

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Doroteja Kitak**

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA IN ODNOSI S  
SKUPNOSTJO**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2005**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Doroteja Kitak  
Mentor: doc. dr. Mihael Kline**

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA IN ODNOSI S  
SKUPNOSTJO**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2005**

#### ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu, ki me je s strokovnimi nasveti in kritičnimi mislimi vodil pri nastajanju moje diplomske naloge.

Iskrena hvala moji družini za razumevanje in vse spodbudne besede, izrečene v času študija, Gorazdu za ljubezen in potrpljenje ter vsem ostalim, ki so mi stali ob strani pri nastajanju pričujočega dela.

Prav tako bi se rada zahvalila Tjaši Ficko, zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi v podjetju Mercator.

Hvala za izkazano pomoč pri študiju primera.

## **KAZALO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA.....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1. Splošna opredelitev družbene odgovornosti podjetja.....                            | 8         |
| 2.2. Koncept družbene odgovornosti podjetja.....  | 10        |
| 2.2.1. Pojem deležnik.....  | 11        |
| 2.3. Definicije družbene odgovornosti podjetja.....                                     | 13        |
| 2.3.1. Trije vidiki k obravnavanju družbene odgovornosti.....                           | 14        |
| 2.4. Zgodovinski pogled na razvoj pojma družbena odgovornost podjetja .....             | 15        |
| 2.5. Carrollov model družbene odgovornosti .....  | 16        |
| 2.5.1. Carrollova piramida družbene odgovornosti .....                                  | 17        |
| <b>3. ODNOSI Z JAVNOSTMI.....</b>   | <b>19</b> |
| 3.1. Definicije odnosov z javnostmi .....   | 19        |
| 3.2. Umeščenost oddelka za odnose z javnostmi<br>v organizacijsko strukturo.....        | 21        |
| 3.3. Modeli odnosov z javnostmi .....   | 24        |
| 3.4. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi.....                                     | 26        |
| 3.4.1. Jefkinsov šest-stopenjski model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi..... | 27        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4.2. Hunt in Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi .....            | 27        |
| 3.5. Programi odnosov z javnostmi .....  | 29        |
| 3.6. Tehnike odnosov z javnostmi .....   | 31        |
| 3.7. Korporativna identiteta, imidž in ugled .....   | 32        |
| 3.8. Strateško povezovanje podjetij .....  | 35        |
| <b>4. ODNOSI S SKUPNOSTJO .....</b>  | <b>38</b> |
| 4.1. Načrtovanje odnosov s skupnostjo .....  | 39        |
| 4.2. Dejavnosti v programu odnosov s skupnostjo .....                                      | 42        |
| <b>5. POROČANJE O DRUŽBENO ODGOVORNEM RAVNANJU .....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>6. ŠTUDIJA PRIMERA: Dobrodelna akcija »Vsi smo bili otroci« .....</b>                   | <b>50</b> |
| 6.1. Predstavitev nosilcev akcije .....  | 50        |
| 6.2. Dobrodelna akcija »Vsi smo bili otroci« .....   | 58        |
| 6.2.1. Odločanje o dobrodelni akciji .....   | 58        |
| 6.2.2. Časovni okvir in zbiranje sredstev za dobrodelno akcijo »Vsi smo bili otroci« ..... | 59        |
| 6.2.3. Načrtovanje in izvedba projekta »Vsi smo bili otroci« .....                         | 61        |
| 6.2.4. Izbira neprofitne organizacije .....  | 63        |
| 6.2.5. Komunikacijske aktivnosti .....   | 65        |
| 6.2.6. Ocenjevanje uspešnosti dobrodelne akcije »Vsi smo bili otroci« .....                | 67        |
| 6.2.7. Poročanje o družbeno odgovornem ravnanju .....                                      | 70        |
| <b>7. ZAKLJUČEK .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>8. LITERATURA IN VIRI .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>PRILOGE</b>   |           |



# 1. UVOD

Družbena odgovornost podjetja ni nekaj novega, saj se o njej v zadnjem času veliko piše in govori. Podjetju omogoča ohranjanje ekonomske uspešnosti in doseganja poslovnih prednosti z izgrajevanjem zaupanja javnosti. Svojo družbeno odgovornost podjetja zapišejo v opredelitvi poslanstva. Kljub naraščajočemu zavedanju o pomenu družbeno odgovorne vloge, še vedno mnoga podjetja ne najdejo pravih upravljalških metod za njeno udejanjanje. Uspešna podjetja svoja poslanstva izvajajo s strateškim načrtovanjem. Pri tem pa imajo odločilno vlogo odnosi z javnostmi, ki vzpostavljajo odnose z okoljem in tako prispevajo k izpolnjevanju strateških ciljev organizacije. S pomočjo strateškega upravljanja identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju ter razvijajo strategije, s katerimi je moč izkoristiti priložnosti in zmanjševati nevarnosti.

Organizacije vodijo odnose z različnimi deležniki: zaposlenimi, potrošniki, dobavitelji, finančnimi strokovnjaki in lokalno skupnostjo. Odnosi z javnostmi tako predstavljajo most, ki povezuje organizacijo z njenimi deležniki. Zato morajo biti načrtovana strateško, saj lahko le tako gradijo kakovostne in dolgoročne odnose z deležniki organizacije.

Teza moje diplomske naloge je, da dobro načrtovani odnosi z javnostmi prispevajo k uresničevanju družbene odgovornosti podjetja. V nadaljevanju bom dokazala, da je družbena odgovornost in s tem vpetost v lokalno okolje ključni dejavnik graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Zagovarjala bom tezo, da podjetje svojega poslanstva ne uresničuje le z aktivno vlogo v gospodarskem okolju, ampak tudi z odzivanjem na potrebe širšega okolja. Preverila bom tudi kako podjetje z donatorskimi sredstvi podpira in neguje vzajemno koristne odnose med organizacijo in strateškimi javnostmi ter tako prispeva h kvaliteti življenja v skupnosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela – teoretični in praktični, kjer bom teoretični del aplicirala na praktični primer.

Sestavljeno je iz uvoda, kateremu sledi pet poglavij, zaključek, uporabljena literatura in viri ter priloge. Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabljala naslednje metode: analizo strokovne literature in člankov, pregled internetnih strani, interno gradivo Skupine Mercator in intervjuje z odgovornimi v oddelku marketing podjetja Mercator in Pejo trading d.o.o.

V prvem poglavju bom govorila o splošni opredelitvi družbene odgovornosti podjetja. Zanima me, kako se je pojem družbena odgovornost razvijal skozi zgodovino ter kako so ga definirali različni avtorji.

V drugem poglavju bom spregovorila o odnosih z javnostmi ter njihovi vlogi v organizaciji. Podrobneje se bom ukvarjala z različnimi modeli odnosov z javnostmi in programi vodenja organizacije s strateškimi javnostmi. Ker organizacija s pomočjo strateško načrtovanih odnosov z javnostmi sporoča identiteto organizacije in s tem ustvarja želeno podobo organizacije v očeh javnosti, bom razložila razmerje med pojmi korporativna identiteta, imidž in ugled.

Tretje poglavje bom namenila odnosom s skupnostjo. Na začetku bom opredelila pojem skupnost ter stališča različnih avtorjev do tega pojma. Prikazala bom pomembnost vpetosti okolja v skupnost ter vzdrževanja vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in skupnostjo. V nadaljevanju bom opisala različne programe, s katerimi se lahko organizacija vključuje v skupnost.

V četrtem poglavju bom predstavila poročanje o družbeno odgovornem ravnanju. Prikazala bom pomembnost objavljanih poročil o družbeni odgovornosti podjetja. V nadaljevanju bom opredelila motive podjetij za poročanje o družbeno odgovornosti in korake, ki jim morajo podjetja slediti za učinkovito poročanje o družbeno odgovornem ravnanju.

V zadnjem poglavju bom teoretski okvir aplicirala na praktičnem primeru Skupine Mercator. Zanima me kako podjetje uresničuje svojo družbeno vlogo in na kakšen način se vključuje v skupnost. Prikazala in opisala bom komunikacijske aktivnosti, ki so jih izvedli ob dobrodelni akciji »Vsi smo bili otroci« skupaj s podjetjem Pejo trading d.o.o. in Zvezo prijateljev mladine Slovenija.



## **2. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA**

### **2.1. Splošna opredelitev družbene odgovornosti podjetja**

Izraz družbena odgovornost podjetja pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti.

Družbena odgovornost predstavlja pozitiven prispevek za družbo ter upravljanje vpliva, ki ga ima podjetje na okolje. Številna podjetja so družbeno odgovornost začela spreminjati v poslovno priložnost, saj lahko prinese podjetju neposredne koristi in zagotovi njegovo dolgoročno konkurenčnost. Organizacija, ki uspešno rešuje svoje probleme z okoljem, dobi iz odnosa z delničarji, potrošniki, zaposlenimi, vlado in lokalno skupnostjo prednost, saj ji le-ti lahko dajo podporo ali pa jo onemogočijo. Podobno razmišljata tudi McWilliams in Siegel, ki pravita, da »etično obnašanje omogoča doseganje konkurenčne prednosti, saj razvija dolgoročne odnose z deležniki« in zagotavlja profite na dolgi rok (McWilliams in Siegel v Berlogar, 2000). Podjetjem postaja družbena odgovornost vse večji izziv in jim hkrati predstavlja dodano vrednost, zato jo umeščajo v jedro poslovne strategije.

Donatorstvo, sponzoriranje in humanitarna prizadevanja predstavljajo le del celote družbene odgovornosti podjetja, v katero so povezani vsi odnosi, ki jih ima podjetje z okoljem. Podjetje je odgovorno do vseh svojih deležnikov oziroma ciljnih javnosti (zaposlenih, potrošnikov, delničarjev, poslovnih partnerjev, konkurentov, lokalne skupnosti, države, nevladne organizacije). Širše gledano pa je podjetje odgovorno do družbenega in naravnega okolja v katerem deluje. Temeljna načela družbene odgovornosti podjetja so pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem, skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja.

Predvsem gre tukaj za iskanje ravnotežja med zakonskimi obveznostmi in prevzemanjem odgovornosti za tisto, kar je zunaj območja pristojnosti in zmogljivosti podjetja. Družbena odgovornost podjetja vključuje predvsem skrben premislek o svoji dejavnosti, značilnosti okolja, v katerem deluje, glavnih deležnikov ter njihovih vrednotah in pričakovanjih v razmerju do podjetja. Podjetja morajo danes presegati zgolj z zakonom zadane dolžnosti in se vključiti v reševanje številnih novih problemov, katere so v marsičem povzročila tudi sama (Jančič, 2004).

Številni avtorji poudarjajo, da se podjetja danes soočajo z etičnimi problemi na treh ravneh (Hoffman in Moore, 1990; DeGeorge, 1990b; Goodpaster, 1993):

- na makro ravni gre za probleme glede vloge podjetja v širših družbenih okvirih – v državi ali celo v mednarodnem okolju
- na ravni podjetja (družbena odgovornost), ki je nivo znotraj makro nivoja in se ukvarja z etičnimi načeli pri organizacijski strukturi in poslovni viziji
- individualni nivo, ki zadeva vedenje posameznikov znotraj organizacije (glej Berlogar, 2000).

Tako kot po svetu se tudi pri nas številna večja podjetja zavedajo pomena družbene odgovornosti, saj je načrt izvajanje le te lahko poslovno koristen in učinkovit.

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (WBCSD)<sup>1</sup> je razvil dvanajst referenčnih točk v pomoč podjetjem na poti do njihove družbene odgovornosti: 1. osredinite svojo temeljno usmeritev, 2. umestite družbeno odgovornost v jedro svoje poslovne strategije, 3. osredotočite se na posameznike, 4. vnaprej določite dediščino, ki jo želite zapustiti prihodnjim rodovom, 5. postavite zaposlene na prvo mesto, 6. spoznajte svoje sosede, lokalno skupnost in kulturo, ki vas obdaja, 7. udeležujte se razprav in dialogov, 8. prizadevajte si za sklepanje modrih partnerstev, 9. ne pozabite na svoj ugled, 10. bodite zgleden gost, 11. merite učinke svojih aktivnosti in odgovarjajte zanje, 12. informacije, znanje in tehnologije uporabljajte previdno.

Predsednik WBCSD Bjorn Stigson poudarja: «Nekoč je bilo pomembno le upravljanje strateških poslovnih vprašanj, danes pa postaja vse bolj pomembno upravljanje družbenih vprašanj. Podjetja, ki v tem ne bodo dobra, bodo čez čas izgubila svoj položaj v poslovnem svetu» (Bjorn Stigson v Drevenšek, 2004: 27).

Družbena odgovornost podjetja je tako eden od ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Na globalnem trgu je zato tudi za majhno odprto gospodarstvo kot je slovensko ključno, da se vsa slovenska podjetja začno zavedati, da je potrebno biti pripravljen na družbeno odgovorno konkurenco.

---

<sup>1</sup> WBCSD (World Business Council on Sustainable Development). Organizacija ima sedež v Ženevi in združuje 170 mednarodnih podjetij iz več kot 35 držav in dvajsetih glavnih gospodarskih dejavnosti.

## 2.2. Koncept družbene odgovornosti podjetja

Zgodovinsko gledano je bil koncept družbene odgovornosti vedno prisoten med ljudmi in v znanosti ter je najpogosteje izražen kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo zakonske odgovornosti podjetij.

Da bi razumeli koncept družbene odgovornosti podjetja, moramo najprej spoznati Friedmanovo zablodo iz sedemdesetih let, ki govori, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov/delničarjev. Friedman zastopa stališče, da glavni cilj menedžerja organizacije ni biti etičen in družbeno odgovoren, ampak ustvariti profit. Vse kar podjetje počne v korist etičnosti, je po njegovem mnenju kraja profita lastnikom, potrošnikom in zaposlenim. Podjetje zato ne more oziroma ne sme biti družbeno odgovorno. Zanj je koncept družbene odgovornosti socialistična kategorija, ne pa liberalno tržna (Jančič, 1999). Takšnemu razmišljanju pravimo **delničarski pristop**.

Friedmanu ugovarja Drucker in pravi, da ekonomska uspešnost ni edina odgovornost podjetništva. Ekonomska uspešnost je osnova, brez katere podjetja ne morejo izpolnjevati drugih odgovornosti: podjetje ne more biti dober delodajalec, dober državljan in dober sosed (Drucker, 1993: 101).

V zadnjem obdobju pa se je razvila **deležniška koncepcija podjetja**. Podjetje po deležniškem pristopu upošteva cel splet deležnikov in je zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do vsega, česar se dotakne, četudi to z zakonom ni zapovedano.

»Deležniki so katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko to skuša dosežati svoje cilje« (Freeman, 1984: 52).

Komisija evropskih skupnosti je družbeno odgovornost opredelila kot koncept, po katerem podjetja na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki. Na osnovi tega razmišljanja je EU sprejela »**zeleni dokument**«<sup>2</sup>, ki loči dve dimenziji družbene odgovornosti podjetja: **notranjo in zunanjo**.

»**Notranja dimenzija** je v največji meri povezana z investicijami v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanja z naravnimi viri v proizvodnji. Vse to ima poleg družbeno koristnih posledic

seveda še en pomemben cilj, to je povečanje konkurenčnosti podjetij. Družbena odgovornost podjetja je pomemben strateški cilj na poti h graditvi najbolj dinamične in na znanju temelječe družbe na svetu, zmožne dolgoročne rasti, boljših zaposlitvenih možnosti in večje družbene kohezivnosti (Green Paper v Jančič, 2002: 4).

»**Zunanja dimenzija** družbene odgovornosti podjetja se izkazuje v spletnju dobrih odnosov z deležniki kot so lokalne skupnosti, dobavitelji, partnerji in potrošniki. Pri svojem delovanju podjetja v luči zelenega dokumenta pomembno prispevajo k razvoju skupnosti z omogočanjem delovnih mest, zaslužka in davčnih prispevkov. Po drugi strani pa so podjetja odvisna od zdravja, stabilnosti in razcveta lokalnega okolja (Green Paper v Jančič, 2002: 5).

### 2.2.1. Pojem deležnik

Deležniki so ljudje, skupine in organizacije, ki (lahko) s svojim delovanjem ali njegovo opustitvijo vplivajo na uspeh ali neuspeh organizacije in na katere lahko organizacija vpliva s svojim delovanjem ali njegovo opustitvijo (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002).

Pojem deležnik<sup>3</sup> je tvorjen iz besede delničar.<sup>4</sup> Delničar ima v podjetju določen lastniški delež, s katerim je upravičen do sodelovanja pri upravljanju podjetja in delitvi dobička.

Deležnik pa ima v podjetju nek delež interesa, ki mu daje upravičenje do vmešavanja o delovanju tega podjetja.

Po razlagi Slovarja slovenskega knjižnega jezika je deležnik starinsko poimenovanje za tistega, kdor ima delež. Torej deležnik je starinski izraz za tistega, ki mu danes pravimo delničar.

Grunig definira deležnike kot »posameznike ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje« (Grunig v Jančič, 1999: 75).

Če želi organizacija dosežati dolgoročne cilje, mora na novo definirati svojo povezanost z okoljem in sprejeti koncept deležnikov (Jančič, 1999).

---

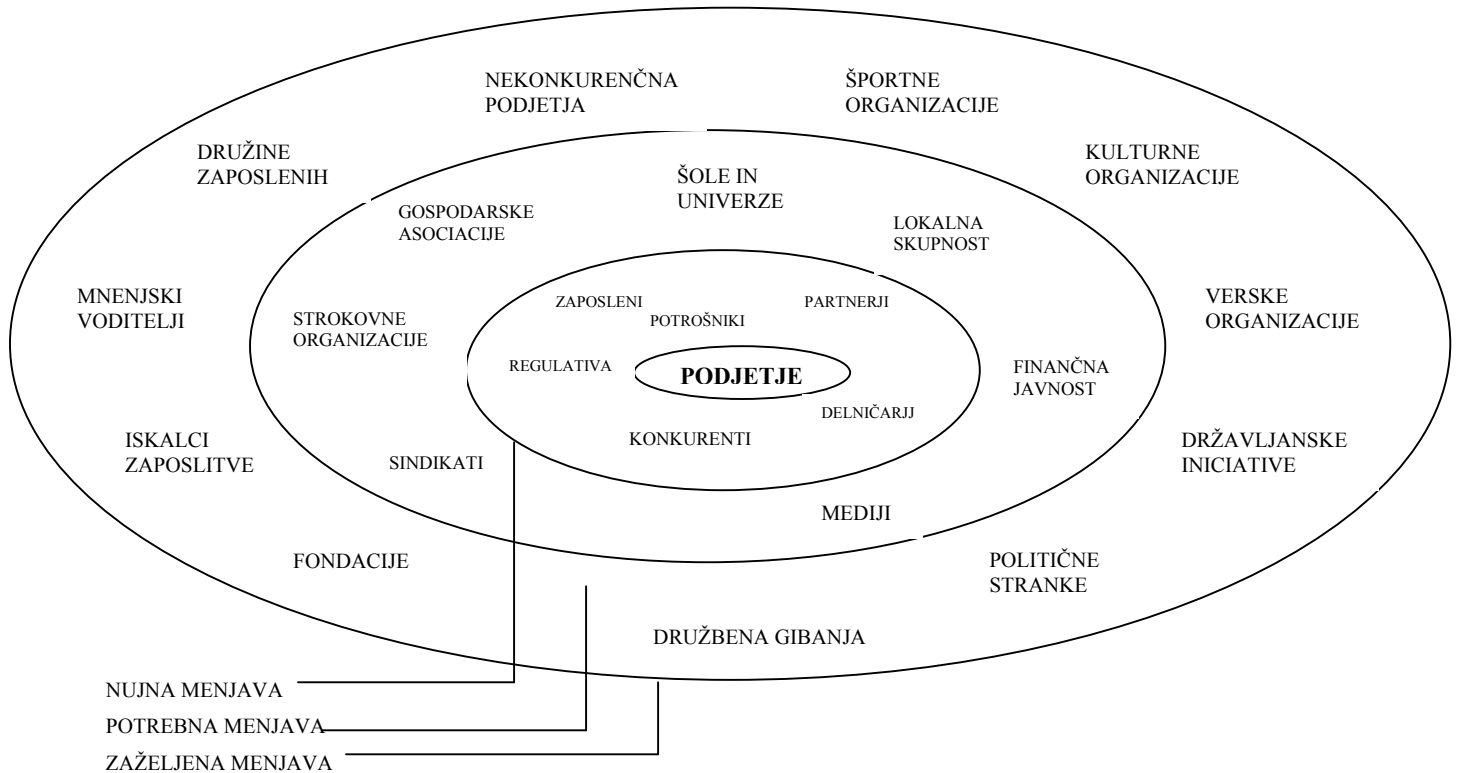
<sup>2</sup> Zeleni dokument oziroma Green paper je bil objavljen leta 2001 in je podlaga za številne razprave o pospeševanju družbene odgovornosti podjetja.

<sup>3</sup> Angleški izraz za deležnika je stakeholder

<sup>4</sup> Angleški izraz za delničar je shareholder.

Organizacija mora najti s vsakim deležnikom relevanten način menjave, ki pa je odvisen od pomena posameznega deležnika za organizacijo. Jančič izdelava okvir povezav podjetja z deležniki v procesu menjave.

Slika 2.1.: Ravni ekvivalentne menjave podjetja z deležniki



Vir: Jančič, 1996: 103

Avtor v svojem okvirju identificira kar 25 javnosti, družbenih skupin, organizacij, posameznikov, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja. Deležnike razvrsti v tri ravni, ki se med seboj ločijo po pomenu, ki jim ga mora podjetje pripisovati, čeprav bi idealno moralo »obvladovati« vse deležnike. Z deležniki na prvi ravni mora podjetje nujno vzpostaviti proces menjave. To so potrošniki, partnerji, delničarji, zaposleni, konkurenti in regulativni organi.

Drugo raven predstavljajo tiste menjave, ki so podjetju potrebne, če hoče dosežati široko podporo za realizacijo svojega poslanstva. Zadnjo raven predstavljajo deležniki, s katerimi je zaželeno vzpostaviti proces menjave. Podjetje mora obvladati vse ravni menjav, če hoče postati dejaven subjekt družbenega sistema.

Deležniki vseh treh ravni so prepleteni med seboj in tako sestavljajo omrežje povezav, ki je v stalnem nastajanju, razvoju in prehajanju (Jančič, 1996).

Carroll (1996: 76-77) deležnike deli na primarne in sekundarne ter jih prikaže v zemljevidu deležnikov. Ta delitev izhaja iz spoznanja, da niso vsi deležniki enako pomembni za cilje in interese organizacije. Primarni deležniki so najbolj pomembni in imajo formalno, uradno in pogodbeno razmerje s podjetjem, vsi ostali so sekundarni deležniki. Seveda pa lahko sekundarni deležnik hitro postane primarni.

### 2.3. Definicije družbene odgovornosti podjetja

Družbeno odgovornost na kratko definiramo kot odgovornost organizacije, da načrtuje in upravlja odnose z deležniki (Harrison, 1995: 125).

Po Booneu in Kurtzu (1992: 73) je **družbena odgovornost** obveznost organizacije do svojih deležnikov. Pri tem upravljalci poskušajo uravnotežiti družbeno usmerjene cilje s tradicionalnimi cilji dobičkonostnosti. Pojem **družbena odzivnost** pa Booneu in Kurtz uporabljata za opisovanje stopnje, do katere podjetje izkazuje svojo družbeno odgovornost.

