probleme so takoj ustrezno obravnavali.
- Postavili so internetno stran, ki je služila kot dodaten vir informacij in je vsebovala vse, za javnost pomembne, podatke o projektu.
- Najeli so inšpektorje, ki so pred miniranjem izvajali raziskave, s katerimi so ugotovili stanje stavb pred miniranjem in so s tem onemogočili goljufanje, pri odškodninskih pritožbah.
- Poskrbeli so za nadzorovanje, ves čas miniranja so skrbno nadzorovali delo, v nadzor pa so bili vključeni tudi seizmografi.
- Ves čas so upoštevali vibracijske in eksplozijske meje.
- Odškodninske pritožbe so reševali pošteno in takoj.
- Organizirali so obiske delovišč, kjer so si vodje skupnosti lahko ogledali delovišča in videli, kako dela napredujejo, delovišča pa so si lahko ogledali tudi zaskrbljeni okoliški prebivalci.

Uspešna implementacija dobrega programa odnosov za javnostmi je poskrbela za zadovoljstvo sosedov in za to, da niso izvajalci projekta v vsem času izvajanja del prejeli niti ene pritožbe. Odnosi z javnostmi so torej pomemben del gradbenih in minerskih projektov. Tudi, če vse naredimo prav, to še vedno ne prepreči pritožb in odškodninskih tožb, če pa uporabimo dober program odnosov z javnostmi pa se lahko izognemo večini problemov, ki jih imamo z okoliškimi prebivalci, zato bi moral vsak gradbeni in minerski projekt vsebovati odnose z javnostmi. (Poole, 2005)

10. ŠTUDIJA PRIMERA

V praktičnem delu svoje diplomske naloge bom pisala o izvajanju odnosov z javnostmi v podjetju Minervo, začela pa bom s kratko predstavitevijo podjetja.

10.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MINERVO d. d.

Podjetje Minervo d. d. opravlja izvedbene, projektantske, svetovalne, meritvene in varnostno zdravstvene storitve na področju gradbeništva in rudarstva.

Organizirani so kot družba in so nasledniki Podjetja za vrтанje in miniranje, ki je do leta 1996 delovalo v okviru Geološkega zavoda Ljubljana. Že več kot 40 let razvijajo svoje zanje in pridobivajo izkušnje. Strokovna usposobljenost, sodobna tehnološka opremljenost in vrsta uspešno izpeljanih projektov so argumenti, ki potrjujejo njihovo konkurenčnost in zanesljivost. Prilagodljivo se odzivajo na potrebe in zahteve naročnikov in z visoko stopnjo organiziranosti zagotavljajo varnost tudi pri izvajanju najzahtevnejših vrталno razstreljevalnih del.

Minervo d. d. ima okoli 200 zaposlenih, zato sodi med majhna podjetja, vendar pa je kljub temu največje podjetje, ki se ukvarja z vrтанjem in miniranjem v Sloveniji, saj pokriva približno 50 % trga.

10.2. PROCES IZVAJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU MINERVO d. d.

V podjetju Minervo d. d. nimajo oddelka, ki bi se posebej ukvarjal z odnosi z javnostmi, zato so aktivnosti odnosov z javnostmi razdeljene med vse zaposlene, za katere vodstvo meni, da obvladajo potrebne veščine in so sposobni vzpostavljati in ohranjati dobre odnose z deležniki. Kljub temu da v podjetju nimajo oddelka za odnose z javnostmi, vseeno menijo, da so dobri in vzajemno koristni odnosi z javnostmi pomembni za njihovo podjetje. Zavedajo se namreč, da so lahko le s takimi odnosi uspešni tudi dolgoročno, zato v odnose z javnostmi vlagajo veliko truda in energije. Sicer se jim zdi zelo pomembno, da imajo dobre odnose z vsemi svojimi deležniki, vendar pa vseeno menijo, da so za njih najpomembnejši dobri odnosi z zaposlenimi, naročniki, lokalno skupnostjo ter odnosi z državnimi institucijami.

V Minervu d. d. gradijo in ohranjajo odnose s svojimi deležniki na podlagi dolgoletnih izkušenj, zato ne izvajajo raziskav glede problemov, s katerimi se srečujejo, niti nimajo nobene napisane strategije, ki bi bila vsem na razpolago, prav tako pa tudi nimajo nobenega programa odnosov z javnostmi, vendar pa dobro vedo, kdo so njihove ciljne javnosti in kako, na podlagi izkušenj, ki so se v preteklosti izkazale za uspešne, zgraditi dobre in trdne odnose z njimi.