Certo (1992: 63) opredeli **družbeno odgovornost** kot odgovornost upravljalcev, da prevzamejo dejavnosti, ki ščitijo in izboljšujejo družbeno blaginjo, hkrati pa je to tudi v interesu podjetja.

Carollova opredelitev družbene odgovornosti in odzivnosti se razlikuje od avtorjev Boonea in Kurtza ter Certa. Njegova definicija se glasi (Carroll 1996: 37): »Družbena odgovornost vključuje ekonomska, pravna, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja.« Od podjetja se pričakuje, da ekonomsko uspešno deluje v okviru zakona in etike. Etično odgovornost v njenem osnovnem pomenu razumemo kot obveznost, da podjetja do svojih deležnikov ravnajo tako, kot je prav, pravično in pošteno ter preprečuje ali zmanjšuje škodo, ki jo lahko povzročijo svojim deležnikom. Hkrati se od podjetja pričakuje, da izpolnjuje svojo prostovoljno ali filantropično odgovornost. Za podjetje to pomeni, da deležnikom v skupnosti prispeva finančna sredstva in človeške vire ter tako izboljša kvaliteto življenja. Takšnemu družbeno odgovornemu ravnanju pravimo korporativno državljanstvo (Carroll, 1996: 37-38).

Carroll (Carroll in Bushholtz, 2000: 31-32) je svojo definicijo razvijal iz definicije Bauerja, Davisa in Blomstorma, McGuirerja in Epsteina.

Po Bauerju je družbena odgovornost podjetja resno upoštevanje vplivov, ki jih ima podjetje na družbo s svojim delovanjem.

Davis in Blomstorm družbeno odgovornost definirata kot obveznost odločevalcev podjetja, da skupaj z lastnimi interesi ravnajo skladno z varovanjem in prispevanjem k izboljšanju blaginje družbe kot celote.

McGuire meni, da ideja družbene odgovornosti predpostavlja, da podjetje nima samo ekonomskih in zakonskih obveznosti, ampak tudi dolžnosti, ki segajo dlje od teh.

Epsteinova definicija družbene odgovornosti se veže na doseganje tistih ciljev organizacije, ki bodo imeli ugoden učinek na njihove deležnike.

**»Celotna družbena odgovornost podjetja vključuje istočasno izpolnjevanje ekonomskih, pravnih, etičnih in filantropičnih obveznosti«, piše Carroll (1996: 40).**

Organizacije morajo poleg svojih posebnih interesov, upoštevati tudi interese deležnikov in splošne interese družbe.

**Družbeno odzivnost** Carroll (1996: 48) opredeli kot način, na katerega se podjetja odzivajo na ekonomske, pravne, etične in filantropične obveznosti, ki jih imajo do svojih deležnikov. Podjetja se odzivajo na štiri načine: reaktivno, proaktivno, obrambno ali prilagodljivo.

Gruban, Verčič, Zavrl (1997: 99-101) pravijo, da so vodstva organizacij odgovorna za produktivno rabo zaupanih jim sredstev ter smiselno delovanje ljudi, za zmanjševanje in odpravljanje nenameranih vplivov na okolje in za razvoj z družbenim okoljem, v katerem delujejo. Tem vrstam družbene odgovornosti pravijo poslovna odgovornost, družbena odzivnost in javnostna odgovornost.

### **2.3.1. Trije vidiki k obravnavanju družbene odgovornosti**

Dubrin (1989: 66) piše o treh vidikih družbene odgovornosti. To so klasični vidik, odgovornostni vidik in javnostni vidik.

**Klasični vidik** je prevladoval konec 19. stoletja in v začetku 20. stoletja. Po tem vidiku podjetja služijo dobiček za svoje delničarje in se ne ukvarjajo z družbenimi cilji in problemi.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Tako trdi tudi Friedman, da je edina odgovornost podjetja biti dobičkonosen. Njegov znan izrek: »Business of business is business«.

Po **odgovornostnem vidiku** so organizacije poleg odgovornosti do delničarjev odgovorne tudi svojim deležnikom (zaposlenim, potrošnikom, dobaviteljem, skupnosti). Podjetje zmanjšuje negativne učinke svojega delovanja in pošteno ravna s svojimi deležniki.

**Javnostni vidik** pomeni, da podjetja priznavajo do svojih deležnikov večjo odgovornost kot le pošteno ravnanje in zmanjševanje negativnih vplivov. Zato temu vidiku pravimo tudi vidik **kvalitete življenja**. Podjetja sodelujejo z različnimi deležniki pri reševanju družbenih problemov in v izboljševanju kvalitete življenja (Dubrin in drugi, 1989: 66).

## 2.4. Zgodovinski pogled na razvoj pojma družbena odgovornost podjetja

Družbena odgovornost je koncept z zgodovino in jasno teoretično opredeljena že pred sedemdesetimi leti. Družbena odgovornost podjetja se je razvila skozi tri stopnje, ki jih Hay in Gray poimenujeta »historične faze« (Hay in Gray v Berlogar, 2000).

Prva faza je **management za maksimizacijo profita**. Managerji imajo en in edini cilj – maksimizirati profit. Podjetje mora upoštevati zakonski okvir, znotraj katerega deluje. Izvor tega pogleda naj bi bil v Bogastvu narodov Adama Smitha. Njegovo stališče je, da je vsak poslovnež voden z nevidno roko, ki poskrbi, da se prizadevanje za lastne cilje izkaže za splošno dobro. Tak pogled je prevladoval v 19. in na začetku 20. stoletja.

Druge faza je **skrbniški management**, ki je značilen za obdobje dvajsetih in tridesetih let. Managerji niso odgovorni le za maksimizacijo profita (delničarjem), ampak še do drugih deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev, širše skupnosti).

V petdesetih letih se je začela tretja faza, ki se glasi **management za kvaliteto življenja**. Ta zahteva, da gospodarstvo s svojimi tehnološkimi in managerskimi sposobnostmi ter finančnimi viri prevzame širšo družbeno odgovornost. Moderen pogled na družbeno odgovornost naj bi do neke mere vključeval bistvene dele vseh treh konceptualnih faz. Vključeval naj ne bi zgolj globoko razumevanje družbenih problemov, ampak tudi razumevanje odgovornosti podjetij do deležnikov in, kar je najbolj pomembno, realistično razumevanje potrebe po profitu kot bistvenemu predpogoju za delovanje na višji stopnji organizacijske etike.



Pojem družbena odgovornost se je v literaturi pogosteje začel pojavljati že v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja (Carroll, 1999). V tem času se je z definicijo pojma družbene odgovornosti ukvarjal Bowen, ki si je zastavil še danes ključno vprašanje: »Katere so tiste obveze družbi, ki se pričakujejo od menedžerjev?« (Podnar in drugi, 2002: 963).

V šestdesetih so s številno literaturo skušali formalizirati pojem družbene odgovornosti. Med najbolj aktivnimi avtorji tega obdobja je bil Davis, ki je pojem opredelil dokaj ohlapno. Družbeno odgovornost opredeli kot dejanja, ki so motivirana od drugod in ne izhajajo iz neposrednega ekonomskega in tehničnega interesa, po drugi strani pa je družbeno odgovornost povezal z družbeno močjo podjetja.

Johnson je v sedemdesetih letih prvi začel razmišljati o teoriji deležnikov in bil prepričan, da se družbeno odgovorno podjetje v svojem okolju sooča z množico različnih interesov (Podnar in drugi, 2002: 963).

V osemdesetih letih so v ospredje stopile alternativne teme (javna politika, poslovna etika in teorija deležnikov), ki so povezane s pojmom družbena odgovornost. V tem obdobju izstopata avtorja Jones in Drucker. Prvi poudarja, da mora biti družbena odgovornost razumljena kot proces, slednji pa vidi družbeno odgovornost kot poslovno priložnost (Podnar in drugi, 2002: 963).

Zadnje obdobje prejšnjega stoletja ni prispevalo nič novega k opredelitvi pojma, ampak jim je družbena odgovornost služila kot odskočna deska, ki je vodila na sorodna področja družbene odgovornosti.

V novem tisočletju se pojem nadgrajuje, ob tem pa se bolj pogosto začne omenjati pojem podjetja kot dober državljan (v ang. corporate citizen), s katerim se ukvarjajo avtorji iz ZDA.

## 2.5. Carrollov model družbene odgovornosti

Carroll je svoj model družbene odgovornosti poimenoval model korporativnega družbenega delovanja. V tem modelu prikazuje načine združitve različnih vidikov družbene odgovornosti. Avtor v modelu združuje tri osrednje razsežnosti družbene odgovornosti (Carroll, 1996: 49):<sup>6</sup>

≈ **kategorije družbene odgovornosti.** To so ekonomska, pravna, etična in filantropična kategorija.

---

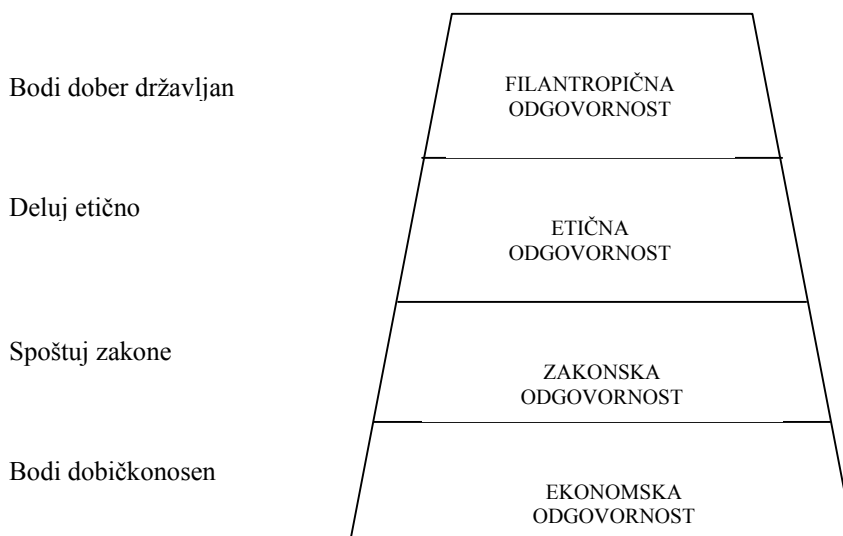
<sup>6</sup> Tako kot Carroll je tudi Sethi razvil model družbene odgovornosti podjetja. V svojem modelu loči družbeno obveznost (pravne omejitve in konkurenčni dejavniki), družbeno odgovornost (vedenje, ki se ujema z

- ≈ **Filozofije ali načini družbene odzivnosti.** To so reaktivni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni načini.
- ≈ **Družbene zadeve, na katere se nanašajo odgovornosti do deležnikov.** Carroll navaja pet glavnih zadev (zadeve v zvezi s potrošniki, z okoljem, diskriminacijo, varnostjo izdelkov, varnostjo zaposlenih in zadeve v zvezi z delničarji).

### 2.5.1. Carrollova piramida družbene odgovornosti

Carrollova definicija družbene odgovornosti vključuje ekonomska, zakonska, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetje. Avtor na podlagi svoje definicije družbene odgovornosti podjetja oblikuje svoj model s štirimi ravni v obliki piramide.

Slika 2.2.: Carrollova piramida družbene odgovornosti



Vir: Carroll, 1996: 37

Temelj piramide predstavlja ekonomska odgovornost. Od podjetja se zahteva dobičkonosno delovanje, saj je to osnova za vse ostale odgovornosti. Na drugi ravni so zakonske odgovornosti, ki temeljijo na spoštovanju zakonov. Nad ekonomskimi in zakonskimi

---

družbenimi vrednotami, normami in pričakovanji) in družbeno odzivnost (spremljanje sprememb in odzivanje nanje).

odgovornostmi so etične odgovornosti. Te so dodatna vedenja in aktivnosti, ki niso zapisane v zakonu.

Od podjetja se pričakuje, da deluje pošteno, pravilno in skuša čimmanj, ali sploh ne, škodovati svojim deležnikom. Filantropične odgovornosti predstavljajo vrh piramide in imajo lastnosti dobrega državljana ter prispevajo h kvaliteti življenja lokalne skupnosti (Carroll in Bushholz, 2000: 38).

Slovar slovenskega knjižnega jezika filantropijo opredeljuje kot ljubezen do ljudi in pripravljenost pomagati jim (človekoljublje), vendar danes se uporablja ta izraz za prostovoljno prispevanje finančnih sredstev s strani podjetij in tako izboljšati kvaliteto življenja lokalne skupnosti.

Posamezne ravni piramide med seboj niso izključujoče niti ne predstavljajo kontinuuma od ekonomskih do filantropičnih odgovornosti. Vsaka raven predstavlja samo del celotne družbene odgovornosti podjetja do različnih deležnikov.

## 3. ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 3.1. Definicije odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi v splošnem vzpostavljajo komunikacijske vezi med organizacijo in njenimi javnostmi ter na ta način vzdržujejo vzajemno koristne odnose. Organizacija pa »vstopa« v odnose z različnimi javnostmi, torej z notranjimi (zaposleni) in zunanjimi javnostmi.

Najvidnejša avtorja s tega področja sta zagotovo Hunt in Grunig (1995: 6), ki opredeljujeta odnose z javnostmi kot *»upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«*. »Organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od njih« (Hunt in Grunig 1995: 5). Avtorja pravita, da mora med organizacijo in njenimi javnostmi obstajati medsebojno razumevanje, ki je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi. Bistvo odnosov z javnostmi vidita v komuniciranju in kompromisu.

Druga najbolj znana Cutlipova definicija odnosov z javnostmi pravi, da so *»odnosi z javnostmi upravljalska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije«* (Cutlip, Center in Broom v Škerlep, 1998: 739).

Hunt in Grunig ter Culip v svojih definicijah odnosov z javnostmi izpostavljajo dve ključni lastnosti te dejavnosti - **komuniciranje** in **vzpostavljanje** vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi.

Cutlipova definicija se usmerja na končni cilj odnosov z javnostmi (vzpostavljanje odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi), medtem ko Hunt in Grunig opredelita prevladujoči način uresničevanje tega cilja (vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi) (Škerlep, 1998: 739)

Tudi po Baskinu in Aronoffu (1988: 2) so odnosi z javnostmi upravljalska funkcija, ki pomaga definirati organizacijske cilje in filozofijo.

Gruban, Verčič, Zavrl (1997: 17-20) so razvili svojo definicijo odnosov z javnostmi in jo poimenovali **FORMULA 5U**. Definicija avtorjev se glasi:

»Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem.«

Proces upravljanja odnosov z javnostmi, ki odgovarja za 5U odnose med organizacijo in njenim družbenim okoljem sestavljajo: osmišljanje, usmerjanje, načrtovanja, organiziranja, izvajanja, ocenjevanja in pregledovanje projektov.

Odnose z javnostmi, kakršne poznamo danes, izvirajo iz ZDA. Na naših tleh pa prvi zametki o tej disciplini segajo v pozna šestdeseta in zgodnja sedemdeseta leta, tako, da je to še relativno mlada disciplina. Na prelomnem letu 1990 je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi, izšla pa je tudi prva knjižica o odnosih z javnostmi<sup>7</sup> (Verčič v Hunt in Grunig, 1995: 407-411).

Cheney in Vibert pravita: »Kar bi lahko imenovali odnosi z javnostmi, se je začelo z zgodovino samo. Kar so imenovali odnosi z javnostmi, pa se je začelo v neurejenem korporativnem okolju poznega devetnajstega stoletja« (Hunt in Grunig, 1995: 407)

Velike moderne gospodarske družbe, ki so nastale iz devetnajstega v dvajseto stoletje so bile odvisne od podpore javnosti.

Eden izmed prvih teoretikov odnosov z javnostmi je zagotovo Edvard Bernays, pogosto imenovan celo »oče odnosov z javnostmi«. Izraz odnosov z javnostmi – public relations – je razvil, ko je z ženo Doris Fleishman leta 1920 iskal ime za napis na vratih njune pisarne. Odnosi z javnostmi (ang public relations) v svojem prvotnem pomenu spominjajo na public interest (javni interes) in public responsibility (javno odgovornost), vendar je kasneje prišlo do preoblikovanja pomena javnih odnosov v odnose z javnostmi. White v enem od svojih priročnikov zapiše: »Odnosi z javnostmi se ukvarjajo dobesedno z odnosi med organizacijo in različnimi javnostmi«. Tako razume odnose z javnostmi tudi Bernays, saj pravi, da odnosi z javnostmi pomenijo odnose organizacije, posameznika ali česarkoli z javnostmi, od katerih so odvisni (Verčič v Hunt in Grunig, 1995: 408).

Svoje definicije odnosov z javnostmi pa so tudi skovala različna društva odnosov z javnostmi, v katerih se združujejo in izobražujejo ljudje, ki delujejo na tem področju.

---

<sup>7</sup> Brane Gruban, Meta Maksimovič, Dejan Verčič in Franci Zavrl, ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled, 1990, Ljubljana, Tiskovno središče Ljubljana.

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) se je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju soglašalo s sledečo definicijo: »odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov ukrepanja v interesu organizacij in javnosti. Ta definicija poda vpogled v vsebino pojma odnosov z javnostmi, ne odgovori pa do kod seže in kje so meje. Torej združujejo spretnosti in veščine, ki jih povezujejo s teoretičnim znanjem. Osrednje britansko društvo za odnose z javnostmi (Institut of Public Relations, IPR) se je leta 1987 strinjalo, da so »odnosi z javnostmi načrtovano in trajno prizadevanje za uveljavitev in ohranjanje ugleda in razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi«. (Verčič, 1999: 521, Gruban, Verčič, Zavrl, 1997 :19)

Ta definicija poudarja, da so odnosi z javnostmi načrtovano komuniciranje, ki jih je treba uveljavljati in ohranjati, ne pa prepuščati naključjem. Njihov namen je pridobiti si ugled in razumevanje ter zagotoviti pravilen vpogled javnosti v organizacijo, četudi ne odobravajo takšnega ravnanja organizacije. S tem je poudarjen dvosmerni proces odnosov z javnostmi, kjer ne gre samo za razumevanje organizacije s strani javnosti, temveč tudi obratno.

Odnosi z javnostmi resnično predstavljajo most, ki povezuje organizacijo z njenimi javnostmi. Da bo ta most trden, je treba nenehno ohranjati in vzpostavljati medsebojno komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi. Vsak strokovnjak na tem področju in vsako združenje odnosov z javnostmi je skovalo svojo definicijo, vendar pa vsi omenjajo dva pomembna elementa: **upravljanje** in **komuniciranje**.

### **3.2. Umeščenost oddelka za odnose z javnostmi v organizacijsko strukturo**

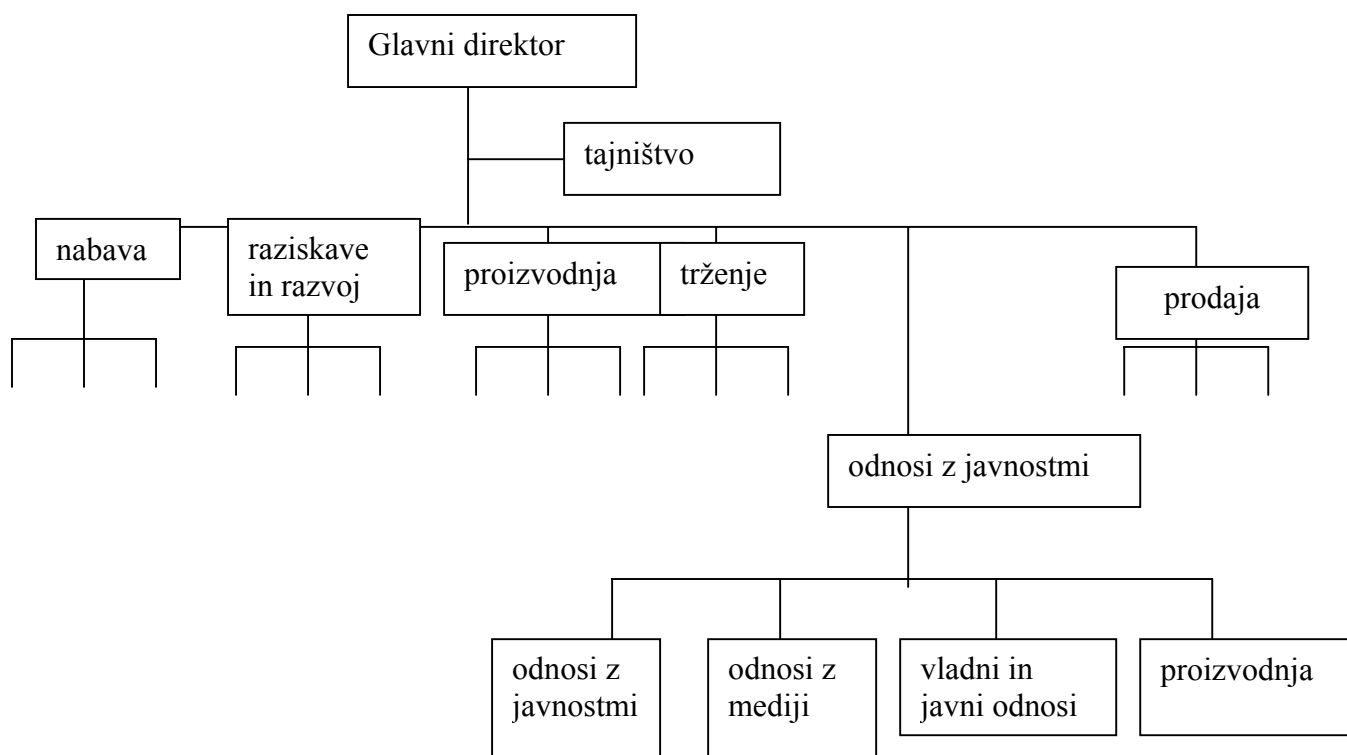
Čeprav so bila devetdeseta leta mejnik odnosov z javnostmi, se je stroka začela bolj pospešeno razvijati ob privatizaciji in prestrukturiranju slovenskih podjetij. Povečalo se je zavedanje o pomenu, vlogi in funkciji odnosov z javnostmi v organizaciji. Posledično je naraščalo povpraševanje po svetovalcih za odnose z javnostmi in potreba umestitve oddelka v organizacijsko strukturo (Ašanin Gole v Gruban, Verčič, Zavrl, 1998: 51-54).

Organiziranost oddelkov za odnose z javnostmi se razlikuje od organizacije do organizacije in je odvisna od sposobnosti in znanja svetovalca kot tudi od dojemanja funkcije in vloge odnosov z javnostmi s strani vrhnjega managementa. V nekaterih slovenskih organizacijah

oddelek za odnose z javnostmi sestavlja več kot deset ljudi, medtem ko v drugih organizacijah je za vodenje odnosov z javnostmi zadolžen en zaposlen. Slednji je sočasno strateg, načrtovalec, svetovalec in izvajalec. Ta je odgovoren za marketinško komuniciranje, ki vključuje oglaševanje, odnose z zaposlenimi, z lokalno skupnostjo in tudi z vlagatelji oziroma delničarji.

Tuja in slovenska praksa sta pokazali, da je najboljša umestitev oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja in vodenja odnosov z javnostmi in je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 23).

Slika 3.1.: Odnosi z javnostmi kot samostojni oddelek

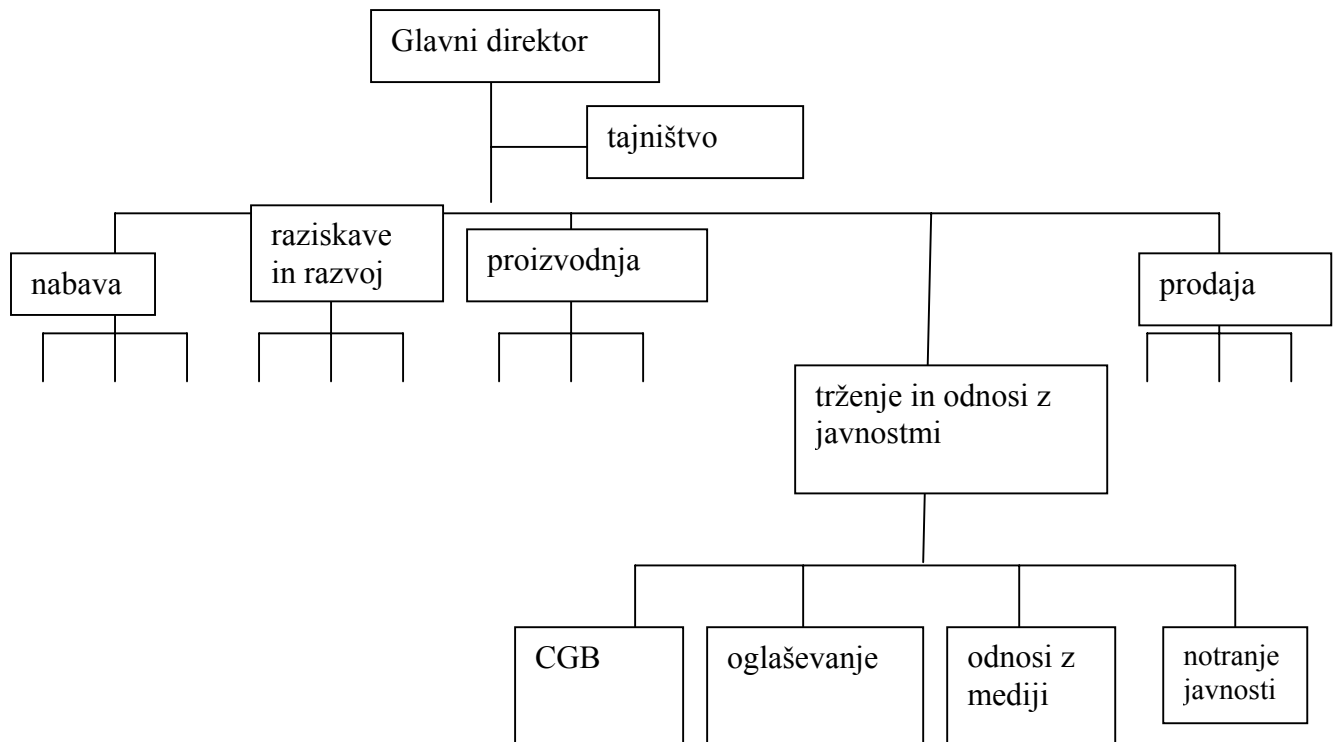


Vir: Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 25

Iz zgornje slike je razvidno, da so odnosi z javnostmi organizirani v samostojnem oddelku in enakovredni drugim organizacijskim enotam. Odnosi z javnostmi tako vključujejo odnose z notranjimi javnostmi, odnose z mediji, vladne in javne odnose ter proizvodnjo komunikacijskih sredstev, kar omogoča njihovo celostno obvladljivost in kar največji učinek pri sodelovanju v strateškem upravljanju organizacij. Služba za trženje je ločena od oddelka za odnose z javnostmi in vsaka opravlja svoje naloge. Takšno organiziranost oddelka za

odnose z javnostmi imajo visoko uspešne in razvite organizacije (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:23).

Slika 3.2.: Oddelek za trženje in odnose z javnostmi



Vir: Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 24

V Sloveniji se pogosto pojavlja, da so odnosi z javnostmi in trženje organizirani v enem oddelku. Razlogi za združevanje teh dveh oddelkov izhajajo iz pomanjkanja zadostnega števila ljudi ali sredstev za oblikovanje dveh samostojnih in enakovrednih oddelkov, v nerazumevanju različnosti v nalogah odnosov z javnostmi in trženja, ali pa je to posledica prepričanja, da vse komunikacijske dejavnosti organizacije združujejo v enem oddelku.

V neprofitnih organizacijah je trženje podrejeno oddelku odnosov z javnostmi. V organizacijah, ki ne poznajo pomena organiziranega delovanja na področju odnosov z javnostmi in jih zamenjujejo s komuniciranjem, so odnosi z javnostmi podrejeni trženju. Vsak oddelek v podjetju ima svoj pogled, manjka pa pogled na celoto. Naloga odnosov z javnostmi je združevanje različnih pogledov v smiselno celoto, ki je razumljiva vsem v organizaciji in zunaj nje ter deležnikom (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 24 – 28).



### 3.3. Modeli odnosov z javnostmi

Organizacija lahko upravlja komuniciranje na več načinov, katerega bomo izbrali pa je odvisno od organizacijske kulture. Grunig in Hunt (1995: 8-10) sta identificirala štiri modele odnosov z javnostmi, ki hkrati predstavljajo štiri idealno-tipske modele. Izhajajo iz Grunigove zgodovinske analize in opisujejo tipične načine izvajanja odnosov z javnostmi. Modele odnosov z javnostmi delimo v dve skupini. V prvo skupino uvrščamo model agenture in javnoinformacijski model. Opredeljena sta kot obrtniška (craft) in predstavljata enosmerni model komuniciranja. Oba modela obsegata komunikacijske programe, ki ne temeljijo na raziskavi in strateškem načrtovanju. Njihov namen je spremeniti vedenje javnosti, ne pa tudi vedenja organizacije.

Dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model predstavljata drugo skupino. Imnujemo jih profesionalna modela in predstavljata dvosmerni komunikacijski odnos med organizacijo in javnostmi.

1. **Model tiskovnega predstavništva** (propagandnega agenta) je značilen za drugo polovico 19. stoletja. Edini namen tiskovnega predstavnika je doseganje pozitivne publicitete v množičnih medijih. Pri komuniciranju je lahko prisotno tudi zavestno manipuliranje z javnostmi, prav tako pa resnica ni absolutno zahtevana. Ta način komuniciranja je odnose z javnostmi spravilo na slab glas in jih označilo kot neetične.
2. **Model javnega informiranja** je postavljen na začetek 20. stoletja. Glavni cilj odnosov z javnostmi je razširjanje informacij, kjer je točnost zelo pomembna. Novinar pri svojem sporočanju spoštuje kriterij resničnosti. Njegova vloga je podobna hišnim novinarjem, katerih naloga je, da posredujejo objektivne informacije v množične medije. Organizacijo želijo prikazati v pozitivni luči in na ta način dvigniti ugled organizacije v očeh javnosti.
3. V prvi polovici 20. stoletja je Edvard Bernays z uporabo družboslovne metodologije vpeljal sistematično raziskovanje različnih strateških javnosti, katerih vedenje želi spremeniti s prepričevalnim komuniciranjem. J Grunig in Hunt sta takšen pristop poimenovala **dvosmerni asimetrični model**. Ker organizacija na podlagi raziskav zbira podatke o javnostih in oblikuje sporočila, ki bi jih utegnili prepričati, je ta model dvosmeren. Z enosmernim sistematičnim prepričevalnim komuniciranjem želi

organizacija uveljaviti svoje interese in doseči podreditev deležnikov interesom organizacije (Škerlep, 1998: 745, Hunt in Grunig, 1995: 9). Zato Grunig (1992: 39) trdi, da utegne biti asimetrični model neetičen, saj »želi organizacija doseči svoje, ne da bi spremenila svoje vedenje ali bi bila pripravljena na kompromise« .

4. V zadnjih treh desetletjih Grunig in Hunt uvedeta zadnji oziroma četrti model, ki velja za idealni model v odnosih z javnostmi in ga poimenujeta **dvosmerni simetrični model**. Po Grunigu in Huntu (1995: 10) obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in ki uporabljajo komuniciranje zato, da bi obvladali konflikt in se bolje razumeli s strateškimi javnostmi. Ta model pri komuniciranju uporablja pogajalska znanja in stremi k sporazumevanju med organizacijo in njenimi javnostmi ter na ta način vzpostavlja vzajemno koristne odnose. Cilj organizacije ni le prepričevanje, ampak razrešitev konflikta s pogajanjem oziroma z doseganjem kompromisa. Ta model se od asimetričnega razlikuje v tem, da je organizacija pripravljena do neke mere upoštevati interese svojih deležnikov (Škerlep, 1998: 745).

Grunig je poudarjal 4. model in ga opredeljeval kot »*idealistični normativni model odnosov z javnostmi*«, ki temelji na etičnih načelih. Zaradi tega je prejel mnogo kritik drugih avtorjev. Na kritike se je odzval tako, da je razvil 5. model – **model mešanih motivov**. Gre za kombinacijo asimetričnega in simetričnega modela komuniciranja, kar pomeni, da odnosi z javnostmi služijo zdaj interesom organizacije in zdaj interesom okolja, odvisno od potreb in okoliščin. (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, Škerlep, 1998).

Modela tiskovnega predstavništva in javnega informiranja pa sta kasneje bila izločena iz področja profesije odnosov z javnostmi.

### 3.4. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Organizacijsko okolje sestavljajo različne javnosti, s katerimi so organizacije v določenem odnosu. Zato pa organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, ker imajo razmerje do javnosti. Vsaka organizacija si prizadeva vzpostaviti z okoljem takšen odnos, ki bo temeljil na medsebojnem razumevanju. Doseganje razumevanja pa je eden temeljnih ciljev odnosov z javnostmi, saj lahko tako pomembno vplivajo na doseganje ciljev organizacije.

Odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti tako, da gradijo kakovostne in dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi<sup>8</sup> (Grunig, Yi-Hui Huang, 1999).

Organizacije uporabljajo strateško upravljanje in so uspešne kadar izpolnijo svoje poslanstvo in namere, za katerega je odgovoren strateški management. S pomočjo strateškega upravljanja identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, razvijajo strategije, s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in zmanjšati nevarnosti ter razvijajo, uporabljajo in vrednotijo strategije.

Odnosi z javnostmi so strateška dejavnost managementa, saj lahko le tako deluje proaktivno in vplivajo na uresničevanje organizacijskega poslanstva ter na sprejemanje pomembnih odločitev, ki imajo določene posledice za pomembne javnosti organizacije. Strateškemu managementu pomagajo tako, da prepoznajo najbolj pomembne komponente organizacijskega okolja in s strateškim programom gradijo javnosti na katere lahko vplivajo. Zato morajo biti tudi odnosi z javnostmi strateško načrtovani, kar pomeni, da identificirajo javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali krepile njihovo zmožnost, da zasledujejo svoje poslanstvo, in da snujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s temi strateškimi javnostmi (Hunt in Grunig, 1995: 12).

Razvoj strateškega managementa odnosov z javnostmi omogoča **situacijska teorija javnosti**, ki operacionalizira okolje v skupine;

- ≈ ki so nebitne za organizacijo – **nejavnosti** (skupine, ki jih organizacija ne zadeva),
- ≈ v skupine, ki so na ravni deležnikov – **latentna javnost** (so v odnosu z organizacijo, ni pa raven zavednega),
- ≈ v skupine, ki jih organizacija zadeva in se same tega zavedajo – **zavedna javnost**,
- ≈ ter v skupine, ki se zavedajo problema in se organizirajo, da bi ga rešile – **aktivna javnost**. (Grunig, Repper v Ašanin Gole, 1999: 545-547).

---

<sup>8</sup> Strateške javnosti so javnosti, s katerimi mora imeti organizacija odnose.

Pomemben rezultat situacijske teorije javnosti je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivno kot pa s pasivno javnostjo, saj prve iščejo informacije, druge pa jih le pasivno sprejemajo.

### 3.4.1. Jefkinsov šest-stopenjski model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

»Odnose z javnostmi sestavljajo vse oblike komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju« (Jefkins 1993: 16 – 52, Pedja Ašanini Gole, 1999: 549)

Njegov šest-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi vključuje:

- **pregled komunikacijskega znanja:** opazovanje in razumevanje komunikacijske situacije med organizacijo in njenimi javnostmi;
- **definiranje ciljev:** praktiki odnosov z javnostmi določijo komunikacijske cilje, ki so skladni z organizacijsko politiko, poslanstvom in vizijo;
- **definiranje ciljnih javnosti:** pri tej stopnji se definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena posamezna komunikacijska sporočila;
- **izbor medijev in tehnik,** s katerimi bodo cilji in sporočila komunicirala posameznim javnostim;
- **določitev proračuna** se določi na osnovi cene dela, materilanih in drugih stroškov za realizacijo posameznih komunikacijskih programov.
- **evaluacija in ocenjevanje rezultatov,** ki smo jih dosegli s strateškim načrtovanjem odnosov z javnostmi. Jefkins meni, da lahko rezultate vrednotimo na tri načine, in sicer z opazovanjem in z iskušnjami, z evaluacijo medijskih objav (press clipping) in z uporabo znanstveno- raziskovalnih tehnik. Kateri način bo izbral je odvisno od ciljev organizacije.

### 3.4.2 Hunt in Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Hunt in Grunig (1995: 12-41) razdelita proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi na sedem stopenj. Prve tri stopnje opisujemo kot faze, saj obsegajo razvoj javnosti in perečih vprašanj. Preostale štiri stopnje pa imenujemo korake. Izvajalci odnosov z javnostmi teh faz ne morejo obvladovati, lahko pa upravljajo odzive organizacije na javnosti, kakor se te razvijajo in kakor oblikujejo konfliktna vprašanja.

Faze pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi po Huntu in Grunigu (1995: 13) so:

1. **faza deležnikov:** organizacija ima razmerje z deležniki. Praktiki odnosov z javnostmi analizirajo medsebojno učinkovanje na vzajemno vedenje deležnikov in organizacije ter

raziskujejo okolje in vedenje organizacije, da bi s tem identificirali posledice medsebojnega učinkovanja. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilno, dolgotrajno razmerje, ki je kos vsakemu konfliktu, do kakršnega utegne znotraj njega priti.

- 2. faza javnosti:** javnosti se oblikujejo, ko deležniki katero izmed posledic prepoznajo kot problem in ko se organizirajo, da bi v zvezi s tem ukrepali. Naloga oddelka za odnose z javnostmi je izvesti raziskavo, s katero bi identificirali in segmentirali te javnosti in jih vključili v proces odločanja organizacije. Komuniciranje, s katerim organizacija vključi javnosti v svoj proces odločanja, pomaga namreč upravljati konflikt, preden postanejo nujne komunikacijske kampanje.
- 3. faza upravljanja perečih vprašanj:** javnosti se organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja. Praktiki odnosov z javnostmi, bi morali ta vprašanja predvideti in upravljati odziv nanje. Pri ustvarjanju in širjenju perečih vprašanj imajo pomembno vlogo mediji, saj lahko njihovo poročanje o perečih vprašanjih ustvari poleg aktivističnih tudi druge javnosti. Komunikacijski programi v tej fazi ponavadi uporabljajo množične medije, vendar bi pa morali pri poskusih razrešitve perečega vprašanja s pogajanjem doseči komuniciranje z aktivnimi javnostmi, uporabljati raziskave in segmentirati javnosti.

V vsaki izmed zgoraj navedenih faz bi morali oddelki za odnose z javnostmi načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi. Pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi bi morali upoštevati sledeče korake:

- 4.** razvoj in določanje ciljev za posamezni komunikacijski program (komuniciranje, natančnost, razumevanje, sporazumevanje in dopolnjujoče vedenje);
- 5.** snovanje formalnih načrtov in kampanj, s katerimi doseči te cilje;
- 6.** izvedba komunikacijskih programov in kampanj;
- 7.** ovrednotenje učinkovitosti programov pri doseganju ciljev in zmanjševanju spora, nastalega zaradi perečih vprašanj, ki so spodbudile komunikacijske programe.

Tako kot v Jefkinsonovem šest-stopenjskem modelu so tudi v Hunt in Grunigovem modelu praktiki odnosov z javnostmi vključeni v pripravo organizacijskih strateških načrtov in v določitev poslanstva in vizije organizacije. Hunt in Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi podpira dvosmerni simetrični model komuniciranja in vključuje situacijsko analizo javnosti, ki bistveno ločuje njun model od Jefkinsonovega modela.

### 3.5 Programi odnosov z javnostmi

Programi odnosov z javnostmi so strateška dejavnost, ki jo vodijo tehniki in upravljavci odnosov z javnostmi. Komunikacijski upravljavci zavzemajo vlogo načrtovalcev in usmerjevalcev programov odnosov z javnostmi, medtem ko komunikacijski tehniki skrbijo za tehnične storitve (Grunig in Hunt, 1995: 4). Vsi programi odnosov z javnostmi so učinkoviti takrat, ko so usmerjeni na strateške javnosti organizacije (zaposlene, skupnost, finančne javnosti, vladne in javne odnose, potrošnike, medije, državne institucije in krizne odnose z javnosti). Praktiki odnosov z javnostmi vodijo različne programe, ki so prilagojeni različnim strateškim javnostim.

Škerlep (1998: 751-756) meni, da se programi med seboj prepletajo in dopolnjujejo ter se le redko pojavljajo v čisti obliki. Navaja sedem programov odnosov z javnostmi, ki jih vodimo s strateškimi javnostmi.

**Odnosi z mediji:** Odnosi z javnostmi so se razvili iz odnosov z mediji. Grunig in Hunt trdita, da kar petdeset odstotkov služb za odnose z javnostmi deluje v okviru javnoinformacijskega modela, katerega glavni namen je obveščanje (Grunig in Hunt, 1984). Glavni cilj odnosov z mediji je, da skrbijo za ugled podjetja in njegovih proizvodov ter da čim izčrpnje obveščajo ciljno občinstvo in skušajo vplivati nanj. Odnosi z mediji pa lahko prispevajo k doseganju dolgoročnih strateških ciljev (ustreznejši medijski profil, boljši odnosi z lokalno skupnostjo, večji tržni delež,...). Odnose z mediji je mogoče voditi samo tako, da specialisti za odnose z javnostmi upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter v interakcijah z njimi razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose (Škerlep, 1998: 752).

**Odnosi z zaposlenimi:** zaposleni predstavljajo eno od najpomembnejših skupin deležnikov in so v središču pozornosti vodstev in oddelkov za odnose z javnostmi. Organizacija z zaposlenimi komunicira po različnih poteh (od uprave in vodstevih kadrov navzdol z delavcem in nazaj, med skupino in posamezniki).

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, ki morajo temeljiti na dobri notranji komunikaciji in obveščenosti zaposlenih ter so usmerjeni k uresničevanju poslanstva, namenov in ciljev organizacije. Na splošno so programi odnosov z zaposlenimi usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko

kulturo (Škerlep, 1998: 752). Komuniciranje v organizaciji poteka organizirano in ne organizirano in je odvisno od kulture organizacije.

**Odnosi s finančnimi javnostmi:** odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, na aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti (specializirane finančne medije, finančne analitike v finančnih ustanovah) ter nenazadnje na širšo poslovno skupnost (Škerlep, 1998: 752).

Glavna naloga odnosov s finančnimi javnostmi je, da se na finančnem trgu pojavljajo takšne informacije o podjetju, ki zbudijo in vzdržujejo zanimanje zanj, ter po potrebi pojasnjujejo njegovo poslovanje (Middleton v Alison Theaker, 2004).

Pri obveščanju finančnih javnosti ti odnosi zahtevajo absolutno natančnost in pravočasnost, pri čemer obveščanje ne sme zbuditi nikakršnih lažnih pričakovanj, saj neizpolnjena pričakovanja običajno sprožijo padec vrednosti podjetja pod realno vrednost (Škerlep, 1998: 753).

**Odnosi z državnimi institucijami (public affairs):** državne institucije s svojimi odločitvami vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije. Do vodenja odnosov z državnimi institucijami pride takrat, ko se pojavi nek javni problem. Oblikujeta se dve koaliciji, ki podpirata vsaka svojo plat reševanja problema (Škerlep, 1998: 753).

Službe za odnose z državnimi institucijami morajo poleg običajnih zakonskih, etičnih in strokovnih vprašanj upoštevati tudi precej večje število deležnikov kot v zasebnem sektorju, katerih interesi in značilnosti se pogosto prekrivajo.

Običajno so v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključeni tudi odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo (Škerlep, 1998: 754).

**Odnosi z lokalno skupnostjo:** namen odnosov z lokalno skupnostjo je integracija organizacije v lokalno skupnost in dvigovanje prepoznavnosti organizacije ter njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kvaliteti življenja v skupnosti. Proaktivna strategija odnosov s skupnostjo prinese organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo tedaj, kadar je organizacija v krizi ali kadar mora skupnost sprejeti tudi nekatere negativne posledice prisotnosti organizacije v skupnosti (Škerlep, 1998: 754).

Bistvo odnosov z lokalno skupnostjo je, da organizacije težijo k zmanjševanju in odpravljanju neželenih vplivov na okolje ter k zvišanju zelenih, dobrodelnih namenov (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 110-112).

Strategija odnosov z lokalno skupnostjo vključuje odnose z zaposlenimi, z mediji in državnimi institucijami (Škerlep, 1998: 754).

**Odnosi s potrošniki:** potrošniki so ena od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije. Z odnosi s potrošniki se v podjetju ukvarjajo službe za odnose z javnostmi in oddelek za trženje. Slednji je usmerjen na trg in deluje po formuli 4P (product, pricing, placing, promotion). Trženjska promocija vključuje tri dejavnosti (oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje z različnimi akcijami) in obsega pojavljanje v medijih in sporočila, ki naj bi vplivala na vedenje kupcev. In prav na tem področju odnosi z javnostmi prispevajo največ, saj lahko oglaševanje in trženje podprejo s številnimi dejavnostmi (Škerlep, 1998: 755, Middleton v Theaker, 2004). V zadnjem desetletju se je marketinška paradigma premaknila k »marketinškim odnosom«, ki poskušajo preseči paradigmo prodajne naravnosti marketinga. S potrošniki gradijo bolj osebne odnose temelječe na zaupanju ter ustvarjajo pozitivno publiciteto še preden se začne oglaševalska kampanja (Škerlep, 1998: 755).

Posebej pomembna naloga odnosov s potrošniki je skrb za zadovoljstvo uporabnikov naših izdelkov ali storitev, obravnavanje njihovih pritožb, pripomb in predlogov (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 118).

### **3.6. Tehnike odnosov z javnostmi**

Vsak program odnosov z javnostmi vključuje posebne tehnike komuniciranja s specifičnimi javnostmi. V okviru različnih programov odnosov z javnostmi, lahko uporabljamo različne tehnike, katerih izbira je odvisna od tega, kaj želi podjetje sporočiti in komu je sporočilo namenjeno ter pogosto tudi od zmožnosti in virov podjetja.

Za učinkovito komuniciranje moramo najti pravilen način prenosa informacij, ki bo primeren za naše podjetje kot tudi za ciljno skupino, ki so ji informacije namenjene.