V podjetju te odnose ves čas osebno spremljajo in opazujejo, tako da lahko v primeru nezadovoljstva deležnikov začnejo hitro izvajati korekcijske spremembe. Vpliv, ki ga imajo njihova dejanja na deležnike, torej skrbno opazujejo, ne izvajajo pa nikakršnih raziskav, ki bi natančno ocenile vpliv teh dejanj na ciljno javnost.

Pri upravljanju odnosov z javnostmi poskušajo delovati ustrezno in odgovorno, trudijo pa se, da tako tudi komunicirajo, kar pomeni, da se trudijo komunicirati verodostojno, jasno, nepretrgano in dosledno, ter da poskušajo komuniciranje prilagoditi različnim deležnikom, tako da upoštevajo njihove različne zmožnosti.

Pri upravljanju odnosov z javnostmi se najprej osredotočajo na interne odnose, torej na odnose s svojimi zaposlenimi. Menedžment podjetja meni, da so ti odnosi zanje zelo pomembni, še posebej zato, ker so storitvena organizacija, kar pomeni, da veliko število zaposlenih prihaja v neposreden stik z naročniki. Odnose z zaposlenimi upravljajo zelo osebno zato, ker so majhno podjetje, kjer se vsi med seboj poznajo in komunicirajo drug z drugim. Vodilni v podjetju gradijo odnose z zaposlenimi na temelju zaupanja, čeprav hkrati izvajajo posreden nadzor nad njimi. Na splošno v podjetju razvijajo svoje delavce, predvsem tiste, ki delajo na terenu in sicer zato, ker jim jih vedno primanjkuje. Eden izmed najbolj perečih problemov internih odnosov v podjetju pa je problem alkoholizma pri terenskih delavcih, ki ga mora vodstvo podjetja ves čas reševati, saj lahko v nasprotnem primeru pride do usodnih nesreč pri delu. Rešujejo pa ta problem in vse ostale probleme zelo osebno, tako da se pogovorijo s spornimi delavci in poskušajo skupaj najti rešitev. V podjetju so prepričani, da obstaja velika mera zaupanja med delodajalci in uslužbenci, saj delodajalci ves čas poskušajo ustvariti to zaupanje preko osebnih stikov, kar kaže na to, da v podjetju ne poteka samo horizontalna pač pa tudi vertikalna komunikacija. V podjetju sproti rešujejo spore med zaposlenimi tako, da ti ne vplivajo na potek dela. Poskrbijo tudi za informiranje zaposlenih o poslovanju organizacije ter o njenih ciljnih in usmeritvah. Zaposlenim tudi zagotovijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela. Trudijo se tudi motivirati zaposlene k ohranjanju in izboljšanju kakovosti in učinkovitosti in sicer preko nagrajevanja njihovih uspehov in dosežkov. Menedžment podjetja komunicira s svojimi

zaposlenimi preko oglasne deske, pisemenih obvestil o uradnih spremembah, ki jih priložijo k plačam, preko letnih poročil, osebne komunikacije ter preko sestankov in govorov.

Naslednji deležniki, ki se jim v podjetju tudi veliko posvečajo, so državne institucije. Odnosi z državnimi institucijami so za Minervo d. d. še posebej pomembni zato, ker je področje vrtanja in miniranja pogojeno s strogo zakonodajo, na katero skušajo v podjetju čim bolj vplivati in sicer z lobiranjem. Ciljna javnost njihovega lobiranja so rudarski inšpektorji, saj so oni tisti, ki predlagajo spremembe zakonov. S temi inšpektorji se v podjetju redno srečujejo na letnih srečanjih, ves čas pa so na bolj neformalen način z njimi v stiku vse leto. Pri vplivanju na odločitve rudarskih inšpektorjev so zelo uspešni, med drugim tudi zato, ker se vsi s področja rudarstva med seboj poznajo, torej njihovo lobiranje pogosto temelji na vezah in poznanstvih.

Vendar so posebej poudarili, da njihovi predlogi zakonov, ki jih predstavljajo rudarskim inšpektorjem, vedno temeljijo na izboljšavah zakonodaje in na skrbi za večjo varnost. Z lobiranjem poskušajo v podjetju predvsem spremeniti togo zakonodajo in jo nadomestiti z novo, ki bo v skladu s trendi, ki veljajo v EU, poskušajo pa tudi preprečiti sprejetje ameriške zakonodaje, ki je precej bolj stroga, kot zakonodaja EU.

V podjetju stalno spremljajo zakonodajo s svojega področja, in ko ugotovijo, da je potrebno ukrepati, vedno, vezam in poznanstvom navkljub, lobirajo tako, da poskušajo z dobrimi argumenti in dokazi prepričati rudarske inšpektorje, da so njihovi predlogi dobri in nikoli ne izvajajo pritiska na njih. V podjetju so zelo zadovoljni s svojimi odnosi z državnimi institucijami in z dejstvom, da jim je skoraj celotna zakonodaja, ki pokriva njihovo področje pisana na kožo.

Naslednja skupina deležnikov, ki je močno vpletena v njihovo podjetje in je zato zelo pomembna zanje, je lokalna skupnost, ki je zelo vpletena v podjetje zato, ker jo delovanje podjetja najbolj moti in je zato tudi največji vir sporov in pritožb v zvezi s podjetjem. Lokalno skupnost Minerva d. d. sestavljajo lokalne skupnosti iz vse Slovenije, saj ima podjetje svoja delovišča prepredena po vsej Sloveniji. Za njih je torej lokalna skupnost zelo pomembna iz dveh razlogov, zaradi svoje obsežnosti in zaradi visoke stopnje vpletenosti v podjetje. Zaradi obsežnosti lokalne skupnosti je podjetje ne more nikoli v resnici poznati, se jo pa v podjetju zelo trudijo spoznavati. Za njih so najpomembnejši deležniki lokalne skupnosti policija in prebivalci v bližini delovišč, sodelujejo pa tudi z lokalnimi trgovci, podjetji, bankami in zavarovalnicami.

Pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov z lokalno skupnostjo izvajajo sponzoriranje, doniranje in štipendiranje.

Pri odnosih z lokalno skupnostjo se najbolj osredotočajo na prebivalce v bližini delovišč. Z njimi vedno vzpostavijo stik, preden začnejo minirati. Oseba, ki vzpostavi stik z okoliškimi prebivalci, je vedno dobro obveščena, sposobna učinkovito komunicirati, samozavestna, poštena in prilagodljiva.

V podjetju poskrbijo za to, da so okoliški prebivalci vedno seznanjeni z datumi in urami miniranja in z možnimi posledicami na stavbah.

Pri izvajanju minerskih projektov ves čas skrbijo za koristi lokalne javnosti in sicer s tem, ko:

- Organizirajo sestanke za javnost, preden začnejo minirati. Na te sestanke povabijo vse prebivalce v bližini delovišč in jim razložijo, kaj se bo dogajalo, odgovorijo pa tudi na njihova morebitna vprašanja.
- Redno pošiljajo obvestila lokalnim prebivalcem, v katerih jih obveščajo o sestankih za javnost, o inšpekcijah ter o prihajajočem delu.
- Objavljajo kontaktne številke, ki so dostopne vsem, ki bi lahko imeli kakršnakoli vprašanja.
- Najemajo inšpektorje, ki pred miniranjem izvajajo raziskave, s katerimi ugotavljajo stanje stavb pred miniranjem.
- Poskrbijo za nadzorovanje ves čas miniranja, pri čemer uporabljajo tudi seizmografe.
- Ves čas upoštevajo vibracijske ter eksplozijske meje.
- Odškodninske tožbe rešujejo pošteno in takoj.
- Organizirajo obiske delovišč, kjer si vodje skupnosti lahko ogledajo potek del.

V Minervu d. d. so zelo natančni pri upravljanju odnosov s prebivalci v bližini delovišč, kar lahko potrdijo s tem, da dobivajo zelo malo pritožb s strani teh prebivalcev.

Naslednji deležniki, s katerimi v podjetju komunicirajo in s katerimi tudi po zakonu morajo komunicirati, so delničarji, ki so tudi edini pripadniki finančne javnosti, s katerimi imajo v podjetju stike.

S svojimi delničarji komunicirajo preko pisem delničarjev, četrletnih, polletnih in letnih sporočil, vsako leto pa skličejo tudi skupščino, s svojimi delničarji pa nato komunicirajo preko poročila te skupščine.

Vedno si vzamejo čas, da odgovorijo na vprašanja svojih večjih delničarjev, ki jih ponavadi povabijo kar na osebni razgovor, ker jih je tako malo. V podjetju torej gradijo zelo osebe odnose z večjimi delničarji in sicer preko, sestankov, kosil, ipd.