Škerlep opredeli tehnike kot aktualizacijo diskurza organizacij. Avtor meni, da je temeljna funkcija odnosov z javnostmi artikulacija diskurza organizacije, zato ostaja specialist za odnose z javnostmi običajno neviden, je kot režiser ali ghostwriter v ozadju in govori ali piše neosebno v imenu organizacije, če pa govori ali piše osebno, je njegov osebni nastop del podobe, ki jo organizacija predstavlja javnostim (Škerlep, 1998: 749). Nadalje deli tehnike glede na uporabljene kanale komuniciranja oziroma medije in glede na vrsto diskurza.



Najpogostejši načini za komuniciranje s ciljnimi skupinami so: sestanki, sporočila za javnost, tematska srečanja, poročila, posterji, letaki, prospekti, brošure, spletne strani, oglasi, informacijske zbirke, oznake na izdelkih, embalaža ...

Vedno moramo vedeti kaj želimo povedati, zakaj in kateri ciljni skupini je sporočilo namenjeno. Brošure in organizacija posebnega dogodka so primerne za komuniciranje s skupnostjo. Obvestila za javnost in redni sestanki omogočajo obveščenost zaposlenih o aktivnostih podjetja in jim dajejo občutek pripadnosti skupini ter motiviranost za dejanja.

### **3.7. Korporativna identiteta, imidž in ugled**

V diplomski nalogi želim pojasniti mojo tezo, da organizacija s pomočjo strateško načrtovanih odnosov z javnostmi sporoča identiteto organizacije in s tem ustvarja želeno podobo organizacije v očeh javnosti. Na začetku bi želela pojasniti razmerje med identiteto, imidžem oziroma podobo in ugledom organizacije.

Sprva so za identiteto organizacije veljali vidni simboli, kot so logotipi, hišni slog in druge predstave, zajema pa tudi manj oprijemljive sestavine kot so vedenje, kultura, vrednote, poslanstvo, način komuniciranja in povezave (z osebnostmi, dobrodelnimi organizacijami, političnimi strankami ali drugimi organizacijami prek donacij in sponzorstva). Na osnovi tega se v očeh javnosti izoblikuje imidž organizacije. Pozneje se je pojem identitete organizacije razširil še na povezave med njeno strategijo in komunikacijo. S tem postaja področje identitete stvar strateškega načrtovanja in je v veliki meri povezana tudi s temeljnimi usmeritvami organizacije, vizijo, filozofijo in poslanstvom (Jančič, 1998). Po Marguliesovih besedah identiteta pomeni vsoto vseh načinov, s katerimi se podjetje predstavlja vsem svojim javnostim (Margulies v Theaker, 2004).

Dowling meni, da korporativni imidž pomeni podobo neke organizacije in nam predstavlja skupek pomenov, s katerimi spoznamo nek objekt in s pomočjo katerega ljudje opisujejo, si zapomnijo in vzpostavijo odnos do njega. Je rezultat osebnih prepričanj, idej, občutkov in vtisov o objektu. Ugled se oblikuje, ko se osebne vrednote o najprimernejši vlogi in obnašanju organizacije povežejo z zaznavo, torej imidžem (Dowling v van Riel 1995, 73-74).

Kline meni, da je ugled več kot podoba, ker je osnovan na osebnih izkušnjah in je kot tak v bistvu ovrednotena podoba.

V strokovni literaturi različni avtorji (Ogilvy 1963, Bernstein 1986, Dichter 1985) navajajo številne opredelitve imidža organizacije in poudarjajo dejstvo, da gre pri imidžu v resnici za

oglaševalski koncept, s katerim lahko zgradimo želeno avreolo okrog objekta za masko, s katero preslepimo ljudi, da smo drugačni kot v resnici, ali pa da gre za seštevek vtisov, ki ga organizacija ustvari v mislih ljudi.

Če na kratko povzamemo številne opredelitve, lahko korporativno identiteto definiramo kot splet značilnosti neke organizacije (enakost navznoter in različnost navzven). Imidž je mentalna podoba ali vtis posameznika o organizaciji, torej odsev identitete v očeh posameznika. O ugledu pa govorimo takrat, ko je podoba organizacije skladna z vrednotami javnosti. »Ugled je celotna ocena, s katero ocenjujejo organizacijo njeni deležniki na daljši čas.« (Fombrun, v zapiskih Integrirano tržno komuniciranje 2003/2004).

Organizacije ne morejo zgraditi svoje podobe, lahko pa z dobrim upravljanjem identitete do neke mere vplivamo na strateško pomembno podobo in obratno, zanemarjena identiteta organizacije lahko oddaja popolnoma napačna sporočila. Tudi Bernstein trdi, da organizacija ne more sama ustvarjati imidža. Le javnost lahko oblikuje imidž o organizaciji, pri čemer zavestno ali nezavedno izbira misli in vtise, na katerih bo slonel njen imidž (Bernstein v Jančič, 1998).

Dobro upravljanje identitete pomeni vključevanje vseh vidikov tega, kar van Riel imenuje splet identitete organizacije (IO)<sup>9</sup> – **simbolov, komuniciranja in vedenja** (van Riel, 1995).

Osebnost podjetja je posredovana skozi vedenje, simbolizem in komuniciranje. Vsi skupaj pa tvorijo korporacijsko identiteto.

**Vedenje organizacije** je pomemben in najučinkovitejši instrument skozi katerega se ustvarja korporativna identiteta. Vedenje organizacije se izkazuje skozi upravljanja organizacije, definiranja poslanstva in srednjeročnih strateških ciljev organizacije ter zaznavanja delovanja organizacije s strani zaposlenih in drugih.

**Simbolizem** je orodje korporacijske identitete. Je način prek katerega izražamo za čim stoji organizacija (ali želi stati) in za kaj se zavzema (ali se želi zavzemati). Simboli organizacije se morajo dopolnjevati z drugimi sredstvi predstavljanja organizacije.

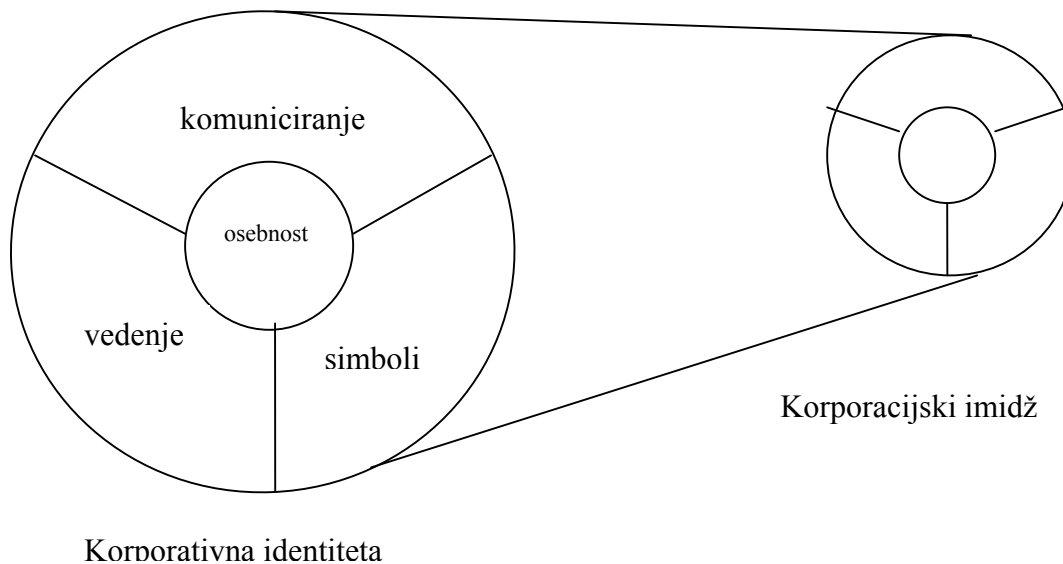
**Korporativno komuniciranje** je posredovanje verbalnih in vizualnih sporočil. Korporativno identiteto komuniciramo preko korporativnih komunikacij. Torej je korporativno komuniciranje ključnega pomena pri vzpostavljanju simetričnih ali vzajemnih odnosov z deležniki.

---

<sup>9</sup> Olins (1999) govori o štirih sestavinah identitete organizacije: 1. izdelki/storitve (kaj izdelujemo, ponujamo), 2. okolja (kje kaj izdelujemo, ponujamo), 3. informacije (kako opisujemo in javno objavljamo, kar delamo), 4. vedenje (kako se ljudje znotraj organizacije vedejo med seboj in do tistih zunaj).

»Korporativno komuniciranje je managersko orodje, ki čim bolj učinkovito usklajuje vse zavestno uporabljene oblike notranjega in zunanjega komuniciranja, da se tako ustvari ugodna osnova za odnose s skupinami, od katerih je podjetje odvisno« (van Riel, 1995: 26).

Slika 3.3.: Korporativna identiteta in korporativni imidž



Vir: Simcic in Wiig, 2003: 93

Van Riel (v Alison Theaker, 2004) opredeljuje tri oblike korporativnega komuniciranja:

1. *Managersko komuniciranje* si prizadeva predvsem pridobiti sodelovanje in podporo. Managerji v organizaciji morajo komunicirati z notranjimi in zunanjimi ciljnim javnostmi. Morajo si pridobiti soglasje in razumevanje notranjih deležnikov o ciljih organizacije. Managersko komuniciranje navzven pa pomeni sporočanje vizije organizacije, da si zagotovi podporo zunanjih deležnikov.
2. *Trženjsko komuniciranje* se uporablja v podporo prodaji blaga ali storitev. Vključuje pospeševanje prodaje, direktno pošto, sponzoriranje in oglaševanje.
3. *Organizacijsko komuniciranje* je splošen pojem, ki zajema odnose z javnostmi, javne zadeve, odnose z vlagatelji, notranje komuniciranje in oglaševanje podjetja. Večina teh dejavnosti je v pristojnosti odnosov z javnostmi.

Korporativno komuniciranje pa je tudi močno povezano s korporativnim oglaševanjem. Belch & Belch (2001: 598) opredelita korporativno oglaševanje kot oglaševanje, ki ne govori o nobenem proizvodu ali storitvi. Namenjeno je oglaševanju celotnega podjetja, predvsem z namenom zviševanja imidža v očeh javnosti. To je prvi izmed treh ciljev korporativnega oglaševanja. Druga dva cilja sta posredovanje svojih pogledov na družbene in okoljevarstvene probleme v družbi ter podajanje idej, vizij in poslanstva podjetja (Belch&Belch, 2001: 600). Korporativno oglaševanje nam tako predstavlja pomembno strateško orodje, s katerim lahko podjetja dosegajo konkurenčne prednosti pred drugimi.

### **3.8. Strateško povezovanje podjetij**

V današnjem konkurenčnem in neusmiljenem boju na trgu podjetja iščejo nove načine poslovanja, s katerimi bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali pa da bi se lahko v takšnem turbulentnem<sup>10</sup> okolju kar najbolje znašla.

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in njegovimi odjemalci, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij. Vstopanje v takšna ali drugačna partnerstva ni samo sebi namen, ampak mora biti sestavni del strategije podjetja, saj bo le tako mogoče uresničiti zadane cilje. Splošni cilj strateškega povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost in krepitev razvojnih možnosti.

Tako kot so raznolike oblike strateškega sodelovanja med podjetji, so tudi cilji povezav različni in se lahko nanašajo na: tržno področje, tehnološko – razvojno področje, področje zmanjšanja tveganja in povečanja notranje moči ter področje doseganja ekonomije obsega in racionalizacije poslovanja.

Za strateško poslovno sodelovanje, ki zahteva prilagajanje udeležencev, tudi odrekanje nečemu na eni strani za pridobitev koristi na drugi strani, ter spoštovanje in upoštevanje razliknosti, je velikokrat treba v celoti spremeniti način managementa in hkrati uporabiti nove

---

<sup>10</sup> Turbulentno okolje je tisto, za katerega velja najvišja kompleksnost in najmanjša stabilnost njegovih sestavin ter visoka stopnja sprememb. Manj intenzivna od turbulentnega okolja so odzivna in vznemirjajoča okolja, medtem ko med bolj stabilna in manj kompleksna z nižjo stopnjo sprememb uvrščamo mirna okolja s standardnimi vzorci sprememb in mirna okolja z občasnimi, nestandardnimi spremembami (Wood v Dubrovski, 2004: 37).

metode za doseganje sinergijskih učinkov iz strateške povezanosti dveh ali več podjetij (Dubrovski, 2004).

Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov je nov način povezovanja pridobitnega in nepridobitnega sektorja, ki se je razvilo v okviru vse večjega pomena družbene odgovornosti in sprememb na strani podjetij, potrošnikov in neprofitnih organizacij. Gre za strategijo trženja, katere temeljni namen je uresničiti k dobičku usmerjene cilje, sodelovanje z neprofitno organizacijo (ali podpora dobrodelnih namenov) in ki hkrati omogoča tudi uresničevanje drugotnega cilja omenjene strategije, tj. družbeno odgovornega poslovanja podjetja. Pri trženju s hkratno podporo dobrodelnih namenov gre preprosto za obljubo podjetja, da bo del izkupička od prodaje (ali dobička) izdelka ali storitve darovalo (vnaprej) izbranemu dobrodelnemu namenu.

Dolgoročni in strateški programi trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov zahtevajo skrbno načrtovanje, ki poteka stopenjsko – od opredelitve poslanstva, izbire neprofitnega partnerja, usklajevanje poslovanja in komuniciranja do priprave programa in ocenjevanja njegove uspešnosti. Pri načrtovanju programa sta predvsem pravilna izbira dobrodelnega namena oziroma neprofitne organizacije in izbira izdelka ali storitve, ki bo vključena v program, zato morata obe izbiri temeljiti na tržni raziskavi, sicer se lahko zgodi, da postane program trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov neuspešen (Manček, 1999).

Programi trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov pa imajo poleg osnovnega namena ( zbiranje sredstev za podporo izbranega dobrodelnega namena s spodbujanjem potrošnikov, da se vključijo v proces menjave s podjetjem) tudi druge cilje: povečati zavedanje javnosti o določenem dobrodelnem namenu, spodbuditi neposredno darovanje posameznikov<sup>11</sup> ali določene družbene spremembe. Nedvomno pa poskuša podjetje s programom trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov uresničevati nekatere svoje cilje ali cilje trženja, kot so (Varadarajan, 1998: 60):

- povečati prodajo (spodbuditi ponovne nakupe, nakupe večjega števila enot, nove načine uporabe izdelka in pritegniti nove kupce, doseči nove tržne segmente)
- okrepiti podobo podjetja
- povečati zavedanje o blagovni znamki

---

<sup>11</sup> Kot primer navajam program Special Olympics podjetja Protect&Gamble, ki je obljubilo, da bo do določene največje vsote darovalo izbranemu dobrodelnemu namenu enako vsoto denarnih sredstev, kot bodo neposredno darovale maloprodajne trgovine in kupci (Varadarajan v Manček, 1999)

- povečati prepoznavnost blagovne znamke
- okrepiti podobo blagovne znamke
- povečati lojalnost potrošnikov
- povečati medijsko izpostavljenost
- zmanjšati ali preprečiti negativno publiciteto
- pomiriti interesne skupine
- povečati lojalnost in naklonjenost posrednikov na prodajni poti.

Do podobnih ciljev uporabe TPDN<sup>12</sup> je prišla tudi empirična raziskava, ki je bila izvedena v ZDA in je vključevala 70 podjetij. Kar 93 % podjetij uporablja TPDN, da zgradi ali okrepi odnose s potrošniki in poveča njihovo lojalnost. Da je povečanje prodaje kot osnovni razlog za načrtovanje in izvajanje programov TPDN, pa meni 50 % anketirancev. Med pomembne cilje načrtovanja TPDN uvrščajo tudi krepitev podobe podjetja in diferenciacije izdelkov (Benezra, 1996: 39 – 40).

Po opredelitvi dobrodelnega namena, sledi izbira neprofitne organizacije, s katero bo podjetje sodelovalo v okviru TPDN.

Andreasen (1996: 49 – 50) navaja tri osnovne vrste povezav med neprofitno organizacijo in podjetjem v okviru programov TPDN:

- promocije, ki temeljijo na transakcijah, so verjetno najpogostejša oblika povezovanja neprofitne organizacije in podjetja v okviru programa TPDN. V takšni obliki povezovanja podjetje podari eni ali več neprofitnim organizacijam vnaprej opredeljeno (in pogosto do določene vsote omejeno) količino denarja, hrane ali opreme, ki je določena kot delež prihodkov od prodaje.
- Skupne promocijske akcije. Pri takšni obliki povezovanja se podjetje in neprofitna organizacija ali več neprofitnih organizacij skupaj lotijo reševanja nekega družbenega problema, npr. z distribucijo izdelkov, promocijskih materialov ali s skupnim oglaševanjem. Denar se lahko pretaka med podjetjem in neprofitnimi organizacijami, lahko pa tudi ne.
- Tretja oblika povezovanja ob programih TPDN je tako imenovano licenčno povezovanje, kar pomeni, da neprofitna organizacija podjetju dovoljuje uporabo svojega imena in logotipa v zameno za določeno plačilo ali delež prihodkov od prodaje.

---

<sup>12</sup> Trženje s hkratno podporo dobrodelnega namena.

#### 4. ODNOSI S SKUPNOSTJO

Pomembno področje v programu družbene odgovornosti predstavljajo odnosi z (lokalno) skupnostjo. Poenostavljeno povedano lahko odnose s skupnostjo opredelimo kot vzpostavljanje in vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in skupnostjo. S tem uresničujemo idejo o družbeni odgovornosti podjetij in spreminjamo življenje ljudi.

Avtorja Kruckeberg in Starck (1988: 24) definirata odnose s skupnostjo takole:

»Odnosi s skupnostjo so neprestano načrtovanje in izvajanje sodelovanja institucije s skupnostjo. Institucija na ta način vzdržuje in spodbuja odnose s svojim okoljem, da je to v dobro tako instituciji kot tudi zaposlenim in drugim deležnikom v širši skupnosti.«

Lahko bi rekli, da je lokalna skupnost naravna teritorialna družbena skupnost, kjer se na lokalni ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalcev. Po mnenju Harrisonove je »lokalna skupnost ponavadi skupina ljudi, ki živi blizu organizacije, istočasno pa se sprašuje, kako definirati okolico, ki ni v neposredni bližini neke organizacije, vseeno pa ima ta ista organizacija nanjo velik vpliv.« Ob enem pa poda rešitev, da v tem primeru skupnost ni omejena zgolj na tisti prostor, kjer je sedež podjetja, ampak za vsako enoto podjetja obstajajo različne in specifične lokalne skupnosti (Harrison, 1995: 123).

W.J.Peak (v Baskin in Aronoff, 1988) podaja bolj podrobno opredelitev odnosov z lokalno skupnostjo. Pravi, da so odnosi z lokalno skupnostjo načrtovana, aktivna in stalna udeležba organizacije s skupnostjo in znotraj nje, z namenom ohraniti in izboljšati okolje, tako da bi imeli od tega korist organizacija kot tudi skupnost.

Pojem **skupnost** lahko označuje splošno javnost ali pa se nanaša na lokalno skupnost (zaposlene in njihove družine, lokalne politične institucije, lokalne medije, interesne in aktivistične skupine znotraj skupnosti, potrošnike itd...). Prav tako lahko skupnost definiramo kot okolje, ki je lokalno ali globalno, ki vključuje vse ljudi, ki živijo na določenem območju, kot vlado ali kot okolje. Po enostavni in bolj splošni definiciji pa je skupnost skupina ljudi, ki živi v določenem prostoru, regiji ali državi in jo dojemamo kot celoto; skupino ljudi, ki ima skupne interese (Pek Drapal in drugi, 2004). Kar zadeva prostorsko oziroma geografsko opredelitev je jasno, da odnosi s skupnostjo ne zajemajo le tistih ljudi, ki živijo v neposredni bližini podjetja, ampak tudi tiste, ki živijo v bližini operativnih enot, trgovin, prodajnih središč, proizvodnje ali skladišč matičnega podjetja.

Zato skupnosti ne moremo obravnavati zgolj iz prostorskega oziroma geografskega zornega kota, ampak tudi iz zornega kota interesov, želje, pričakovanj in zahtev, ki jih imajo v odnosu do organizacije. Zategadelj je pomembno, kot meni tudi Harrison Schirley, da so odnosi s skupnostjo načrtovano sodelovanje organizacije z okoljem, kjer organizacija določi lastne kriterije po katerih vlaga svoje vire v skupnost (Harrison, 1995: 127).

#### 4.1. Načrtovanje odnosov s skupnostjo

Udeležba podjetja v lokalni skupnosti lahko pomeni različne stvari. Lahko gre za zagotavljanje denarja, ljudi, nasvetov ali pa nečesa, česar ni mogoče neposredno izmeriti. Elli Gray meni, da je to načrtovano vlaganje v družbeno okolje, v katerem podjetje deluje (Gray v Theaker, 2004).

Za učinkovite in uspešne odnose s skupnostjo sta ključnega pomena raziskovanje in analiziranje (lokalnih) skupnosti ter natančna opredelitev problemov in priložnosti. V večini organizacij je za odnose s skupnostjo odgovoren oddelek za odnose z javnostmi. Njegova temeljna naloga je planiranje aktivnega in kontinuiranega programa sodelovanja organizacije s skupnostjo. Program naj ohranja in bogati dobre odnose organizacije s skupnostjo. Za vodenje odličnih odnosov s skupnostjo je potrebno **strateško razmišljati** in **načrtovati**. Strateško razmišljanje vključuje vzpostavljanje vloge in položaja, ki naj bi ju v naši skupnosti imela organizacija, določitev orodij, ki nam bodo pomagala doseči to vlogo in položaj ter opredelitev strategij<sup>13</sup>. Za dobro načrtovanje je pomembno, da jutrišnje odločitve načrtujemo in izvajamo že danes. Zato morajo upravljalci in izvajalci odnosov s skupnostjo dobro poznati proces strateškega načrtovanja.

V dobro načrtovanem programu odnosov s skupnostjo se interesi in cilji organizacije ujemajo s potrebami skupnosti. Organizacija mora pri načrtovanju odnosov z lokalno skupnostjo najprej vedeti kakšno odgovornost do družbe lahko prevzame in kolikšno podporo pričakujejo skupnosti (White, 1991: 74-76). Zato moramo pri načrtovanju komunikacijske strategije na eni strani izhajati iz dolgoročnih organizacijskih in poslovnih ciljev ter na drugi strani iz pričakovanj (lokalne) skupnosti. Praktiki odnosov z javnostmi morajo tako poznati organizacijske cilje na korporativni kot tudi na poslovni ravni ter prevesti rezultate analiz in

---

<sup>13</sup> Strategija je določitev temeljnih dolgoročnih namenov in ciljev organizacije ter sprejetje aktivnosti in virov za njihovo doseganje.



raziskav lokalnega okolja v jezik pričakovanj različnih javnosti, ki sestavljajo (lokalno) skupnost.