Kar pa se tiče malih delničarjev, med katere sodijo sorodniki zaposlenih, pa imajo v podjetju politiko, da je vsak zaposlen odgovoren za zadovoljstvo sorodnikov, ki so investirali v podjetje ter hkrati zadolžen za njihovo informiranje.

Naročniki so naslednji deležniki, ki so posebej pomembni za podjetje Minervo d. d. in sicer zato, ker jih je tako malo. Področje vrtanja in miniranja je majhno in zato je število naročnikov močno omejeno. Dobri odnosi z naročniki so torej ključnega pomena, žal pa je Minervo d. d. v veliki meri podrejen svojim naročnikom in mora zato, da jim ugoti pogosto pozabiti na svoje interese, kar lahko vodi le v enosmerno koristne odnose. Odnosi med podjetjem in njegovimi naročniki torej pogosto niso vzajemno koristni, kar je razvidno iz tega, da še naprej dobro delajo in prijazno komunicirajo tudi s tistimi naročniki, ki jim storitev sploh ne plačujejo.

S svojimi naročniki največkrat komunicirajo po telefonu, elektronski pošti ali osebno (sestanki, kosila). Imajo pa tudi internetno stran namenjeno komuniciranju z naročniki, ki pa je bolj informativne narave in ni interaktivna. Njihova internetna stran vsebuje predvsem pomembne podatke o organizaciji, podatke o njeni zgodovini, kontaktne informacije in razne druge relevantne informacije.

Naslednje področje, ki je zelo pomembno za podjetje, ki se ukvarja z dejavnostjo vrtanja in miniranja, kjer je možnost nesreče precejšna, pa je krizno upravljanje in komuniciranje. V podjetju nimajo nobenih načrtov, ki bi jim pomagali prebroditi razne krizne situacije. V primeru, da pride do nesreče na katerem od njihovih delovišč, morajo ravnati v skladu z zakonodajo in sicer, o nesreči morajo takoj obvestiti zdravnika, policijo in inšpektorat za rudarstvo.

V primeru nesreče podjetje nima nikakršnega opravka z mediji, ker pristojni inšpektorji dajejo uradne izjave za medije v njihovem imenu.

Izvedejo pa v podjetju preiskavo, s katero ugotovijo, kdo je odgovoren za nesrečo, kaj se je zgodilo in zakaj. Zaposlene nato obvestijo o ugotovitvah te preiskave, dokler preiskava ni končana in dokler ne vedo točno, kaj se je zgodilo, pa vodstvo podjetja noče dajati svojim zaposlenim nikakršnih informacij glede nesreče.

Edini deležniki, s katerimi v podjetju nočejo imeti nikakršnih stikov in odnosov in jih tudi nimajo, pa so mediji. Vodstvo podjetja ima o novinarjih precej slabo mnenje, ker vedno prežijo na njihov neuspeh, saj so za novinarje dobre samo slabe novice. Mediji so prisotni samo v primeru specialnih miniranj, ko so na primer rušili visok dimnik sredi mesta, in še takrat so novinarji odkrito priznali, da upajo, da bo šlo kaj narobe, kar je samo še dodatno

poslabšalo že tako slabe odnose med podjetjem in mediji. V podjetju torej komunicirajo z mediji samo v primeru specialnih miniranj, ko to stori odgovorni tehnični vodja ali kadar je to res nujno, drugače pa si želijo le, da bi imeli pred mediji mir.

Po mnenju menedžerja podjetja Minervo d. d. so odnosi med podjetjem in njegovimi deležniki na splošno dobri, saj nimajo nikakršnih večjih problemov, ki jih ne bi bili sposobni rešiti. V prihodnosti si seveda želijo še izboljšati svoje odnose, vendar pa so zadovoljni tudi s sedanjim stanjem.

Ravno zato, ker se jim zdi, da imajo dobre odnose z deležniki, in ker so uspešni v svojem poslovanju nasploh, vodstvo podjetja meni, da oddelka za odnose z javnostmi ne potrebujejo.

11. ZAKLJUČEK

Odnosi z javnostmi so neizbežni, pa ne samo pri poslovanju podjetja, pač pa tudi na osebnih področjih. Skozi življenje ves čas gradimo in vzdržujemo včasih pa tudi rušimo odnose z našimi starši, prijatelji, kolegi, s poslovnimi partnerji, sodelavci, itn. Kako pomembno je za nas, da so odnosi, ki jih vzpostavljamo, dobri, spoznamo že zelo zgodaj v otroštvu, zelo kmalu pa spoznamo tudi to, da so ti odnosi lahko zares dobri in dolgotrajni samo, če so koristni za vse vpletene.

Pomen dobrih odnosov z javnostmi je torej očitno, brez uspešnih in trdnih odnosov ne more delovati nobeno podjetje, tako kot tudi ne more biti srečna nobena družina, na koncu pa slabi odnosi zavirajo in ogrožajo delovanje celotne družbe na sploh.

K upravljanju odnosov z različnimi javnostmi pa je potrebno pristopati z veliko mero znanja, razumevanja, prilagodljivosti in tudi čustvene inteligence.

Želja po dobrih odnosih, po mojem mnenju, izhaja večinoma iz našega egoizma in želje po udobnosti. Za graditev dobrih odnosov se namreč po mojem mnenju trudimo predvsem zato, ker nam olajšajo življenje, saj nam zagotavljajo priljubljenost, uspešnost, dobičkonosnost, dajejo pa nam tudi občutek varnosti, urejenosti, zadovoljstva in lastne dobrote. Hitro lahko namreč opazimo, da smo ljudje pripravljeni dobre odnose zamenjati za to, kar nam le-ti zagotavljajo in dajejo. Dobri odnosi torej niso cilj nobenega podjetja, so samo sredstvo, ki pripelje do cilja, ta cilj pa je običajno večji dobiček.

Graditev dobrih odnosov je vedno bila, je in bo nujna za vsa podjetja in vse posameznike.

Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi menijo, da morajo podjetja imeti svoje oddelke za odnose z javnostmi ali pa morajo vsaj najemati zunanje agencije odnosov z javnostmi, če želijo biti uspešna pri upravljanju odnosov s svojimi deležniki.

Prek proučevanja teorije s področja odnosov z javnostmi ter z ugotovitvami, ki izhajajo iz študije primera, pa sem sama prišla do drugačnih zaključkov. Podjetje, ki sem ga proučevala, namreč deluje brez oddelka za odnose z javnostmi in brez pomoči zunanje agencije, pa vendar zelo intenzivno in uspešno upravlja odnose s svojimi deležniki. Res da v podjetju pri upravljanju odnosov ne izvajajo nikakršnih raziskav, nimajo strategij in ne ocenjujejo učinka svojih dejanj, se pa zato zelo zanašajo na svoje dolgoletne in uspešne izkušnje, ki so po mojem mnenju zelo velik vir znanja, ki je pogosto podcenjen. Po mojem mnenju namreč večina znanstvenih ugotovitev izhaja iz predhodnih, dolgoletnih izkušenj in tako je tudi v

primeru odnosov z javnostmi. Prepričana sem namreč, da so se v preteklosti ravno tako kot v sedanjosti zavedali pomena dobrih odnosov, in da so že takrat delovali in komunicirali tako, da so pozitivno vplivali na odnose z deležniki, in da na temeljih njihovih dejanj danes stoji znanost odnosov z javnostmi.

V podjetju, ki sem ga proučevala, torej komunicirajo na podlagi izkušenj in brez strokovnega znanja s področja odnosov z javnosti, pa vendar pri upravljanju odnosov z deležniki uporabljajo veliko število orodij in principov, ki jih našteva in priporoča teorija. S svojimi deležniki gradijo vzajemno koristne odnose, saj se zavedajo, da so lahko le taki odnosi dolgoročni. Vedno poskrbijo za to, da delujejo in komunicirajo usklajeno, pri komuniciranju upoštevajo temeljna pravila. Pri upravljanju odnosov z deležniki se še posebej osredotočajo na tiste, ki so za njih najbolj pomembni, to so naročniki (ker jih je malo), državne institucije (ker zelo vplivajo na njihovo podjetje), lokalna skupnost (ker podjetje zelo vpliva na njo) ter zaposleni (ker se podjetje ukvarja s storitveno dejavnostjo). Pri komuniciranju s svojimi deležniki uporabljajo kanale, ki jih navaja teorija in sicer na način, ki ga navaja teorija.