O Malleyjeva (v Pek Drapal in drugi, 2004) pravi: »Če podjetje razvije strategijo delovanja v širši skupnosti, lahko vnaprej določi, v katerih dejavnostih bo sodelovalo in zakaj: tako lahko veliko učinkovitejše zavrne zahteve, ki niso v skladu z njegovimi strateškimi usmeritvami.«

Dolgoročni komunikacijski načrt odnosov s skupnostmi mora zadostiti naslednjim kriterijem:

- integriranost – program mora integrirati celo vrsto različnih aktivnosti, ki se vodijo k uresničevanju zastavljenih ciljev,
- motiviranost – program mora povečevati participacijo in podporo najožjega vodstva organizacije pri njegovem uresničevanju,
- proaktivnost – program naj opredeljuje pozitivne akcije, in ne obrambne,
- natančnost – program mora zelo natančno določiti taktike, sporočila, časovnico (časovni načrt), orodja za doseganje zastavljenih ciljev (glej Pek Drapal in ostali, 2004: 223).

Harrison Shirley (1995: 127) pravi, da mora organizacija pri načrtovanju odnosov z lokalno skupnostjo pristopati po sledečih korakih:

- identificirati skupnost
- določiti potrebe skupnosti
- določiti vrsto podpore ali virov, ki jih bo namenila skupnosti
- določiti obdobje podpore skupnosti
- ravnati se po lastni strategiji vlaganja virov v skupnost.

Tudi drugi avtorji navajajo podobne pristope k načrtovanju odnosov s skupnostjo. Black (1993: 106) organizacijam pri postavljanju strategije svetuje, naj izberejo programe, ki so pomembni za (lokalno) skupnost in so tudi nacionalnega pomena. Podjetje naj svoja prizadevanja osredotoči na nekaj področij, kjer lahko dosega velik učinek in opaznost.

Vključevanje v lokalno skupnost mora biti stvarno, dvosmerno in vseobsegajoče. Hunt in Grunig (1984: 270) o vključevanju organizacije v skupnost pravita naslednje: »Večina organizacij z lokalno skupnostjo sodeluje zato, da so v močni skupnosti tudi same močnejše. Zaposleni so bolj zadovoljni, če živijo v prijetni okolici, kamor je mogoče pritegniti sposobne

ljudi. Delavci, katerih delo je zelo omejeno, pa čutijo večje zadoščenje, če jim podjetje omogoči, da svoje sposobnosti uporabijo v lokalni skupnosti«.

V okviru odnosov s skupnostjo organizacije udejanjajo svojo odgovornost na različne načine, pri tem pa največkrat uporabljajo **ekspresivne** in **instrumentalne** komunikacije.

Organizacija pri vključevanju v lokalno skupnost pokaže predvsem dobro voljo (organiziranje obiskov slavnih športnikov, neformalnih družabnih dogodkov, sodelovanje športne ekipe na lokalnem tekmovanju...). Temu načinu pravimo simboličen ali ekspresiven način vključevanja organizacije v lokalno skupnost, saj gre predvsem za promoviranje imena organizacije. Odnosi s skupnostjo se prekrivajo s korporativnim oglaševanjem.

Pri instrumentalnem načinu organizacija dejansko stori nekaj dobrega in tako prispeva h kvaliteti življenja v (lokalni) skupnosti. Lahko gre za dobrodelno dejavnost v širšem pomenu besede, ki prispeva k pozitivnim dejanjem v skupnosti (finančna sredstva za bolnišnice, sponzorstvo kulturnih dogodkov, finančni prispevki za lokalno infrastrukturo, razpis štipendij za lokalno mladino, sodelovanje članov organizacije v svetih (ne)profitnih organizacij...). Tako se organizacija infiltrira v (lokalno) skupnost in nastane mreža kontaktov. Praktiki odnosov s skupnostjo morajo razlikovati in razumeti uporabo enih in drugih orodij za doseganje ciljev organizacije. Pri tem morajo razumeti probleme, pričakovanja in interese lokalne skupnosti ter se nanje odzivati s celovitim komunikacijskim programom, ki bo temeljil na kombinaciji različnih komunikacijskih modelov in orodij (povzeto po zapiskih Odnosi z javnostmi, 2003/2004).

Dejavnosti odnosov s skupnostjo po Grunigu in Huntu (1984: 266) ustrezajo enemu od štirih modelov odnosov z javnostmi. Večina ekspresivnih dejavnosti organizacije ustreza modelu tiskovnega agenta, v nekaterih primerih pa modelu javnega informiranja. Instrumentalne dejavnosti ponavadi poudarjajo programe odnosov z javnostmi, ki temeljijo na dvosmernem asimetričnem in dvosmernem simetričnem modelu. Asimetrični programi pa lahko dopolnjujejo instrumentalne programe z ekspresivnimi na ta način, da blažijo poskuse prepričevanja.

Za odlične odnose organizacije z lokalnimi skupnostmi, v katerih deluje oziroma na katere vpliva, je pomembna predvsem vzpostavitev partnerskega, »sodelovalnega« odnosa. Ključni nasveti upravljalcem odnosov z lokalnimi skupnostmi pri načrtovanju in izvajanju komunikacijskih aktivnosti v organizacijah so sledeči (Pek Drapal in drugi, 2004):

- čim bolje raziščite in spoznajte svojo skupnost

- ovrednotite in po potrebi prilagodite politiko vaše organizacije, prakso in postopke
- člane lokalnih skupnosti, zaposlene, glede na okoliščine pa tudi druge prestavnike ciljnih javnosti aktivno vključite v pripravo politike in programa odnosov z lokalnimi skupnostmi
- pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti na področju odnosov z lokalnimi skupnostmi upoštevajte, da se ciljne javnosti med seboj pogosto prekrivajo
- sodelujte z lokalnimi skupnostmi na različne načine, a skladno politko in zastavljenimi cilji na področju odnosov z javnostmi (posebej odnosov z lokalnimi skupnostmi)
- redno preverjajte in ocenjujte uspešnost in učinkovitost odnosov vaše organizacije z lokalnimi skupnostmi ter ustrezno prilagajajte in spreminjajte svoje cilje in aktivnosti.

## 4.2. Dejavnosti v programu odnosov s skupnostjo

Organizacija svoj program vključevanja v lokalno skupnost izvede prek medijev, tehnik in drugih različnih dejavnosti. Harrisonova (1995: 127-131) navaja več aktivnosti, ki se lahko izvajajo znotraj organizacije ali prek agencij:

- **Enkratni prostovoljni finančni prispevki ali pa redna finančna podpora dejavnosti v skupnosti.**
- **Podarjanje odvečne, rabljene ali celo nove opreme skupnosti.**
- **Podjetje skupnosti posodi svoje zaposlene:** pri tem podjetje ne daruje denarja ali opreme, ampak v pomoč skupnosti ponudi čas in znanje svojih zaposlenih.
- **Skupnosti lahko podjetje nudi zastoj ali poceni tečaje npr. računalništvo, knjigovodstvo...**
- **Podjetje se vključuje v projekte v lokalni skupnosti.** Pri tem podjetje daruje finančna sredstva, opremo ter čas in znanje svojih zaposlenih.
- **Podjetje daje skupnosti opremo ali prostore podjetja.**
- **Informacijska pisarna ali centri za obiskovalce.** Podjetje odpira vrata celo leto in ne samo ob posebnih priložnostih. Ljudje, ki podajajo informacije v tem centru morajo biti verodostojni in obiskovalci jim morajo zaupati. V informacijskem centru lahko delimo različna informacijska in predstavitvena gradiva naše organizacije.
- **Dan odprtih vrat z ogledom organizacije in pogovorom.** Organizacija povabi skupnost in jim prikaže svoje delovanje in svoj prispevek v skupnost.

- **Govori in prisotnosti predstavnikov organizacije ob različnih priložnostih in v lokalnem okolju.** Organizacija tako pokaže, da se čuti del tega okolja. Ob teh govorih imajo priložnost, da povedo nekaj o svojih organizacijah in da vtkejo smisel organizacije v priložnost, ob kateri ta dogodek poteka.
- **Odnosi z mediji.** So zelo pomemben vir informacij v lokalni skupnosti in jim moramo nameniti posebno pozornost ter graditi zavezništvo.
- **Sponzorske in donatorske akcije,** ki so namenjene izboljšanju kvalitete bivanja in življenja v lokalni skupnosti.

Jackson in Center (1995: 82) pa k že omenjenim dejavnostim, ki jih navaja Harrisonova, dodajata tudi vodene ogled organizacije, posebne dogodke (obletnice, srečanja), publikacije za lokalne prebivalce in sodelovanje z lokalno vlado.

Lokalna skupnost je sestavljena iz različnih javnosti, s katerimi organizacija posluje. Zaradi različnih potreb in zahtev teh javnosti, morajo organizacije z njimi voditi posebne programe odnosov z javnostmi. Grunig in Hunt (1984: 267) menita, da so programi odnosov s skupnostjo specializirana oblika odnosov z javnostmi, katerih namen je olajšati komunikacijo med organizacijo in javnostmi na geografskem območju, kjer se nahaja organizacija.

Odnosi z lokalno skupnostjo so odnosi z javnostmi v malem, saj odnose s skupnostjo sestavljajo celotni odnosi z javnostmi na lokalni ravni.

V nadaljevanju bom opisala nekatera najpomembnejša komunikacijska orodja, ki jih uporabljamo pri vodenju odnosov z zaposlenimi, s skupnostjo in z lokalnimi mediji.

**Odnosi z zaposleni.** Seznanjenje in vključevanje zaposlenih v prizadevanje za odgovorno poslovanje podjetja je izredno pomembno. Sporočanje in vključevanje zaposlenih predstavlja bistveno sestavino pri izgrajevanju uspešnega podjetja. Z zaposlenimi lahko učinkovito komuniciramo na različne načine. Majhna podjetja v večini primerov za sprotno informiranje zaposlenih o dejavnostih podjetja uporabljajo elektronsko pošto in intranet ter redne sestanke vseh zaposlenih. Skrinjice za predloge predstavljajo dober način za vključitev zaposlenih v proces družbeno odgovornega delovanja podjetja. Visok vizualni opomnik o vrednotah podjetja predstavljajo plakati, ki so relativno poceni in jih lahko postavimo kamorkoli, kjer se zbirajo zaposleni. Za podjetja z velikim številom zaposlenih so najprimernejše brošure in video posnetki, ki razlagajo ideje o odgovornem poslovanju podjetja. Izdelava učinkovitih brošur in video posnetkov je sicer draga, ker zahteva zunanje strokovno znanje, vendar pa je lahko izredno primerna za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

**Odnosi s skupnostjo.** Podjetje mora svoji skupnosti zagotavljati ustrezne informacije. S tem se bo ločilo od drugih, predstavljalo inovativen, transparenten in odprt poslovni odnos, skupnost pa nas bo imela za dobrega soseda. Za doseganje večjega števila ciljnih skupin, predvsem kupcev, so najprimernejše brošure. Označevanje izdelkov in embalaže lahko pove kupcem, da je podjetje družbeno odgovorno. Pri tem kupce predvsem zanima ali je zaslužek šel za podporo dejavnosti v skupnosti, za dobrodelne namene ali za neprofitne organizacije. Z organizacijo posebnega dogodka pritegnemo pozornost, si ustvarimo pozitivno publiciteto in pridobivamo ter vzdržujemo ugled. Tovrstni dogodki so lahko izvrsten način za proslavitev dobrih rezultatov in zaključka nekega podjetja. Z oglasi dosežemo različne ciljne skupine in jih seznanimo z vrednotami podjetja. Sporočila za javnost in poročila (npr. letno poročilo) predstavljajo odličen način za tekoče informiranje kupcev in drugih zainteresiranih o tem, kaj se v podjetju dogaja.

**Odnosi z mediji.** Predstavljajo enega od najučinkovitejših načinov sporočanja velikim ciljnim skupinam. Najbolj pomembni so lokalni mediji, ki poročajo o temah, ki so nam blizu in domače. Zato je pomembno, da ne glede na to, da delujemo na mednarodnih tržiščih, posebno pozornost namenjamo lokalnim medijem. Lokalnim medijem bi morale biti dostopne vse informacije, ki jih skupnost želi. Zdržijo se le tiste, ki bi utegnile škodovati podjetju zaradi konkurenčnih, zakonskih ali varnostnih razlogov. Večina podjetij komunicirajo z mediji preko sporočil za javnost in jih tako le rutinsko informirajo. Nekatera vodstva organizacij se odzovejo na intervju z novinarjem. Ta je lahko uspešen le takrat, če smo uspeli skozenj nekaj sporočiti. Ob visokem interesu novinarjev oz. visoki novičarski vrednosti podjetja organizirajo novinarsko konferenco, s katero ustvarijo dogodek za novinarje, da bi le ti kreirali in ustvarjali publiciteto. Gre za dvosmerno interakcijo med novinarji in predstavniki organizacije, saj slednji odgovarjajo na vprašanja novinarjev.

Zgoraj našteje medije in tehnike ter druge značilne dejavnosti delimo v dve skupini. Prvo skupino sestavljajo mediji in tehnike prek katerih organizacija komunicira s svojimi javnostmi v skupnostmi in prenaša sporočila. V drugo skupino pa uvrščamo značilne dejavnosti<sup>14</sup>, s katerimi podjetje vlaga svoje finančne, materialne in človeške vire v skupnost. To imenujemo **korporativna filantropija in vpletenost v skupnost** (Carroll, 1996).

---

<sup>14</sup> Carroll imenuje te dejavnosti družbene zadeve, ki se nanašajo na deležnike v skupnosti (ang. community stakeholder issues).

Izraz **korporativna filantropija** povezujemo s kvaliteto življenja v skupnosti in pomeni prostovoljno darovanje finančnih prispevkov s strani podjetij, katerih temeljni motiv ni človekoljubje in dobrodelnost. Podjetja pri izkazovanju družbeno odgovornega ravnanja kot etične in filantropične kategorije največ darujejo za izobraževanje, zdravstvenim in človekoljubnim organizacijam, civilnim, kulturnim in dobrodelnim dejavnostim.

Podjetje pri svojem izkazovanju družbene odgovornosti išče koristi zase in si gradi ugled. Carroll (1996, 438) trdi, da bi korporativna filantropija morala biti strateška, kar pomeni, da bi moralo biti darovanje povezano z ekonomskimi in profitabilnimi cilji.

**Vpletenost v skupnost.** Podjetje se involvira v skupnost z različnimi projekti in prostovoljnimi programi. V različne projekte v lokalni skupnosti podjetje daruje finančne in materialne vire ter znanje in čas svojih zaposlenih. V primeru, da podjetje ponudi samo znanje in čas svojih zaposlenih, pa gre za prostovoljne programe.

V zadnjem času pa vse več podjetij sklepa partnerstva z neprofitnimi organizacijami in na ta način v skupno korist tržijo podobo, izdelek ali storitev. Del denarja od vsakega prodanega izdelka ali storitve podjetja se prispeva v sklad neprofitne organizacije. Carroll (1996, 451) pravi temu načinu sodelovanja **partnerstvo v javnem interesu**.<sup>15</sup> Tako lahko podjetje hkrati izpolnjuje svoje ekonomske in filantropične obveznosti.

»Trženje z dobrodelnimi akcijami je vse bolj priznan način, s katerim lahko podjetja prevzamejo odgovornost za socialna vprašanja, hkrati pa povečajo svoj ugled v očeh potrošnikov.«(BITC, <http://www.crm.org.uk>). Je premišljena strategija, od katere imajo koristi vsi.

Podjetja pričakujejo od trženja z dobrodelnimi akcijami večji ugled, odmevnost v medijih, krepitev prepoznavnosti blagovne znamke, naraščanje zvestobe strank in povečanje prodaje. Neprofitne organizacije pa si s tovrstnim trženjem olajšajo zbiranje dobrodelnih prispevkov in povečajo zavedanje javnosti, izboljšajo svojo podobo, izmenjujejo izkušnje s podjetji in se zavzemajo za razumevanje.

**Primer:** *Organizacija NCH Action for Children v Veliki Britaniji izvaja kakih 370 projektov, s katerimi skuša izboljšati življenje najbolj ogroženih otrok in mladostnikov. Pri zbiranju*

---

<sup>15</sup> ang. public interest partnership

*sredstev NCH Action for Children sodeluje v trženjskih akcijah številnih uglednih podjetij. Tako je postal dobrodelna organizacija leta 1999 v verigah trgovin Tesco, ki je v dobrodelnih akcijah ponudila vrsto izdelkov: sladoled Ben & Jerry, prigrizke Select Crisps, osvežilno pijačo Robinson in vodo Ash Valley, s čimer so izbrali kar 183.000 funtov.*

*Istega leta se je na NCH Action for Children obrnila skupina za promocijo blagovne znamke Willow, sirnega namaza podjetja Dairy Crest, ki je že dve leti prispevalo sredstva za dobrodelne namene (povzeto po Alison Theaker, 2004)*

## 5. POROČANJE O DRUŽBENO ODGOVORNEM RAVNANJU

Tako kot v svetu se tudi pri nas zavedajo pomena družbeno odgovornega ravnanja še posebej ugledna večja podjetja s slovečimi blagovnimi znamkami in storitvenimi znamkami ter tista, ki dajejo pečat v svojem ožjem geografskem okolju. Družbeno odgovornost vgrajujejo v svojo poslovno vizijo. O družbeno odgovornih dosežkih obveščajo javnost s poslovnimi poročili in po spletu.

Poročanje družbene odgovornosti vključuje poročanje podjetja o širših družbenih in ekonomskih vidikih poslovanja ter vključuje tako finančne kot družbene kazalce uspešnosti delovanja organizacije, tudi tiste, ki se jih ne da kvantificirati. Običajno gre za poročanje več deležnikom in ne le delničarjem oziroma investitorjem (Vezjak, 1998: 155). Avtorica izhaja iz predpostavke, da imajo organizacije širšo odgovornost do družbe v celoti in ne le do delničarjev.

Podjetje, ki želi komunicirati o svoji družbeni odgovornosti, mora poskrbeti za obveščanje ciljnih javnosti. Komunikacija se začne že takoj v začetnih fazah načrtovanja družbene odgovornosti, ko podjetje skozi dialog z lokalno oziroma regionalno skupnostjo ugotavlja, katere teme so glede na specifične potrebe in interese lokalne oziroma regionalne skupnosti najbolj relevantne. Podjetje mora učinkovito organizirati zbiranje, obdelovanje in objavljanje podatkov o svojih družbeno odgovornih aktivnostih. Za tovrstne naloge so v podjetjih ponavadi prvenstveno odgovorne službe za odnose z javnostmi, praviloma pa še predstavniki oddelkov za informatiko, računovodstvo, trženje in prodajo (Pek Drapal in drugi, 2004).

Praksa kaže, da je družbena odgovornost v resnici ključna sestavina upravljanja podjetij. Zato so vodilni v slovenskih podjetjih tisti, ki morajo nenehno imeti v mislih strateško načrtovanje družbenih in okoljskih aktivnosti, predvsem pa zagotoviti, da vsi v podjetju igrajo po pravilih in poskrbeti za razvidnost delovanja. Pri tem je pomembno, da sama organizacija in z njo povezani deležniki lahko ocenijo izpolnjevanje njenega poslanstva in doseganje zastavljenih ciljev ter ali so upoštevane organizacijske vrednote.

V literaturi različni avtroji uporabljajo različna poimenovanja za poročanje o družbeni odgovornosti. Največkrat so uporabljeni izrazi računovodstvo družbene odgovornosti (social



accounting), revizija družbene odgovornosti (ethical/social audit) in poročanje o družbeni odgovornosti (corporate social reporting).

Danes vedno več organizacij objavlja poročila o družbeni odgovornosti, tako v profitnem kot v neprofitnem sektorju. Poročanje o družbeni odgovornosti predstavlja orodje, ki organizaciji omogoča, da na podlagi obstoječe dokumentacije razvije sebi primeren postopek, s katerim bo lahko na eni strani izkazovala družbeno odgovornost različnim deležnikom, na drugi strani pa izboljševala kakovost svojega dela z boljšim razumevanjem vpliva na širšo javnost.

Motive za poročanje podjetij o družbeni odgovornosti lahko razdelimo v dve skupini, ki se ne izključujeta: prvo skupino lahko imenujemo vrednotna skupina motivov, drugo pa oportunistična skupina motivov.

**Vrednotna skupina motivov:** za poročanje podjetij o družbeni odgovornosti izhaja iz njihovih temeljnih vrednot, s katerimi želijo seznaniti druga podjetja in svoje porabnike ter tako prispevati k povečanju družbene odgovornosti podjetij in posameznikov nasploh. Predvsem pa pomeni poročanje o družbeni odgovornosti za taka podjetja nekakšno nadzorno funkcijo, s pomočjo katere nenehno preverjajo in zagotavljajo, da je njihovo delovanje skladno z deklariranimi vrednotami.

**Oportunistična skupina motivov:** pa obsega zelo raznolike motive, katerih skupni imenovalec je, da poročanje o družbeni odgovornosti podjetju prinaša koristi, kot so:

- povečanje ugleda podjetja v lokalni, regionalni ali drugi skupnosti,
- doseganje boljšega razumevanja poslovnega okolja podjetja (v procesu poročanja pridobi podjetje pomembne informacije o lastostih, potrebah in željah ciljnih javnosti, trendih itd.),
- spodbujanje višjega vrednotenja podjetja med finančnimi javnostmi in zmanjšanje tveganja v očeh vlagateljev,
- pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov,
- preprečevanje kriz in konfliktov podjetja s skupinami pritiska (<http://www.gzs.si>)

Bistvo poročanja družbene odgovornosti je na eni strani v izkazovanju odgovornosti za tisto, kar organizacija počne in na drugi strani v poslušanju oziroma upoštevanju mnenj različnih deležnikov za izboljšanje prihodnjega delovanja organizacije.

Skozi proces poročanja družbene odgovornosti organizacija vzpostavlja dialog s pomembnimi deležniki in dviguje stopnjo njihove vpletenosti v delovanje organizacije.

Za učinkovito poročanje o družbeni odgovornosti mora podjetje slediti sledečim korakom.

1. Opredeliti ciljne javnosti, ki jih želi obveščati o svojih družbeno odgovornih aktivnostih.
2. Raziskati splošne lastnosti ciljne javnosti, njihova pričakovanja in zahteve v odnosu do podjetja in identificirati teme, ki jih v zvezi z družbeno odgovornostjo še posebej zanimajo.
3. Premisliti, kaj želi v odnosu do določenih ciljnih javnosti dočeti (komunikacijski nameni in cilji).
4. Preveriti, katere od izbranih področij družbenih aktivnosti podjetje načrtuje in izvaja tako zgledno, da bi o njih želelo poročati.

Kot kažejo nekatere novejšje tuje raziskave, je v poročilih o družbeni odgovornosti podjetij znatna razpoka med vsebinami, o katerih poročajo podjetja in pričakovanji deležnikov. Evropska raziskava (Fishburn Hedges, Kothes & Klewes, 2003) je na primer pokazala, da deležniki v poročilih uresničevanja družbene odgovornosti iščejo predvsem informacije o okoljskih (68 %) in družbenih zadevah (58 %), manj pa jih zanimajo ekonomski vidiki poslovanja (36 %), ki so tako že zajeti v letnih poročilih podjetij (Pek Drapal in drugi, 2004).

Nujno potrebni bi bili tudi standardi za presojo družbene odgovornosti, s katerimi bi slovenska podjetja dokazovala svoje odgovorne prakse, ki bi jih prepoznali tako zaposleni kot vse ostale relevantne javnosti, podjetja pa bi tako utrjevala svoj ugled (Golob, 2004).

Zaradi pomanjknja enovitih standardov na tem področju, prihaja do težav pri odločanju in interpretaciji vsebin v poročilih o družbeni odgovornosti.

Ena od pomembnejših in v praksi med podjetji najbolj priznanih je pobuda GRI (Global Reporting Initiative, <http://www.globalreporting.org>), ki poleg splošnih nasvetov za poročanje o družbeni odgovornosti ponuja tudi 50 glavnih in 47 dodatnih okoljskih, družbenih in ekonomskih indikatorjev, relevantnih za vsa podjetja (ne glede na njihove dejavnosti) in njihove deležnike (<http://www.gzs.si>).

## 6. ŠTUDIJA PRIMERA: DOBORDELNA AKCIJA »VSI SMO BILI OTROCI«

### 6.1. Predstavitev nosilcev akcije

#### Skupina Mercator<sup>16</sup>

##### Kratka predstavitev

Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših gospodarskih družb v jugovzhodni Evropi in jo sestavlja matično podjetje Poslovni sistem Mercator, in sicer 10 trgovskih družb, od tega 3 izven Slovenije ( na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni Gori) in 6 netrgovskih družb (podatki, 31.12.2004). Skupina Mercator skupaj zaposluje več kot 15.000 ljudi in je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa je tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu, uveljavlja pa se tudi na trgih Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne Gore. Z nenehnimi povečevanjem kakovosti ponudbe, učinkovitim zadovoljevanjem potreb in želja potrošnikov, zagotavljanjem rasti prodaje z naložbami v sodobne nakupovalne centre in razvojem maloprodajne mreže, s kapitalskim povezovanjem, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in nenazadnje z intenzivnimi trženjskimi aktivnostmi se primerja z najuspešnejšimi evropskimi trgovskimi verigami ter gradi in utrjuje svoj položaj.

Skupino Mercator vodijo **korporacijske vrednote**:

- ❖ medsebojno zaupanje in skupinsko delo
- ❖ poudarjanje moralnih in etičnih vrednot v medsebojnih odnosih v vseh družbah in na vseh trgih Skupine Mercator ter širitev in razumevanje filozofije
- ❖ spodbujanje ustvarjalnosti, skupinsko delo in motivacijsko vodenje ter stalen osebostni razvoj zaposlenih
- ❖ sodelujemo z okoljem in povečujemo svojo trajnostno družbeno odgovorno vlogo.

S stalnim spremljanjem želja, potreb, pričakovanj okolja in prilagajanjem ponudbe želi večati in ohranjati zvestobo širšega okolja, središče njenega delovanja še vedno ostaja zadovoljen kupec ter prijazno in toplo komuniciranje z vsemi interesnimi skupinami.

---

<sup>16</sup> povzeto po Gradivo za novinarje in [www.mercator.si](http://www.mercator.si)

## **Dejavnost**

Najpomembnejša in najobsežnejša gospodarska dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. V svojem sestavu ima skupaj s franšiznimi prodajalnami 1.193 različnih tipov maloprodajnih enot, ki zajemajo 680.496 kvadratnih metrov bruto prodajnih površin, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln (podatki, 31.12.2004). V Sloveniji in na novih trgih (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora) deluje skupaj že 24 Mercator centrov in 13 trgovskih centrov. Mercatorjev tržni delež v slovenski trgovini znaša 41% (v letu 2004) in mu zagotavlja prvo mesto v dejavnosti trgovine z živili.

Povprečno v Mercatorjevih prodajalnah mesečno nakupuje 12 milijonov kupcev.

## **Uprava**

Upravo obvladujoče družbe Skupine Mercator, družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., sestavljajo predsednik uprave Zoran Janković in štirje člani uprave.

## **Vizija**

Mercatorjevo delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem, obravnavajo jih kot ljudi s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji, izkušnjami in osebnostmi. S posebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, jim želijo povečati kakovost življenja.

Utrditi želijo položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji, na novih trgih na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, pa postati pomembna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Razvijali bodo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter to delovanje širili na nove trge. Povečali bodo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Na vsakem trgu, kjer delujejo, bodo sodelovali z lokalnim okoljem, pri čemer se zavedajo družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem.

## **Strateški cilji**

Osnovni strateški cilji in aktivnosti Skupine Mercator so zagotavljanje prave ponudbe za kakovost življenja in povečevanje kakovosti življenja kupcev, dolgoročno partnerstvo s proizvajalci, povezovanje s tujimi strateškimi partnerji, doseganje ravni poslovne uspešnosti

najuspešnejših evropskih trgovcev, izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja, zagotavljanje konkurenčnosti netrgovskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge.

### **Mercator ima posluh za potrebe okolja**

V Mercatorju svojega poslanstva ne uresničujejo le z aktivno vlogo v gospodarskem okolju, ampak tudi z odzivanjem na potrebe širšega okolja uresničujejo svoj kulturni in družbeni vpliv. Z donatorskimi in sponzorskimi sredstvi podpirajo in negujejo medčloveške odnose, razvijajo in krepijo dejavnosti lokalnega in nacionalnega pomena na različnih področjih družbenega življenja. Sredstva usmerjajo tja, kjer se pokažejo največje potrebe; pomagajo tistim, ki so pomoči najbolj potrebni.

Mercator kot pokrovitelj aktivno sodeluje pri zadovoljevanju potreb širšega družbenega okolja. Sponzorska in donatorska sredstva usmerja v razvoj športa, kulture, izobraževanja in okoljevarstvenih projektov. Kulturno, športno in zabavno udejstvovanje - bodisi dogodki bodisi prireditve – ustvarjajo prijetna doživetja, širijo obzorje in prispevajo h kakovostnejšemu življenju.

Mercator se je v letu 2003 pridružil fundaciji »Z glavo na zabavo«, katere namen so vzgojnopreventivne akcije v okoljih, kjer se srečujejo in zabavajo mladi, povezane pa so z alkoholom, drogami, spolnostjo in drugimi problemi, povezanimi z njihovim življenjem. V letu 2004 je nadaljeval s projektom »Zlati maturanti«, ko je obdaril najboljše maturante v Sloveniji in tako s tem dejanjem želel podpreti in vzpodbuditi izobraževanje med mladimi. Vključil se je tudi v projekt »Zeleni nahrbtnik«, v katerem je sodelovalo več kot 1500 otrok iz ljubljanskih in primestnih vrtcev. Osrednja tema je bila ločeno zbiranje odpadkov. Tako je Mercator tudi skozi podporo tega projekta izkazal skrb za varstvo okolja.

Znane pa so tudi Mercatorjeve že tradicionalne osrednje humanitarne akcije: Hiša zavetja, Za tisoč obrazov sreče, Ti si moja ljubezen, Naj se rodi sreča in Odpri oči.

## **Pejo trading d.o.o.<sup>17</sup>**

### **Kratka predstavitev**

Pejo trading d.o.o. je eden večjih slovenskih dobaviteljev izdelkov neživil, čigar vizija je usmerjena v prodajo svetovno znanih blagovnih znamk, s katerimi lahko zadovoljijo potrebe še tako zahtevnih potrošnikov. V Sloveniji za svoje kupce skrbi z izdelki štirih svetovno znanih proizvajalcev, še posebej pa je ponosen, da je z lastnimi zamislami razvil in na trgu že uveljavil lastni blagovni znamki Cathrine (damski vložki in ščitniki perila) ter Life (nega perila), tak trend pa trenutno nadaljuje tudi z blagovno znamko čistil Trim.

Podjetje Pejo trading d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991 v Kopru pod imenom Pejo d.o.o.. Ustanovitelj je sedanji lastnik in direktor Edvin Pejovič, ki je uvidel, da na takratnem slovenskem trgu ni nekaterih svetovno uveljavljenih proizvodov.

Leta 2002 so sedež podjetja iz Kopra preselili na Kozino in imajo danes nekaj manj kot 10 tisoč kvadratnih metrov poslovnih površin (poslovni prostori, proizvodnja in skladišče, parkirni prostori).

Leta 1991 je bilo v podjetju zaposlenih 5 ljudi, danes pa jih je 37. Iz leta v leto se zvišuje tudi izobrazbena struktura zaposlenih, kajti v podjetju veliko pozornost namenjajo prav izobraževanju, pri kadrovanju pa mladim z univerzitetno izobrazbo.

### **Sodelovanje z uspešnimi podjetji**

Podjetje Pejo trading d.o.o. sodeluje z uspešnimi podjetji, saj mu iz dneva v dan vse bolj zaupajo velika tuja podjetja. Tako je prišlo do sodelovanja z italijanskim podjetjem Bolton Group, kasneje prav tako z italijanskim podjetjem Mirato S.p.a., v letu 2001 tudi s svetovnim gigantom papirne industrije, multinacionalko Kimberly Clark. V letu 2002 se je k sodelovanju priključil še nemško-avstrijski Werner&Mertz.

### **Razvijanje lastnih blagovnih znamk**

Zapolseni v Pejo trading d.o.o. so najbolj ponosni, da so s svojimi zamisli razvili in na trgu že uveljavili lastne blagovne znamke. Leta 1999 se je Pejo trading d.o.o. pojavil s prvo lastno blagovno znamko Chatrine, znano po damskih vložkih, leto kasneje so razvili blagovno

---

<sup>17</sup> Povzeto po Gradivo za novinarje, Ljubljana, 17.9.2003.

znamko Life, znano po mehčalcu, v zadnjem obdobju pa so razvili še dve novi blagovni znamki, in sicer Malizia geli za prhanje in Trim čistila.

### **Poslovanje na trgih bivše Jugoslavije**

V zadnjih letih je Pejo trading d.o.o. z domačimi poslovnimi partnerji ali z ustanovitvijo lastnih podjetij osvojil tudi trge bivše Jugoslavije: Hrvaško, Srbijo in Črno Goro, Makedonijo ter Bosno in Hercegovino.

### **Podjetje s posluhom za potrebe okolja**

Podjetje Pejo trading d.o.o. velja za uspešno in prijazno podjetje s posluhom za potrebe okolja. Že od ustanovitve sodeluje pri najrazličnejših humanitarnih akcijah. Znana in odmevna je bila akcija, ko je vsem novorojenčkom-trojčkom podaril pleničke Linostar. Večkrat se je z enkratnim donatorskim vložkom udeležil akcije v televizijski oddaji »Mario«, bil je iniciator in organizator nekajletnega teniškega turnirja »Tudi mi smo bili otroci«, na katerem so ugledne slovenske javne osebe in podjetja prispevali k zbiranju sredstev za izgradnjo Pediatrične bolnišnice v Ljubljani.

V Sarajevu se otroci, ki so v vojni izgubili starše, radi spominjajo poletnih počitnic na slovenski Obali: bolni David, eden tistih, ki je dobil posamično pomoč, je v zahvali zapisal, da šele v stiski spoznaš prijatelje.

Ob sodelovanju pri humanitarnih akcijah Pejo trading d.o.o. sodeluje tudi na športnem, rokometnem področju. V sodelovanju z italijanskimi partnerji je že pet let eden od dveh glavnih pokroviteljev pri dvakratnih evropskih prvakih RK Krim ETA Malizia, prav tako pa tudi pri RK Mercator – Degro iz Pirana. S številnimi manjšimi finančnimi zneski pa je pomagal tudi številnim drugim športnim klubom in posameznikom ter najrazličnejšim prirediteljem kulturnih prireditev.

## **Zveza prijateljev mladine Slovenije<sup>18</sup>**

### **Temeljna opredelitev in poslanstvo podjetja**

Zveza prijateljev mladine Slovenije (ZPMS) je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija, katere temeljni cilj je dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin, zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov in potreb ter zaščita njihovih pravic.

Deluje že od leta 1953 in postaja vedno bolj nepogrešljiva v sodobno organizirani civilni družbi. Odziva se na aktualna družbena vprašanja in tvorno prispeva k oblikovanju pozitivnih vrednot življenja, otrok, mladostnikov in družin. Delovanje Zveze prijateljev mladine Slovenije temelji na razvijanju vrednot prostovoljnega dela in negovanju dobrih medčloveških odnosov.

### **Vizija organizacije**

Zveza prijateljev mladine Slovenije bo s svojim delovanjem krepila glas otrok in mladostnikov ter prispevala k oblikovanju otrokom, mladostnikom in družinam naklonjenega javnega mnenja. Postala bo nepogrešljiv sogovornik države pri sprejemanju sistemskih rešitev v korist otrok, mladostnikov in družin.

### **Ciljne skupine**

- ❖ Otroci do 14. leta starosti
- ❖ Mladostniki do 18. leta starosti
- ❖ Družine

### **Temeljna načela delovanja organizacije**

- ❖ ustvarjanje enakih možnosti za dostopnost in vključenost otrok, mladostnikov in družin v programe
- ❖ spoštovanje vrednot življenja otrok, mladostnikov in družin
- ❖ prostovoljno delo
- ❖ neprofitnost
- ❖ strpnost do drugačnih
- ❖ odprtost delovanja in povezovanja s sorodnimi neprofitnimi, prostovoljnimi organizacijami

---

<sup>18</sup> Povzeto po [www.zveza-pms.si](http://www.zveza-pms.si).



- ❖ nestransarsko delovanje

### **Strateški cilji**

- ❖ promocija uresničevanja Konvencije o otrokovnih pravicah
- ❖ dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin
- ❖ vzpodbujanje k oblikovanju otrokom, mladostnikom in družinam naklonjejeega javnega mnenja
- ❖ zmanjševanje socialne izključenosti otrok in družin
- ❖ ustvarjanje pogojev za enake možnosti kakovostnega preživljanja prostega časa za vse otroke
- ❖ vzpodbujanje vseh družbenih, političnih in socialnih dejavnikov k pozitivni naravnosti do življenja otrok, mladostnikov in družin in s tem prispevanje k ustrežnejši formalnopravni ureditvi položaja otrok in mladostnikov v državi
- ❖ utrjevanje in razvijanje sodelovanja z neprofitnimi organizacijami v Sloveniji in svetu.

### **Pomembnejši programi**

#### **❖ TOM telefon**

Telefon otrok in mladostnikov – TOM je namenjen otrokom in mladostnikom, ki se v obdobju otroštva in mladostništva soočajo z izzivi in pastmi odraščanja ter tudi tistim, ki so ogroženi in imajo kakršnekoli težave in probleme. TOM jim ponuja in posreduje informacije, spodbudo in podporo, svetovanje in pomoč v obliki svetovalnega pogovora po telefonu. Svetovanje je prostovoljno in anonimno, opravlja ga več kot 200 svetovalcev – prostovoljcev v 14 svetovalnih skupinah po Sloveniji.

#### **❖ Zveza družin**

Zveza družin je prostovoljno, nevladno, nestransarsko in neprofitno gibanje posameznikov in skupin, ki delujejo v dobro družin in njenih članov.

Temeljni cilj delovanja programa je dvig kvalitete življenja družin. V ta namen je organiziranih mnogo dejavnosti (Klub Zveze družin), akcij (vsakoletna majska akcija »Za družine brezplačno«), podpora pri izdajanju publikacij (priročnik Imam otroka, zgibanka Zibelka branja,...) in mnoge druge.

#### **❖ Otroški parlament**

Otroški parlamenti so program vzgoje otrok in mladostnikov za demokracijo. Kot oblike demokratičnega dialoga se izvajajo v vseh šolah po Sloveniji, nadgradijo se s parlamenti na

občinski in regionalni ravni in se zaključijo na nacionalnem otroškem parlamentu. ZPMS projekt izvaja že od leta 1990 in pomeni eno od izvirnih oblik spodbujanja otrok k izražanju lastnih mnenj o vprašanih, ki jih po demokratičnem postopku izberejo sami. V programu sodelujejo ob podpori mentorjev in prostovoljcev učenci in dijaki iz večine slovenskih šol.

#### ❖ **Komisija za otrokove pravice**

Pri ZPMS deluje Komisija za otrokove pravice. S svojim delovanjem se zavzema za uresničevanje otrokovih pravic, ki izhajajo iz Deklaracije Združenih narodov o otrokovih pravicah (sprejela in razglasila jo je Generalna skupščina ZN 20. novembra 1959), Konvencija ZN o otrokovih pravicah (sprejela jo je Generalna skupščina ZN z resolucijo št 44/25 dne 20. novembra 1989), Evropske konvencije o uresničevanju otrokovih pravic (državni zbor jo je ratificiral 1. oktobra 1999) in drugih dokumentih, ki urejajo pravice otrok in mladostnikov.

V komisiji prostovoljno delujejo strokovnjaki in strokovnjakinje s področja otrokovih pravic in prostovoljci ter prostovoljke iz različnih krajev države, ki neposredno bdijo nad uresničevanjem otrokovih pravic v neposrednem okolju, kjer živijo.

Na pobudo Komisije za otrokove pravice je pričela delovati nacionalna mreža TOM telefona otrok in mladostnikov, ki deluje že 13 leto.

Otroški parlamenti, ki so nastali na pobudo komisije se izvajajo že 14 leto. Komisija za otrokove pravice v Sloveniji ter pobudo za sprejem Nacionalnega razvojnega programa za otroke, ki bi opredelil dolgoročne strategije na področju življenja otrok in mladostnikov in uresničevanja njihovih pravic.

#### ❖ **Program prosti čas**

ZPMS organizira letovanja, zimovanja in različne dejavnosti za otroke, mladostnike in družine.

ZPMS pomembno vpliva na politiko prostega časa do otrok in mladostnikov v kraju in na nacionalnem nivoju. Animira tiste dejavnike, posameznike in organizacije, ki lahko prispevajo k zagotavljanju dobrih pogojev za pripravo in izpeljavo programov v prostem času. Poleg tega lahko pridobi številne posamznike, ki so pripravljeni del svojega prostega časa ali profesionalnih strokovnih znanj nameniti mladim.

Zveza prijateljev mladine je vezni člen med potrebami in interesi mladih s svetom odraslih, z institucijami in organizacijami, ki v skladu s svojim temeljnim poslanstvom želijo, hočejo ali morajo mladim ponuditi možnosti kakovostnega preživljanja prostega časa.

## 6.2. Dobrodelna akcija »Vsi smo bili otroci«

### 6.2.1. Odločanje o dobrodelni akciji

V Mercatorju na začetku vsakega poslovnega leta sprejmejo načrt sponzorskih in donatorskih aktivnosti in skozi leto razdelijo načrtovana sredstva v te namene. Tekom leta prejmejo v podjetju več tisoč prošenj in ponudb za sodelovanje na različnih sponzorskih in donatorskih projektih, za katera imajo v okviru sprejetega načrta omejena finančna sredstva. Vse projekte, ki jih Mercator podpira v Sloveniji združujejo naslednje karakteristike: **vseslovenskost, aktualnost in identifikacija Mercatorja s sporočilom.**

Za dobrodelno akcijo »Vsi smo bili otroci« so se odločili, kot sami pravijo, da bi tudi otroci, ki jim starši ne morejo omogočiti počitnic, doživeli radosti otroštva, brezskrbnosti, mala in velika veselja med počitnicami. Tako kot Mercator se tudi njegov dobavitelj Pejo trading d.o.o. odziva na družbeno – socialne potrebe in sodeluje pri različnih humanitarnih akcijah. Tokrat sta se odločila otrokom iz Slovenije omogočiti nepozabne počitnice, za katere so zaradi socialne ogroženosti prikrajšani. Kot dobra poslovna partnerja se zavedata pomembnosti kakovostnega preživljanja prostega časa otrok, ki v sodobnem času postaja vse pomembnejše vprašanje in vpliva na njihovo življenje in zdrav razvoj. Že Konvencija o otrokovih pravicah določa, da ima vsak otrok pravico do kakovostnega preživljanja prostega časa. V organizirano preživljanje prostega časa pa se ne morejo vključiti otroci, ki živijo v pomanjkanju. Vsak otrok, ki živi v družini, ki mu ne more nuditi niti četrte toliko, kolikor lahko svojemu otroku nudi povprečna slovenska družina, je namreč prikrajšan.

Prikrajšan pa je tudi zato, ker je ob tem nemočen, saj si sam ne more pomagati in predvsem zato, ker pogosto zaradi materialne ogroženosti ne more razviti svojih zmožnosti ter dokazati svojih sposobnosti. Tako ostaja vse več otrok iz socialno šibkih družin med počitnicami doma in so navadno prepuščeni sami sebi ali ulici. Ti otroci so pogosto prikrajšani tudi za velika in mala veselja med počitnicami.

Socialni ogroženosti so najbolj izpostavljeni otroci v velikih družinah s tremi ali več otroki in v enostarševskih družinah, čeprav ti otroci nikakor ne sodijo v najbolj ogroženo socialno skupino, saj je socialna ogroženost otrok pri nas manjša kot v povprečni državi Evropske unije, kjer je le ta 19 odstotna, se kakršna koli številka vedno zdi velika.

Stopnja tveganja socialne ogroženosti pri otrocih starih do 15 let je v Sloveniji pod Evropskim povprečjem in se zmanjšuje. Leta 1999 je bila ta stopnja tveganja pri otrocih opisane starosti v Sloveniji 12,1 odstotna, leta 1997 pa 14,4 odstotna.

To so razlogi na osnovi katerih sta se Mercator in Pejo trading d.o.o. odločila omogočiti teden dni počitnic dvestotim otrokom iz vse Slovenije.

Nosilca akcije sta z dobredelnim projektom »Vsi smo bili otroci« želela povečati zavedanje o pomembnosti počitnic za otroke in si utrditi ugled v očeh širše javnosti (predvsem potrošnikov) kot družbeno odgovorna podjetja. (Ficko, 2005, [www.mercator.si](http://www.mercator.si)).

To pa je tudi po Škerlepu (1998, 754) glavni namen odnosov s skupnostmi, saj se tako organizacija integrira v skupnost, dviguje prepoznavnost organizacije ter splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kvaliteti življenja v skupnosti.

Med razpoložljivimi viri nisem zasledila konkretne analize družbeno odgovornega imidža Mercatorja, sem pa mnenja, da imajo potrošniki pozitivno mnenje o omenjenem podjetju. To dokazuje tudi dejstvo, da je Mercator v zadnjih letih zrasel v eno največjih slovenskih trgovskih verig. Kljub razviti konkurenci na tem trgu, kažejo podatki Mercatorja, da nakupuje v njihovih trgovskih enotah mesečno 12 milijonov kupcev. To je dokaz, da ljudje radi obiščejo Mercator (Mercator – »Najboljši sosed«).

### **6.2.2. Časovni okvir in zbiranje sredstev za dobrodelno akcijo »Vsi smo bili otroci«**

Projekt »Vsi smo bili otroci« se je pričel 18. septembra 2003 in naj bi trajal do 04. marca 2004, vendar so ga pred zaključkom podaljšali do 12. maja 2004. V času akcije je bilo v prodajalnah Mercator od kateregakoli označenega prodanega izdelka blagovnih znamk podjetja Pejo trading d.o.o. namenjenih 10 tolarjev za počitnice socialno ogroženih otrok. Kupcem je bilo na voljo 68 označenih izdelkov združenih v 8 blagovnih znamk, katere lahko uporablja celotna družina. V akcijo »Vsi smo bili otroci« so po blagovnih skupinah vključeni naslednji izdelki dobavitelja Pejo trading d.o.o.:

- damski vložki Chatrine,
- plenice Huggies,
- Malizia deodoranti in geli za prhanje,
- Kleenex robčki, papir in brisače,
- mehčalci Life,

- čistila za stanovanje Trim in Emsal
- ter čistila za nego čevljev Erdal.