V podjetju so, čeprav brez oddelka za odnose z javnostmi, zelo zadovoljni z odnosi s svojimi deležniki in menijo, da nimajo nikakršnih večjih problemov, in ker delujejo zelo uspešno tudi nasploh, so prepričani, da oddelka za odnose z javnostmi ne potrebujejo. Enakega mnenja pa sem tudi sama, ne vidim namreč razloga, zakaj bi finančno zelo uspešno podjetje, ki že dolga leta uspešno upravlja svoje odnose, potrebovalo poseben oddelek za odnose z javnostmi, samo zato, ker se za tak oddelek odločajo ostale organizacije. Moje mnenje je tudi, da majhna podjetja tako ali tako ne potrebujejo teh oddelkov v tolikšni meri kot večja, saj je v majhnih podjetjih povezanost med zaposlenimi dosti večja kot v velikih, kar pa omogoča boljše usklajevanje, bolj osebne odnose, itn. Sploh pa odnosi z javnostmi niso stvar enega samega oddelka, pač pa vseh zaposlenih, zato bi morala podjetja vse svoje zaposlene s pomočjo raznih seminarjev, člankov in knjig podrobneje seznaniti s teorijo odnosov z javnostmi, ki bi jo le-ti lahko kasneje koristno uporabili v praksi.

Poleg tega pa menim, da so odnosi z javnostmi v Sloveniji še na zelo nizki ravni, saj je razumevanje odnosov z javnostmi s strani menedžmenta podjetij zelo slabo, pogosto pa je zelo površno in neustrezno tudi izvajanje teh odnosov. Ustanavljanje oddelkov in najemanje agencij za odnose z javnostmi je zato po mojem mnenju zaenkrat bolj modna muha tistih vodilnih delavcev, ki si to lahko privoščijo, kot pa razširjena praksa.

12. LITERATURA

1. Allen Aaron (2004): »Pump Up Your Profile«. Restaurant Hospitality, August 2004, p. 86-88.
2. Allen Myria Watkins, Caillouet Rachel H. (1994): »Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis«. Communication Monographs 61, p. 44-62.
3. Baskin Otis W., Aronoff Craig E. (1988, 1998): »Public relations – The profession and the practice«. Wm C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
4. Black Sam (1993): »The Essentials of Public Relations«. Kogan Page, London.
5. Blakstad Michael, Cooper Aldwyn (1995): »The communicating organization«. IPD House, London.
6. Bolton John E. (1971): »Small Firms: Report of the Committee of Enquiry on Small Firms«. HMSO, London.
7. Brooks Brian S., Kennedy George., Moen Daryl R., Ranly Don (1988): »News Reporting and Writing«. 3d ed., New York, St. Martin's Press.
8. Broom Glen M., Dozier David M. (1990): »Using Research in Public Relations: Applications to Program Management.« Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
9. Butler Timothy, Waldroop James (2004): » Understanding 'People' People«. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 6, June 2004, p. 78-86.
10. Carson David J. (1985): »The evolution of marketing in small firms«. European Journal of Marketing, Vol. 19, No. 5, p. 7-16.
11. Coombs Timothy W., Holiday Sherry J. (1996): »Communication and Attributions in a Crisis: an Experimental Study in Crisis Communication«. Journal of Public Relations Research, Vol. 8, Iss. 4, p. 279-295.
12. Costa Paul T. Jr., McCrae Robert R. (1995): »Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory«. Journal of Personality Assessment, Vol. 64, No. 1, p. 21-50.
13. Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Glen M. (1978, 1985, 1994): »Effective Public Relations«. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
14. Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Glen M. (2000): »Effective Public Relations«. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
15. De Chernatony Leslie (1999): »Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation«. Journal of Marketing Management, Vol. 15, Iss. 1, p. 157-179.