Dosedanja praksa je pokazala, da so vrste izdelkov, ki so vključene v programe TPDN, zelo raznovrstne. Avtorji svetujejo izbiro izdelkov na podlagi tržne raziskave. Za uspešen program TPDN mora obstajati sinergija med izbranim izdelkom, njegovo pozicijo in dobrodelnim namenom (Gains v Manček, 1999).

Avtorja Myers in Strahillevitzova (glej Manček, 1999) sta z raziskovanjem vplivanja značilnosti izdelka na uspešnost podpore dobrodelnih namenov ugotovila, da dajejo potrošniki prednost povezovanju luksuznih izdelkov s podporo dobrodelnih namenov pred povezovanjem z denarnimi spodbudami (npr. kuponi, popusti). Prav tako so vse do zdaj opravljene raziskave pokazale, da je povezovanje hedonističnih<sup>19</sup> izdelkov z dobrodelnimi nameni uspešnejše kot podobno povezovanje s praktičnimi izdelki.

V primeru obravnavane dobrodelne akcije gre za pomembnejši del izdelkov, ki jih Pejo trading d.o.o. dobavlja Mercatorjevim prodajnim enotam. Čeprav sam izbor izdelkov ni temeljil na raziskovanju in analiziranju povezav med izdelki in dobrodelnim namenom, menim da so izdelki ustrezno izbrani. Širok spekter izdelkov je namenjen za uporabo v gospodinjstvu in osebno nego. Pri tem lahko izpostavim blagovno znamko Huggies (plenice za otroke in robčki), ki najbolj ustreza povezavi izdelka z izbranim dobrodelnim namenom.

Izdelki, ki so bili vključeni v dobrodelno akcijo, so bili na vseh Mercatorjevih prodajnih mestih označeni s posebnimi nalepkami o humanitarni akciji. Plakati in posebni kuponi so v prodajalnah dodatno opozarjali na akcijo.

V akcijo »Vsi smo bili otroci« sta želela Mercator in Pejo trading d.o.o. vključiti tudi kupce. Tako so vsi Mercatorjevi kupci v vseh Mercatorjevih prodajalnah po Sloveniji na prodajnem mestu lahko poiskali kupon, na katerem so lahko v sliki ali besedi predstavili svoj najbolj prijeten utrinek iz otroštva. Mercator in Pejo trading d.o.o. sta izbrala 50 najlepših utrinkov. Za lepe spomine so se jim otroci ob vrnitvi iz počitnic zahvalili z risbami.

V obdobju od 18. septembra 2003 do 04. marca 2004 so predvidevali 10 milijonov tolarjev, s katerimi bi lahko omogočili 200 otrokom počitnice. Ker se je do 28. februarja 2004 v skladu

---

<sup>19</sup> Hedonistična potrošnja je k užitku usmerjena potrošnja, ki jo vodi želja po čutni nasladi, fantaziji in zabavi. Zadovoljevanje osnovnih potreb ali opravljanje funkcionalnih nalog pa vodi do utilitarističnih ali k cilju usmerjene potrošnje.

»Vsi smo bili otroci« zbralo 8.389.340 tolarjev, so se odločili akcijo podaljšati do 12. maja 2004. Najbolj prodajana izdelka v času dobrodelne akcije sta bila izdelka **Cathrine in Life**. Za kakovostno letovanje z vidika nastanitvenih, prehrabnenih, zdravstvenih in pedagoških normativov v slovenskih in hrvaških letoviščih je skrbela **Zveza prijateljev mladine Slovenije**<sup>20</sup>, katere temeljna dejavnost je prav skrb za kakovostno preživljanje prostega časa. ZPMS se z organizacijo letovanja ukvarja že 45 let in je skupaj s svojimi občinskimi zvezami iz vseh koncev Slovenije izbrala otroke iz socialno šibkih družin po kriterijih centrov za socialno delo. V Mercatorju smo že večkrat sodelovali z ZPMS in sodelovanje se je izkazalo kot uspešno (Ficko, 2005).

### **6.2.3. Načrtovanje in izvedba projekta »Vsi smo bili otroci«**

Po mnenju različnih avtorjev je dolgoročna, ciljna naravnost bistvena za uresničevanje poslanstva in vizije organizacije. V Mercatorju pri načrtovanju in organizaciji humanitarnih projektov nimajo izoblikovane stalne skupine ljudi, ki bi strateško, dolgoročno ter ciljno iskala priložnosti in ponujala primerne dolgoročne rešitve na tem področju.

Za uspešnost projekta »Vsi smo bili otroci« je bil v podjetju Mercator oblikovan poseben tim sodelavcev, predvsem iz sektorja strateškega marketing (pospeševanje prodaje, tržno komuniciranje, odnosi z javnostmi). Znotraj podjetja Pejo trading d.o.o. pa je projekt vodila ena oseba skupaj z direktorjem. Kreativni del (zunani izgled projekta) je pripravila zunanja sodelavka, ki je že večkrat sodelovala z ZPMS pri nekaterih humanitarnih projektih.

Z veliko gotovostjo lahko trdim, da se v Mercatorju zavedajo, da je družbena odgovornost in s tem vpetost v lokalno okolje ključni dejavnik graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Z družbeno odgovornim delovanjem želijo v Mercatorju udeležati temeljne vrednote razvojnih usmeritev podjetja, ki so sledeče: posebljen odnos do ljudi, prilagajanje njihovim osebnostim in načinu življenja, posluš za potrebe okolja in skrb za prihodnost. Že od samega začetka poslovanja namenjajo del svojih sredstev za podporo različnim človekoljubnim organizacijam. Kot sem že omenila, podjetje podpira najrazličnejše humanitarne projekte, s katerimi si poskuša ustvariti imidž podjetja, ki se zaveda svoje odgovornosti do okolja. Leta 1999 so začeli s projektom »Za tisoč obrazov sreče«, s katerim

---

<sup>20</sup> S kratico ZPMS, ki jo bom uporabljala v nadaljevanju.

so pomagali zagotoviti sredstva centrom in ustanovam za varstvo in usposabljanje ljudi s posebnimi potrebami. V letu 2003 so s humanitarno akcijo »Ti si moja ljubezen« zbrali sredstva za nakup šestih reševalnih vozil. S projektom »Naj se rodi sreča« so leta 2001 pomagali slovenskim porodničnicam pri nakupu potrebnih medicinskih aparatov in druge opreme. Osrednja humanitarna akcija leta 2003 je bila »Odpri oči«, s katero so Onkološkemu inštitutu Ljubljana darovali specialno napravo za zdravljenje določenih oblik raka. V tem letu so izvedli še dva pomembna humanitarna projekta, katerih glavni namen je bila pomoč otrokom. Prvi projekt pod sloganom »Obnovimo igrišča« je Mercator uspešno izvedel s partnerskim sodelovanjem svetovno znanega podjetja Procter&Gamble. Drugi zelo odmeven projekt »Vsi smo bili otroci« je Mercator izvedel v sodelovanju s svojim dobaviteljem Pejo trading d.o.o.. V obeh primerih gre za trženje z dobrodelnimi akcijami, kjer se podjetje poveže z neprofitno organizacijo, kateri podari del denarja (v tem primeru 10 SIT) od določenega prodanega izdelka. Podjetje hkrati izpolnjuje filantropične obveznosti in s tem dosega ekonomsko odličnost. Osrednja humanitarna akcija v letu 2004 pa je bila Hiša zavetja.

Dobrodelna akcija »Vsi smo bili otroci« je osrednja tema diplomskega dela, zato bom v nadaljevanju predstavila podrobnejšo analizo strateškega načrtovanja in komuniciranja.

Skupina Mercator s stalnim spremljanjem želja, potreb, pričakovanj okolja in prilagajanjem ponudbe želi večati in ohranjati zvestobo širšega okolja. Središče njenega delovanja še vedno ostaja zadovoljen kupec ter prijazno in toplo komuniciranje z vsemi interesnimi skupinami. Tržni sporočevalec mora začeti z jasno izoblikovano podobo o ciljnem občinstvu. Da lahko podjetje uspešno komunicira s ciljnim javnostmi, mora le-te dobro poznati in predvideti njihovo reagiranje na sporočilo (Kline, 1996: 71). Pomemben del analize občinstva je prepoznavanje trenutne podobe, ki jo imajo ljudje o podjetju, njegovih izdelkih in konkurentih. Na odnos ljudi do nekega predmeta in odzivanja nanj močno vpliva njihova podoba o tem predmetu (Kotler, 1998).

Celoten projekt »Vsi smo bili otroci« je bil usmerjen na Mercatorjeve kupce, saj so z nakupom izbranih izdelkov pripomogli, da so otrokom lahko omogočili brezskrbne počitnice (Ficko, 2005). Po mojem mnenju je ena izmed slabosti Mercatorjevih filantropičnih projektov premajhna ciljna usmerjenost.

Mercator pri izvajanju tržnega komuniciranja družbeno odgovornega ravnanja izhaja iz ciljev poslanstva in filozofije podjetja.

V okviru projekta »Vsi smo bili otroci« so si zastavili sledeče cilje.

### **1.Ustvariti podobo in ugled družbeno odgovornega podjetja v očeh javnosti**

Z akcijo »Vsi smo bili otroci« so se osredotočili na najmlajšo populacijo naše družbe in jim omogočili velika in mala veselja med počitnicami. Upali so, da bo ta dobrodelna akcija dosegla veliko odmevnost v javnosti in jim tako utrdila ugled v očeh širše javnosti, predvsem kupcev, kot družbeno odgovornega podjetja.

### **2.Povečati zavedanje javnosti o pomembnosti počitnic za otroke**

Tako Mercator kot tudi Pejo trading d.o.o. sta že večkrat s številnimi predhodnimi humanitarnimi akcijami in projekti dokazala, da imata posluh za potrebe širšega okolja. V podjetju se zavedajo, da vpetost v lokalno okolje povečuje njihovo družbeno odgovornost in skrb za prihodnost. Prepričani so, da je skrb za okolje in kakovost življenja prav toliko pomembna kot skrb za kakovostno ponudbo in zadovoljstvo kupcev. Donatorska sredstva usmerjata tja, kjer so izražene največje potrebe ter s tem gradita in negujeta medčloveške odnose.

### **3.Povečati prodajo izbranih izdelkov**

Podjetji Mercator in Pejo trading d.o.o. sta si v času trajanja projekta zastavili cilj povečanje prodaje izbranih izdelkov. Cene izdelkov so ostale enake, v nekaterih primerih so se celo znižale, kar ni odvisno od akcije, ampak od strategije blagovnih znamk. Kot sem omenila, bodo izdelki v času trajanja akcije (oktobra) vključeni v akcijska znižanja, ki so bila že vnaprej določena s pogodbo o sodelovanju Mercatorja in Pejo trading d.o.o..

Prispevek 10-ih tolarjev krije Pejo trading d.o.o. v celoti (od vsakega prodanega izdelka v Mercatorju), slednji pa poskrbi za prodajni prostor ter komunikacijo v njegovih tiskovinah.

#### **6.2.4. Izbira neprofitne organizacije**

Neprofitne organizacije so v zadnjih letih prevzele in sprejele številne trženjske tehnike, ki so bile do nedavnega domena pridobitnih organizacij, predvsem zato, ker so se njihovi tradicionalni viri financiranja (donacije in podpora države) močno zmanjšali. Na drugi strani potrošniki vse bolj sprejemajo nakupne odločitve ne le na podlagi kakovosti in vrednosti,



temveč na podlagi družbeno odgovornega poslovanja podjetij. Prav tako pa podjetja v obdobju zrelih trgov, homogenih izdelkov in vse ostrejšega konkurenčnega boja težje razvijajo obranljive konkurenčne prednosti in uspešno diferenciacijo svojih izdelkov.

Za izvedbo strateških in dolgoročnih programov TPDN je potreben partnerski odnos med podjetjem in neprofitno organizacijo. Ker javnost jasno izraža svojo predanost oziroma naklonjenost tistim podjetjem, ki dolgoročno podpirajo dobrodelne namene, je pomembno, da podjetja pazljivo izberejo svoje neprofitne partnerje. Kako izmed mnogih neprofitnih organizacij, vrednih podpore, izbrati eno ali več, s katero bo podjetje sklenilo partnerski odnos? Identifikacija dobrodelnega namena (ali več dobrodelnih namenov) v prvi fazi je prvo sito, ki izloči nekaj neprofitnih organizacij. Izbira neprofitnega partnerja pa zahteva še sistematičen pregled poslovanja neprofitnih organizacij, njihove finančne učinkovitosti in etičnosti. Horne (1996: 243) navaja, da podjetja uporabljajo posebej za ta namen razvit postopek izbire kandidat, ki temelji na več merilih. Eno izmed meril je lojalnost podpornikov<sup>21</sup>. Bolj kot so podporniki lojalni, večja je možnost, da bo program TPDN uspešen. Drugo pomembno merilo je kreditna sposobnost oziroma finančna učinkovitost organizacije. Sledita še število podpornikov, ki jih ima neprofitna organizacija (ti pomenijo za podjetje potencialne kupce) in ugled neprofitne organizacije.

Andreasen (1996: 57) dodaja, da podjetja pri izbiri neprofitnih partnerjev za dolgoročno povezovanje poleg navedenih meril upoštevajo tudi uspešnost preteklih projektov ali akcij neprofitne organizacije, število zaposlenih in prostovoljcev v njej ter njeno trženjsko znanje in izkušnje.

Podjetja se lahko odločijo za sodelovanje z eno neprofitno organizacijo ali z več neprofitnimi organizacijami. Sodelovanje z več neprofitnimi organizacijami omogoča večjo prožnost in manjšo odvisnost od enega partnerja, medtem ko en neprofitni partner pomeni konsistentnost in enostavnejše komuniciranje programa TPDN. Podjetja se prav zaradi vse večje pozornosti, ki jo delovanju neprofitnih organizacij posvečajo mediji in javnost, odločajo za izbiro večjega števila partnerjev; še posebej, kadar gre za globalni program TPDN (Manček, 1999).

---

<sup>21</sup> Podporniki («supporters») so ena izmed skupin, ki obdajajo neprofitno organizacijo (poleg uporabnikov, nepristranskih oseb in urejevalcev ali regulatornih teles). Med podpornike sodijo darovalci, člani neprofitne organizacije, prostovoljci... (Muhič v Manček, 1999).

Pri dobrodelni akciji »Vsi smo bili otroci« gre za zanimivo obliko projekta TPDN, kjer se na eni strani dve pridobitni organizaciji (Mercator in njegov dobavitelj Pejo trading d.o.o. ) povežeta z neprofitno organizacijo (ZPMS).

ZPMS je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija, katere temeljni cilj je dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin, zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov in potreb ter zaščita njihovih pravic. Deluje že od leta 1953 in postaja vedno bolj nepogrešljiva v sodobno organizirani civilni družbi. Z odzivanjem na aktualna družbena vprašanja in s prispevanjem k oblikovanju pozitivnih vrednot življenja otrok, mladostnikov in družin, si je ustvarila pozitiven imidž v očeh javnosti kot zaupanja vredna človekoljubna organizacija. Kljub temu, da že dosega visok ugled v javnosti, si ga še nenehno utrjuje z občasnimi filantropskimi projekti (TOM telefon, Zveza družin, Otroški parlament, Komisija za otrokove pravice, Program prosti čas...).

V podjetju Mercator pravijo, da so že večkrat sodelovali z ZPMS in sodelovanje se je izkazalo kot uspešno. Na osnovi tega lahko trdim, da gre za partnerski odnos med podjetjem Mercator in neprofitno organizacijo ZPMS. Po sedanji zakonodaji neprofitna organizacija pridobiva del sredstev iz proračuna, večji del pa iz različnih donacij in profitnih podjetij, ki jim zaupajo svoja sredstva za organizacijo humanitarnih projektov.

### **6.2.5. Komunikacijske aktivnosti**

Podjetje je za komuniciranje družbene odgovornosti uporabilo kombinacijo odnosov z javnostmi in oglaševanje. Odnosi z javnostmi vzpostavljajo komunikacijske vezi med organizacijo in javnostmi. Programi odnosov z javnostmi so učinkoviti takrat, ko so usmerjeni na strateško javnost organizacije. V Mercatorju se zavedajo, da so za uspešno izpolnjevanje poslanstva in vizije podjetja poleg potrošnikov (glavna ciljna skupina), pomembni tudi ostali deležniki v skupnosti. Komunikacijske dejavnosti o dobrodelni akciji so temeljile na dvosmernem komuniciranju. Po Huntu in Grunigu ta način komuniciranja vzpostavlja vzajemno koristne odnose. Za komuniciranje z ostalimi deležniki organizacije o dobrodelni akciji so uporabili različna komunikacijska orodja.

Dan pred začetkom akcije je oddelek za odnose z javnostmi sklical novinarsko konferenco, ki je potekala v Mercator centru Ljubljana ter je skupaj z oglaševanjem predstavljala začetek dobrodelne akcije z Mercatorjevim dobaviteljem Pejo trading d.o.o.. Na tiskovni konferenci so tako prisotni vodilni sodelavci projekta obeh podjetij. Novinarjem pripravijo tudi obsežno gradivo, ki natančneje predstavlja razloge, način zbiranja sredstev, potek in nosilce

humanitarne akcije. V času trajanja akcije so izvedli še dve novinarski konferenci. Z naslednjo so predstavili potek akcije, z zadnjo pa predvsem izbrana letovišča in zbrana sredstva, s katerimi so dvestotim otrokom iz socialno šibkih družin iz vse Slovenije omogočili teden dni počitnic.

Prav tako so po končanem projektu sklicali novinarsko konferenco, na kateri so predstavili predvsem kriterije po katerih je Zveza prijateljev mladine Slovenije izbirala otroke, ki so jim omogočili teden dni počitnic.

Celoten projekt »Vsi smo bili otroci« je imel največji vpliv na kupce izdelkov vključenih v dobrodelno akcijo. Izdelki, ki so bili vključeni v akcijo, so bili na vseh Mercatorjevih prodajnih mestih označeni z nalepko. Na akcijo so v trgovinah opozarjali plakati, polični označevalci ter informativne kartice. S plakati so želeli potrošnikom prikazati družbeni problem (da vsi otroci ne morejo na počitnice), ki ga lahko rešijo z njihovim sodelovanjem (10 SIT od kupljenega izdelka).

Da bi k vsebinski podpori akcije povabili najširšo javnost, so v Mercatorjevih prodajalnah v času akcije kupcem ponujali tudi posebne kupone, na katerih so lahko v sliki ali besedi izrazili utrinke iz otroštva, ki so jim ostali v spominu. Predstavniki podjetja Mercator, d.d. in Pejo trading d.o.o. so izmed več kot 400 prispelih kuponov izbrali 50 najlepših utrinkov iz otroštva. Za lepe spomine so se jim otroci s svojimi risbami zahvalili po vrnitvi s počitnic.

V Mercatorju se zavedajo, da je vključevanje in seznanjanje zaposlenih v prizadevanje za odgovorno poslovanje ključnega pomena. Zaposleni v prodajnih enotah so bili o projektu obveščeni s strani oddelka za odnose z javnostmi, saj so morali dosledno upoštevati navodila za pozicioniranje izbranih izdelkov, opremljenost le-teh s promocijsko nalepko in polnost prodajnih polic. O poteku dobrodelne akcije so jih obveščali v Mercatorjevem internem časopisu. Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, ki morajo temeljiti na dobri notranji komunikaciji in obveščenosti zaposlenih o dobrodelni akciji, saj vstopajo v osebni stik s kupci ter nekaterim posredujejo informacije o projektu.

Dobrodelni projekt so poleg komunikacijskih aktivnosti podprli tudi z oglaševanjem.

V podjetju Mercator pravijo, da je komunikacija projekta temeljila na brezplačnih objavah (lokalne TV postaje, radio postaje, tisk) s tistimi mediji, ki že sicer sodelujejo s podjetjem Pejo trading d.o.o. ali ZPMS. Po podatkih podjetja Pejo trading d.o.o. so v času akcije na TV Slovenija predvajali krajši oglas (7 sekund). Z oglasom, ki je prikazal sliko plakata, so želeli širšo javnost opozoriti na družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Osnovno sporočilo oglasa je

bilo zasnovano na čustvenem apelu (»Vsi smo bili otroci«), ki naj bi v ljudeh priklical spomine na otroštvo, spomine na doživete ali zelene počitnice.

V želji čim boljšega obveščanja javnosti o rezultatih in poteku akcije so v Mercatorjevih medijih (časopis Mesec) objavljali vse novice v zvezi z akcijo, na voljo pa je bila tudi posebna spletna stran [www.vsi-otroci.si](http://www.vsi-otroci.si).

### 6.2.6 Ocenjevanje uspešnosti dobrodelne akcije »Vsi smo bili otroci«

Praktiki odnosov z javnostmi pri svojem delu vedno pogosteje uporabljajo različne metode merjenja učinkovitosti svojega dela. Sprotno in periodično ponavljajoče se merjenje in preverjanje doseganja zastavljenih komunikacijskih ciljev omogoča celostni pregled nad izvedbo in je osnova za prilagajanje komunikacijske strategije glede na zastavljene in dosežene rezultate.

Slika 6.1.: Pregled pridobitve nosilcev projekta »Vsi smo bili otroci«

| CILJI                                       | MERCATOR | PEJO TRADING | ZPMS |
|---|----------|--------------|------|
| 1. povečanje prodaje                        | DELNO    | DA           | NE   |
| 2. krepitev prepoznavnosti blagovne znamke  | DELNO    | DA           | NE   |
| 3. podoba podjetja in večji ugled           | DA       | DA           | DA   |
| 4. povečanje zavedanja javnosti             | DA       | DA           | DA   |
| 5. odmevnost v medijih                      | DELNO    | DELNO        | NE   |
| 6. lojalnost kupcev                         | DA       | DA           | NE   |
| 7. olajšano zbiranje dobrodelnih prispevkov | NE       | NE           | DA   |

Vir: Tabela je oblikovana na osnovi zbranih podatkov

Uspešnost projekta so v Mercatorju ocenjevali s prodajo izdelkov, ki so bili vključeni v akcijo. Uresničevanje projekta so ocenjevali tako, da so primerjali prodajo izdelkov pred začetkom projekta in s prodajo izdelkov med njegovim uresničevanjem. Po podatkih se je do

28. 02. 2004 v sklad »Vsi smo bili otroci« zbralo 8.389.340 tolarjev. Na osnovi tega podatka lahko trdim, da so dosegli zastavljen cilj, in sicer povečati prodajo izbranih izdelkov za 30 %. Menim, da je k realizaciji tega cilja pripomoglo občasno akcijsko znižanje cen (neodvisno od akcije, ampak na podlagi strategije blagovnih znamk), ki je potekalo v mesecu oktobru 2004. Akcijsko znižanje cen je veljalo za izdelke, ki so bili že v naprej določeni s pogodbo o sodelovanju Mercatorja in Pejo trading d.o.o. Z izbranimi sredstvi so lahko popeljali na počitnice namesto načrtovanih 200 kar 300 otrok, kar nakazuje, da je cilj projekta dosegel svoj osnovni namen.

Kupci so največ kupovali izdelke blagovnih skupin **Cathrine** in **Life**, ki sta lastni blagovni znamki podjetja Pejo trading d.o.o.. S tem se je nedvomno okrepila prepoznavnost lastnih blagovnih znamk podjetja Pejo trading d.o.o., ki so se prvič uveljavile na trgu leta 1999. Podjetje Mercator je po raziskavi iz leta 2004 doseglo prvo mesto po poznanosti lastne blagovne znamke v širši javnosti ter si jo s tem dejanjem še dodatno utrdilo. Na vprašanje zakaj in koliko kupcev se je odločalo za nakup izdelkov, ki so bili vključeni v projekt, ne moremo odgovoriti brez konkretnih raziskav. Izbrani izdelki so bili kupcu ponujeni po nižjih cenah (akcijska znižanja), hkrati pa je z nakupom tega izdelka prispeval k uresničitvi dobrodelnega namena.

V projekt »Vsi smo bili otroci« je Mercator vložil veliko truda, saj je poskrbel za opremljenost svojih prodajnih enot z najrazličnejšimi informativnimi gradivi (zgibanke, plakati in nalepke na izdelkih), ZPMS pa je poskrbela za organizacijo letovanja.

Eden od ciljev projekta »Vsi smo bili otroci« je tudi povečanje podobe podjetja v očeh širše javnosti, predvsem kupcev kot družbeno odgovornega akterja. Čeprav ni bila izvedena raziskava o povečanju ugleda podjetja, lahko trdim, da je projekt pozitivno prispeval k utrditvi družbeno odgovornega ugleda nosilcev akcije. To dejstvo nam potrjuje tudi podatek, da kljub visoki konkurenci na trgu nakupuje v Mercatorjevih trgovskih enotah mesečno 30 milijonov kupcev.

S projektom »Vsi smo bili otroci« so poskušali opozoriti javnost o pomembnosti počitnic za otroke, posebej za tiste, ki jim jih starši zaradi socialne ogroženosti ne morejo privoščiti in so tako pogosto prikrajšani za mala in velika veselja med počitnicami. Nosilca akcije se nista odločila za podrobnejšo analizo o povečanju zavedanja potrošnikov o dobrodelnem namenu ter o možnih spremembah stališč in vedenja ciljnih javnosti. Zaradi nepoglobljenih analiz je težko izmeriti vpliv zavedanja javnosti o dobrodelnem namenu. Večanje zavedanja o

dobrodelnem namenu so ocenjevali na osnovi medijskih objav in so sklepali, da se je zavedanje večalo s številom medijskih objav. Natančnega podatka o številu objav v medijih nisem zasledila, vendar lahko trdim, da so z objavami dosegli povečano zavedanje javnosti o dobrodelnem namenu, saj so se odločili nadaljevati enak projekt tudi v letu 2005.

Po podatkih Mercatorja je komunikacija projekta temeljila na brezplačnih objavah (lokalne TV postaje, radio postaje, tisk) s tistimi mediji, ki že sicer sodelujejo s podjetjem Pejo trading d.o.o. in ZPMS. O poteku dobrodelne akcije so poročali tudi v Mercatrojevem časopisu Mesec (september, oktober in december). Časopis ima izredno visoko naklado, okoli 20.000 izvodov, in ga prejmejo zaposleni, učenci in upokojniki Poslovnega sistema Mercator.

Kljub temu, da so za obveščanje javnosti o projektu uporabili kombinacijo odnosov z javnostmi in oglaševanje menim, da bi lahko v okviru izbranih komunikacijskih orodij prirejali več dogodkov (okrogle mize, dogajanja v Mercatorejih centrih...), ki bi opozarjali na trajanje projekta in o pomenu počitnic za otroke socialno ogroženih družin.

Odnosi z javnostmi so se omejili zgolj na organiziranje novinarskih konferenc, objave v medijih (v času novinarskih konferenc) pa so samo poročale o trajanju humanitarne akcije.

Intenzivno oglaševanje služi podjetju kot orodje za osvetlitev nekega družbenega problema ter predstavitev sebe kot potencialnega rešitelja tega problema (Mančkova, 1999). Prepričana sem, da so se pri obravnavanem projektu preveč zanašali na brezplačne objave v medijih, premalo pozornosti pa so posvečali samemu oglaševanju, ki je nujen element za povečanje prepoznavnosti in zavedanja javnosti o omenjeni problematiki.

Brez ugibanja lahko trdim, da bi lahko s strateško načrtovanim komuniciranjem projekt bolje predstavili in približali širši javnosti ter tako dosegli večjo odmevnost v medijih.

S podrobno analizo obravnavanega primera sem ugotovila, da podjetje ne more izkoristiti vseh obravnavanih možnosti, ki mu jih nudi koncept načrtovanja trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov, če se le tega ne loti s strateškim načrtovanjem od prvega do zadnjega koraka. Zasnovano in program celotnega projekta so oblikovali v podjetju Pejo trading d.o.o., ki je bil tudi nosilec projekta, s podjetjem Mercator pa so se le usklajevali.

Podjetje Mercator se humanitarnih projektov loteva na dva načina. V določenih primerih neposredno daruje znesek v določen humanitarni projekt poslovnega partnerja, po drugi strani pa spodbuja sodelovanje drugih podjetij v humanitarnih projektih. S projektom »Vsi smo bili otroci« je Mercator s poslovnim partnerjem Pejo trading d.o.o. olajšal zbiranje dobrodelnih namenov neprofitni organizaciji ZPMS, ki je lahko s temi sredstvi uspešno realizirala počitnice za 300 otrok iz socialno ogroženih družin.

### 6.2.7. Poročanje o družbeno odgovornem ravnanju

Danes vedno več profitnih in neprofitnih organizacij objavlja poročila o družbeno odgovornem ravnanju. Čeprav je praksa poročanja o družbeni odgovornosti bolj skromna, se v Sloveniji vedno več podjetij odloča, da namesto navadnih letnih poročil pripravljajo družbena in okoljska poročila oziroma poročila o uresničevanju družbenih odgovornosti. V večina primerih ta poročila predstavljajo le del letnih poročil, celostna, samostojna poročila o družbeni odgovornosti pa so bolj izjema kot pravilo (Jaklič, 1999).

Do težav pri določanju in interpretaciji vsebin v poročilih o družbeni odgovornosti prihaja tudi zaradi pomanjkanja enovitih standardov na tem področju. Zaradi neenotnosti poročanja o družbeni odgovornosti si podjetja na osnovi obstoječe dokumentacije razvijejo sebi primeren postopek, s katerim lahko na eni strani izkazujejo družbeno odgovornost različnim deležnikom, na drugi strani pa izboljšujejo kakovost svojega dela z boljšim razumevanjem vpliva na širšo javnost. Skozi proces poročanja družbene odgovornosti organizacija vzpostavlja dialog s pomembnimi deležniki in dviguje stopnjo njihove vpletenosti v delovanje organizacije.

V praksi mora podjetje že pred začetkom načrtovanja svoje družbene odgovornosti temeljito opredeliti ciljne javnosti in raziskati njihove splošne lastnosti ter premisliti, kaj želi v odnosu do določenih ciljnih javnosti doseči.

Podjetje Mercator izvaja družbeno odgovorne aktivnosti in o njih seznanja svoje javnosti s sporočili za javnost, organizirajo pa tudi novinarske konference.

Ob zaključku projekta so v časopisu Mesec, na njihovi internetni strani in na novinarski konferenci poročali le o uspešnosti projekta, ki so jo merili s 30 % povečanjem prodaje izbranih izdelkov. Poglobljene analize o mnenju potrošnikov in zaposlenih ter širše lokalne skupnosti o samem dobrodelnem namenu in načinu zbiranja dobrodelnih sredstev podjetje Mercator ni izvajalo. Podjetja, ki ob zaključku dobrodelnih akcij ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov ter zadovoljstva in motivacije zaposlenih, izgubljajo pomembne podatke, s katerimi bi lahko nadgradili prihodnje podobne projekte.

Mnenje o pomembnosti projekta je na sedežu Zveze prijateljev mladine Slovenije podala ena od vzgojiteljic, ki je skrbela za poletno radost kar 300 otrok. *»Škoda, da se ne da vsega opisati, kar smo čutili in doživeli na počitnicah minulo poletje. V otrokovih očeh smo vzgojiteljice čutile zadovoljstvo in hvaležnost. Akcija »Vsi smo bili otroci« je hvalevredna in če je mogoče, jo nadaljujte«.*

Zaradi uspešne izvedbe projekta in zadovoljstva otrok so se odločili akcijo nadaljevati tudi v letu 2005. Tokrat so dobredelno akcijo, ki bo trajala od 14. oktobra 2004 do 31. maja 2005, razdelili na zimske in poletne počitnice. Nosilca akcije sta tudi v tem delu Mercator in Pejo trading d.o.o., ki sta za organizacijo počitnic in izbiro tudi tokrat prosila ZPMS.



## 7. ZAKLJUČEK

Družbena odgovornost postaja v svetu eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na preživetje podjetja. Potrošniki pri nakupu izdelka ali storitve ne upoštevajo le njegove ali njene kakovosti, temveč jih zanima, katero podjetje stoji za njimi. Številna podjetja so družbeno odgovornost začela spreminjati v poslovno priložnost, saj lahko prinese podjetju neposredne koristi in zagotovi njegovo konkurenčno prednost. Menim, da sta ugled in družbena odgovornost podjetja dva različna dejavnika sodobnega poslovnega sveta, po drugi strani pa imata mnogo skupnih značilnosti. Podjetja izkazujejo družbeno odgovornost v spletnju dobrih odnosov z deležniki, kot so: lokalne skupnosti, dobavitelji, partnerji in potrošniki. Za vzpostavljanje dobrih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki pa skrbijo odnosi z javnostmi, ki načrtujejo in upravljajo odnose z različnimi javnostmi in na ta način vzdržujejo vzajemno koristne odnose. Temeljni cilj odnosov z javnostmi je doseganje razumevanja z okoljem, saj lahko le tako pomembno vplivajo na doseganje ciljev organizacije. Za uresničevanje tega cilja je potrebno odnose z javnostmi strateško načrtovati. Strateško razmišljanje vključuje vzpostavljanje vloge in položaja, ki naj bi ju v naši skupnosti imela organizacija, določitev orodij, ki nam bodo pomagala doseči to vlogo in položaj ter opredelitev strategij. V dobro načrtovanem programu odnosov s skupnostjo se interesi in cilji organizacije ujemajo s potrebami skupnosti. V zadnjem času se podjetja involvirajo v skupnost z različnimi projekti in prostovoljnimi programi ter sklepajo partnerstva z neprofitnimi organizacijami. V okviru vse večjega pomena družbene odgovornosti in sprememb na strani potrošnikov, podjetij ter neprofitnih organizacij se je razvilo tudi trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov.

Novejši trendi kažejo, da deležniki iščejo predvsem informacije o vplivu družbeno odgovornega ravnanja na izboljšanje razmer, zdravja in varnosti v lokalni skupnosti ter jih ne zanimajo ekonomski vidiki poslovanja. Dobrodelni projekt »Vsi smo bili otroci« je vsekakor prispeval k izboljšanju kvalitete življenja otrok socialno ogroženih družin, čeprav o tem nimamo natančnih analiz.

Poročilo o družbeno odgovornem ravnanju, ki ne prikazuje le finančnih podatkov, predstavlja organizacijam pomembno orodje, s katerim vzpostavljajo dialog z deležniki in si gradijo ugled družbeno odgovornega podjetja. Tega se bodo morala zavedati vsa večja in vodilna

podjetja, ki želijo prodreti na globalni trg, saj je ta način poročanja izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo in doseganje konkurenčnih prednosti med sodobnimi podjetji. Zato ni dovolj, da si dober, boljši, biti moraš drugačen, težje, ali sploh neposnemljiv.

V diplomski nalogi sem opredelila pomembnost vključevanja družbene odgovornosti v poslanstvo organizacije. Podjetje Mercator se je že v svojem poslanstvu opredelilo za družbeno odgovorno poslovanje, za katerega so prepričani, da je edina prava pot do uspeha. Imajo izredno široko ciljno skupino, zato podpirajo najrazličnejše humanitarne dejavnosti in si skupaj s poslovnim partnerjem Pejo trading d.o.o. ter neprofitnim partnerjem ZPMS utrjujejo in gradijo ugled družbeno odgovornega podjetja v očeh širše javnosti. S študijo primera sem preverila in potrdila svojo tezo, da podjetje z donatorskimi sredstvi podpira in neguje vzajemno koristne odnose med organizacijo in strateškimi javnostmi in s tem prispeva h kvaliteti življenja v lokalni skupnosti. Po teoriji Gruniga in Hunta ter Jefkinsa bi moral oddelek za odnose z javnostmi program izvajati strateško in načrtovano. Čeprav v podjetju Mercator niso izvedli nobenih predhodnih raziskav in niso uporabili strateški koncept načrtovanja odnosov z javnostmi, je bila njihova izbira dobrodelnega namena in izdelkov vključenih v dobrodelno akcijo ustrezna. To potrjuje dejstvo, da ima Mercator izkušen in strokovno podkovan kader, ki pozna svoje delo in se je sposoben pravilno odločati tudi na podlagi intuicij in zbranega znanja o trgu.

Ni odveč poudariti dejstva, da družbena vloga Mercatorja ni le »lepotni okras«, saj s številnimi humanitarnimi projekti daje zgled drugim podjetjem in uresničuje svoj slogan »Najboljši sosed«.

## 8. LITERATURA

1. Andreasen R. Alan (1996): »Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner«, Harvard Business Review, Boston, nov. – dec., str. 47 – 59.
2. Ašanin, Gole Pedja (1999): »Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, str. 544 – 557.
3. Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff (1988): Public relations: The profession and the practice. Wm. C. Brown Publishers, Dubuque.
4. Benezra, Karen (1996): »Cause and Effects Marketing«. Brandweek, april, str. 38 – 40.
5. Berlogar, Janko (2000): Managerska etika ali Svetost preživetja, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
6. Belch, George Eugen in Belch, Michael A. (2001): Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective.
7. Black, Sam (1993): The essentials of public relations. Kogan Page, London.
8. Boone, Louis E., David L. Kurtz (1992): Management. Mcgraw – Hill, INC., USA
9. Broom, M. Glen, Shawna Casey in James Ritchey (1999): »V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, str. 530 – 543.
10. Carroll, Archie B. (1996): Business and society: ethics and stakeholder management. Southwestern college publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
11. Carroll, B. Archie in Ann K. Buchholtz (2000): Business & Society: Ethics and Stakeholder management. South-Western College Publishing. United States of America.
12. Certo, Samuel C. (1992): Modern management: quality, etichs and the global environment. Allyn and Bacon, Boston, USA.
13. Dozier, M. David, Larissa A. Grunig, James E. Grunig (1995): Managers guide to excellence in public relations and communication management . Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA.
14. Dubrovski, Drago (2004): »Namen in cilji strateških povezav«. Organizacija, 37, 1, str. 37-42.
15. Drevenšek, Mojca (2004): »Že lepotni popravki so dober začetek«. Manager, 1, str. 24-27.
16. Drucker, Peter F. (1993): Postcapitalist society. Harper Business, USA.

17. Dubrin, Andrew J., R. Duane Ireland, J. Clifton Williams (1989): Management and organization. Southwestern Publishing CO., USA.
18. Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A stakeholder Approach, Boston: Pitman.
19. Golob, Urša (2004): »Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga«. Teorija in praksa, 41, 5-6, str. 874 – 881.
20. Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
21. Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
22. Grunig, E. James, Yi-Hui Huang (1999): »Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa, 36, 4, 644 – 667.
23. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich Publishers. Orlando.
24. Grunig, E. James in Todd Hunt (1995): tehnike odnosov z javnostmi. DZS Ljubljana
25. Harrison, Shirley (1995): Public Relations: an introduction. Routledge, New York.
26. Horne, Suzana (1996): »Affinity Credit Card. Attributes That Determine the Relationship to Customers«. Research Methodologies for The New Marketing. ESOMAR/EMAC Symposium, str. 241 – 252.
27. Jackson, Patric, Allen H. Center (1995): Public relations practices: managerial case studies and practices. Prentice Hall, INC., USA.
28. Jaklič, Marko (1999): Poslovno okolje podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
29. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
30. Jančič, Zlatko (2002): »Nova družbena odgovornost podjetij«. Industrijska demokracija, 12, 4, str. 4-7.
31. Jančič, Zlatko (2004): »Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept«. Teorija in praksa, 41, 5-6, str. 890 – 901.
32. Jefkins, Frank (1998): Public Relations. Pitman Publishing. London, Great Britain.
33. Kline, Miro, Janja Božič Marolt in Tomaž Berus (2001):« Ugled-nevidno premoženje?« Marketing Magazin, 9, 3, str. 22-23.
34. Kotler, Philip (1998): Marketing management-trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.

35. Kruckeberg, Dean in Starck Kenneth (1988): *Public relations and community, a reconstructed theory*. Praeger Publishers. Greenwood Press, New York.
36. Manček, Urša (1999): »Trženje s hkratno podporo dobродelnih namenov«. *Akademija MM*, 3, 4, str. 49-60.
37. Mumel, Damijan in Barbara Bošnjak (2001): »Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti«. *Teorija in praksa*, 38, 4, str. 629 – 649.
38. Pek Drapal, Darinka, Mojca Drevenšek, Andrej Drapal (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Zbirka PR. GV Založba, Ljubljana.
39. Podnar, Klement in Urša Golob: »Socialna ekonomija in družbena odgovornost«. *Teorija in praksa*, 39, 6, str. 953 – 967.
40. Simcic, Bronn, Peggy (2003): *Corporate communication: a strategic approach to building reputation*. Oslo
41. Škerlep, Andrej (1998): »Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne arikulacije organizacijskega diskurza«. *Teorija in praksa*, 35, 4, 738 – 756.
42. Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. GV Založba, Ljubljana.
43. Ule, Mirjana, Kline Miro (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
44. Van Riel, B.M. Cees (1995): *Principle of corporate communication*. London, Prentice Hall
45. Varadarajan Rajan P., Menon Anil (1988): »Cause Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philantropy«. *Journal of Marketing*. Julij, str. 58 – 74.
46. Verčič, Dejan (1999): »Odnosi z javnostmi v Evropi«. *Teorija in praksa*, 36, 4, str. 519 – 529.
47. Verčič, Dejan, Franci Zavrl, Petja Rijavec (2002): *Odnosi z mediji*. GV Založba, Ljubljana.
48. Vezjak, Blanka (1998): *Računovodstvo človeških in socialnih dejavnikov*. Zbornik referatov, Portorož, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998a, str. 153-162.
49. White, Jon (1991): *How to understand and manage public relations*. Business books Limited. London.

## VIRI

1. Spletna stran Skupine Mercator, d.d., [http:// www.mercator.si](http://www.mercator.si)
2. Spletna stran podjetja Pejo trading d.o.o., <http://www.pejo.si>
3. Spletna stran Zveze prijateljev mladine Slovenije <http://www.zveza-pms.si>
4. Gradivo za novinarje Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana, 17. 09. 2003
5. Pogovor s Tjašo Ficko, oddelek za odnose z javnostmi, Poslovni sistem Mercator.
6. Konferenca o družbeni odgovornosti podjetja, GZS, Ljubljana, 17. 11. 2004, <http://www.gzs.si>
7. Zapisniki s predavanj pri predmetu Odnosi z javnostmi, 2003/2004.
8. Zapisniki s predavanj pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje, 2003/2004.
9. International Chamber of Commerce (2005): ICC applauds non-financial reporting by companies. [www.iccwbo.org/home/news-archives/2005/non-financial-reporting.asp](http://www.iccwbo.org/home/news-archives/2005/non-financial-reporting.asp)
10. CSR Watch (2005): New Study Indicates Corporate Social Responsibility Not so Profitable. <http://www.csrwatch.com>.
11. World Business Council on Sustainable Development, <http://www.wbcsd.org>
12. Business in the Community, <http://www.crm.org.uk>
13. <http://www.vsi-otroci.si>
14. <http://www.socius.si/si/knjiznica/>
15. College of Business Administration  
<http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramid.html>
16. Spletna stran o družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij, Evropska komisija, Generalna direkcija za podjetništvo, [www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

# PRILOGE

## Priloga 1: Prednja in zadnja stran kupona

|   |  |
|---|--|
|  <p>Vsi smo bili otroci</p> <p>Pejo trading d.o.o.<br/>za Vsi smo bili otroci<br/>Industrijska ulica 3<br/>6240 Kozina</p>   |    <p>Vsi smo bili otroci</p>  |
| <p>Ime: _____</p> <p>Primek: _____</p> <p>Ulica: _____</p> <p>Pošta in poštno število: _____</p> <p>Telefon: _____</p> <p>Podpis: _____</p> <p>S podpisom potrjujem, da so moji podatki točni.</p>  | <p><a href="http://www.vsi-otroci.com">www.vsi-otroci.com</a></p>    |
|    <p>Vsi smo bili otroci</p> <p>Darujmo otrokom počitnice!</p> <p>Z nakupom kateregakoli označenega izdelka v obdobju od 18. 9. 2003 do 4. 3. 2004 prispevate 10 tolarjev in tako pomagate, da bo 200 otrok iz socialno ogroženih družin v Sloveniji lahko odšlo na počitnice.</p> <p>Skupaj zberimo 10 milijonov tolarjev in omogočimo letovanje otrokom, ki bi bili sicer za to prikrajšani.</p> <p>Organizator letovanja je<br/><i>Zveza Prijateljev Mladine Slovenije</i></p> <p>Na prodajnih mestih Mercatorja pa lahko poiščete tudi priložnostne kupone in nam pošljete svoje utrinke iz otroštva. Najbolj živimim se bodo otroci zahvalili po vrnitvi s počitnic.</p> | <p>Na spodnji prostor v sliki ali besedi izrazite utrinke iz otroštva, ki so vam ostali najbolj v spominu. Sodelujete lahko vsi, ki znate prislunhati otrokom. Predstavniki podjetij Mercator, d. d. in Pejo trading d.o.o. bodo izmed prispelih kuponov izbrali 50 najlepših utrinkov iz otroštva, za lepe spomine pa se vam bodo po vrnitvi s počitnic zahvalili otroci.</p> |

**Priloga 2: Oglas, ki je v Mercatorjevih prodajalnah opozarjal na dobrodelno akcijo »Vsi smo bili otroci«**

**Mercator** **PEJO**

*Vsi smo bili otroci*

**Darujmo otrokom počitnice!**

Z nakupom kateregakoli označenega izdelka v obdobju od 18. 9. 2003 do 4. 3. 2004 prispevate 10 tolarjev in tako pomagate, da bo 200 otrok iz socialno ogroženih družin v Sloveniji lahko odšlo na počitnice.

Skupaj zberimo 10 milijonov tolarjev in omogočimo letovanje otrokom, ki bi bili sicer za to prikrajšani.

Organizator letovanja je  
*Zveza Prijateljev Mladine Slovenije*

Na prodajnih mestih Mercatorja pa lahko poiščete tudi priložnostne kupone in nam pošljete svoje utrinke iz otroštva. Najbolj izvirnim se bodo otroci zahvalili po vrnitvi s počitnic.

**www.vsi-otroci.com**

**Erdal** **Cathrine** **emsal** **life** **HUGGIES** **Trim WC** **Malizia** **Kleenex**