16. Dean Dwane H. (2004): »Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response and Responsibility for a Crisis Event«. *Journal of Business Communication*, Vol. 41, Number 2, April 2004, p. 192-211.
17. Dean Jeffrey L. (2005): »Working with the Neighbors: Public Relations in Blasting«. *The Journal of Explosives Engineering*, Vol. 22, No. 3, p. 4.
18. Dervin Brenda (1989): »Audience as Listener and Learner, Teacher and Confidante: The Sense Making Approach in Public Communication Campaigns«. 2d ed., edited by Ronald E. Rice and Charles K. Atkin. Newbury Park, CA, Sage Publications.
19. Dervitsiotis Kostas N. (2003): »Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust«. *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 5, p. 511-524.
20. Dodd Graham (1951): »Security Analysis«. 3rd ed. McGraw-Hill Book Co., Inc., New York.
21. Drapal Andrej (1994): »Koraki lobistične prakse-Izkoristite možnosti.« *Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment*, št.7, str. 45-46. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o.
22. Dubrovski Drago (2000): »Krizni management«. Druga, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
23. Edelman Lauren B., Suchman Mark C. (1997): »The Legal Environments of Organizations.« *Annual Reviews Sociol.*, Vol.23, p. 479-515.
24. Fombrun Charles J., Shanley Mark (1990): »What's in a name? Reputation building and corporate strategy«. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No.2, p. 233-258.
25. Fombrun Charles J. (2001): »Corporate reputation as economic asset«. V: Hitt Michael A. et al. (eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
26. Forbes Paul S. (1992): »Applying Strategic Management to Public Relations«. *Public Relations Journal*, Vol. 48, No. 3 (March 1992), p. 32.
27. Friesen Carl (2001): »Reaching potential clients through the news media«. *Consulting to Management Burlingame*, September 2001, Vol.12, Iss.3, p. 27-34.
28. George William R. (1990): »International marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level«. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, p. 63-70.
29. Goldhaber Gerald M., Dennis Harry S. III, Richetto Gary M., Wiio Osmo A. (1984): »Information strategies: New pathways to management productivity.« (rev. ed.). Norwood, NJ, Ablex.
30. Gremler Dwayne D., Bitner Mary Jo, Evans Kenneth R. (1995): »The internal service encounter«. *Logistics Information Management Bradford*, Vol. 8, Iss. 4, p 28-34.
31. Grönroos Christian (1990): »Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface«. *Journal of Business Research*, Vol. 20, p. 3-11.

32. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (1997): »Pristop k odnosom z javnostmi«. Pristop, Ljubljana.
33. Grunig James E., Hunt Todd (1984): »Managing public relations«. Harcourt Brace Jovanovich College, Philadelphia.
34. Grunig James E. (1992): »Excellence in Public Relations and Communications Management«. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Association.
35. Grunig James E., Grunig Larissa A. (1992): »Models of public relations and communications«. V Grunig James E. (ed.) Excellence in Public Relations and Communications Management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
36. Grunig James E., Repper Fred C. (1992): »Strategic management, publics and issues« V: Grunig James E. (ed) Excellence in Public Relations and Communications Management, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Assotiation.
37. HarrisThomas L. (1991): »The Marketer's Guide to PR: How Today's Companies Are Using The New Public Relation To Gain a Compatitive Edge«. JohnWiley and Sons, New York, NY.
38. Harrison Shirley (1995): »Public Relations: an introduction«. Routledge, London, New York.
39. Harrison Shirley (2000): »Shouts and Whispers. The lobbying campaigns for and against resale price maintenance.« European Journal of Marketing, Vol.34, No.1/2, p. 207.
40. Hatch Mary Jo, Schultz Majken (2001): »Are the strategic stars alignet for your corporate brand«? Harvard Business Review, February, p. 128-134.
41. Head Victor (1991): »Uspješno sponzoriranje«. IMS/Studio 6, Sarajevo.
42. Horngren Charles T. (1957): »Disclosure«. Accounting Review, Oct57, Vol. 32 Issue 4, p. 598-604.
43. Hunt Todd, Grunig James E. (1995): »Tehnike odnosov z javnostmi«. Ljubljana: DZS.
44. Jefkins Frank (1993): »Planned Press and Public Relations«. Blackie Academic and Professional, London.
45. Kent Michael L., Taylor Maureen (2003): »Maximizing Media Relations: A Web Site Checklist«. Public Relations Quarterly, Spring 2003, Vol. 48, Iss. 1, p. 14-18.
46. Kitchen Philip J. (1997): »Public Relations Principles and Practice«. London, Boston, International Thomson Business Press.
47. Kline Mihael, Polič Marko in Zabukovec Vlasta (1998): »Javnost in nesreče: obveščanje, opozarjanje, vplivanje«. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
48. Lane E. F. (1967): »Applied Behavioral Science«. Public Relations Journal Vol. 23, No. 7, p. 6.
49. Lerbinger Otto (1997): »The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility«. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

50. Lesser Lawrence M. (2000): »Business, Public Policy and Society«. Harcourt Brace College Publisher, Fort Worth.
51. Lewis Barbara R., Entwistle Thomas W. (1990): »Managing the service encounter: a focus on the employee«. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No. 3, p. 50.
52. Logsdon Jeanne M., Wood Donna J. (2002): »Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction«. *Business & Society*, Vol. 41, No. 4, p. 363-370.
53. Marcus Alfred A., Goodman Robert S. (1991): »Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis«. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 281-305.
54. McKoy Wade H. (1990): »How to Manage a Publicity Program«. *Economic Development Review*, Spring 1990, Vol.8, Iss.2, p. 62-66.
55. Mendelsohn Harold (1973): »Why Information Campaigns Can Succeed«. *Public Opinion Quarterly* 37, Spring1973, p. 50-61.
56. Moloney Kevin (1997): »Government and Lobbying Activities.« V: Philip Kitchen J.: *Public Relations Principles and Practice*. London, Boston, International Thomson Business Press.
57. Moss Danny, Ashford Ruth, Shani Najani (2003): »The forgotten sector: Uncovering the role of public relations in SMEs«. *Journal of Communication Management*, London:2003, Vol. 8, Iss. 2, p. 197-210.
58. Munter Mary (1983): »MANAGING PUBLIC AFFAIRS: How to Conduct a Successful Media Interview«. *California Management Review*, Summer 1983, Vol.25, No.4, p. 143-150.
59. Nagel Pieter J.A., Cilliers Willem W. (1990): »Customer satisfaction: a comprehensive approach«. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 6, p. 2-46.
60. Newman William H., Berg Thomas L. (1963): »Managing External Relations«. *California Management Review*, Spring 1963, Vol. 5 Issue 3, str. 81-86.
61. Novak Božidar in sodelavci (2000): »Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi«. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana: Zbirka Manager.
62. Pearson Christine M., Clair Judith A. (1998): »Reframing Crisis Management«. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.2, p. 60.
63. Penttinen Sandra K. (2005): »Make a Good Impression«. *The Journal of Explosives Engineering*, Vol. 22, No. 3, p. 34-36.
64. Poole Gregory B. (2005): »Public Relations Program on a Deep Tunnel Project in Atlanta«. *The Journal of Explosives Engineering*, Vol. 22, No. 3, p. 6-14.

65. Quelch John A., Klein Lisa R. (1996): »The Internet and International Marketing«. Sloan Management Review, 37, p. 60-75.
66. Reinhardt Claudia (1987): »Workshop: How to Handle a Crisis«. Public Relations Journal, Vol. 43, No. 11, p. 43-44.
67. Reynoso Javier, Moores Brian (1995): »Towards the measurement of internal service quality«. International Journal of Service Industry Management Bradford, Vol. 6, Iss. 3, p. 64-83.
68. Rogers Everett M. (1983): »Diffusion of Innovations«. 3d ed., New York, Free Press.
69. Rogers Martha (2005): »Customer Strategy: Observations from the Trenches«. Journal of Marketing, October 2005, Vol. 69, p. 262-263.
70. Roper Greg (2005): » Managing Employee Relations«. HR Magazine Alexandria, May 2005, Vol.50, Iss.5, str. 101-104.
71. Rosenbaum Michael (1988): »How to Conquer Mediaphobia«. Management Review, December 1988, Vol.77, Iss.12, p. 41-43.
72. Scott Marvin B., Lyman Stanford M. (1968): »Accounts«. American Sociological Review, 33, pp. 46-62.
73. Seeger Matthew W., Sellnow Timothy L., Ulmer Robert R. (1998): »Communication, organization and crisis«. V: Roloff Michael E. (Ed.), Communication yearbook, Vol. 21., p. 231-275. Thousand Oaks, CA: Sage.
74. Shapiro Carl (1983): »Premiums for high quality products as returns to reputations«. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 98, No. 4, p. 661-679.
75. Shenkar Oded, Yuchtman-Yaar Ephraim (1997): »Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing«. Human Relations, Vol. 50, No. 11, p. 1361-1381.
76. Škerlep Andrej (1998): »Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza«. Teorija in praksa (1998), letnik 35, številka 4, str. 738-758.
77. van der Merwe Ryan, Pitt Leyland F., Abratt Russell (2005): »Stakeholder Strength: PR Survival Strategies in the Internet Age«. Public Relations Quarterly, Spring 2005, Vol. 50, iss. 1, p. 39-48.
78. van Riel Cees B.M. (1997): »Research in corporate communication: An overview of an emerging field«. Management Communication Quarterly, Vol. 11, No. 2, p. 288-309.
79. Weihrich Heinz (1990): »The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis in Strategic Planning. Models and Analytical Techniques«. Edited by Robert G. Dyson. Chichester, UK, John Wiley and Sons.
80. White Jon (1991): »How to Understand and Manage Public Relations«. Random, London.

13. VIRI

1. Internetna stran podjetja Minervo d. d. (www.minervo-lj.si).
2. Pogovor z direktorjem podjetja Minervo d. d. (G. Vojko Reven, univ.dipl.inž.rud.).