

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Borut Odlazek  
Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

**KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT V  
DRUŽBENO ODGOVORNIH PODJETJIH**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

## **ZAHVALA**

*Zahvalil bi se rad številnim, ki so mi dajali podporo ob pisanju diplome. MoJcI za plodne in zanimive pogovore ter moč, da sem vztrajal, moji družini za podporo in razumevanje, mojemu mentorju za konstruktivno usmerjanje, Poloni Mateji Lečnik Wallas in Bojani Leskovar, ki sta mi dovolili objavo dodatka o študiji primera, prijateljem za spodbudo ter mojim nekdanjim sostanovalcem za dobro voljo.*

*Vsem skupaj hvala, ker ste mi stali ob strani.*

## **Komunikacijski menedžment v družbeno odgovornih podjetjih**

Moje raziskovanje je temeljilo na razumevanju koncepta družbene odgovornosti podjetja (DOP) in teorije odnosov z javnostmi oz. komunikacijskega menedžmenta ter pregledu zgodovinskega razvoja podjetij, koncepta družbene odgovornosti in prakse odnosov z javnostmi v Sloveniji in drugod po svetu. Prikazal sem nujnost deležniškega pristopa in potrebo po ponovni vpeljavi javne sfere v strateško razmišljanje komunikatorjev v družbeno odgovornih podjetjih. Predstavil sem modele komuniciranja in načela reflektivnega komunikacijskega menedžmenta, ki se neločljivo povezujejo s konceptom družbene odgovornosti. Moje teoretske predpostavke sem preizkusil v študiji primera komuniciranja osrednje humanitarne akcije Mercatorjeva Hiša zavetja, ki ga je v letu 2004 izvedlo podjetje Poslovni sistemi Mercator d.d., ki je za pomoč in izvedbo komuniciranja akcije najelo agencijo Pristop d.o.o. Na podlagi ugotovitev pri študiji primera so se mi potrdile moje domneve, da podjetja, ki se označujejo kot družbeno odgovorna, ponavadi uporabljajo komuniciranje družbene odgovornosti kot način izboljšave ugleda in doseganja čim večje (samo)promocije, kar pa nasprotuje ideji družbene odgovornosti podjetij.

**Ključne besede:** Komunikacijski menedžment, odnosi z javnostmi, družbena odgovornost podjetij, simetrično komuniciranje

### **Title: Communication management in socially responsible companies**

My research was based upon understanding of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and theory of Public Relations/Communication Management and the examination of historical development of companies, concept of Corporate Social Responsibility and Public Relations practices in Slovenia and in the rest of the world. I showed the urgency of stakeholders approach and the need for reimplementation of public sphere into strategic thinking of communication practitioners in Socially Responsible Companies. I have presented the models of communication and the principles of Reflective Communication Management that are indistinguishably intertwined with the concept of CSR. I have tested my theoretical assumptions on the case study of communication of the central charitable initiative Mercatorjeva Hiša zavetja (House of Shelter), that was in the year 2004 executed by company Poslovni sistemi Mercator d.d. that hired communications agency Pristop d.o.o. Based on the findings from the case study my assumptions were confirmed, that companies that mark themselves as Socially Responsible usually use communication of social responsibility as a way of improving reputation and achieving largest possible (self)promotion, all of which opposes the idea of Corporate Social Responsibility.

**Keywords:** Communication Management, Public Relations, Corporate Social Responsibility, Symmetrical Communications

## KAZALO VSEBINE

1.	Uvod.....	7
1.1	Metodologija in struktura analize.....	8
2.	Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi.....	9
2.1	Koncept družbene odgovornosti.....	10
2.2	Odnosi z javnostmi.....	13
2.3	Modeli odnosov z javnostmi.....	14
2.4	Vloge odnosov z javnostmi v družbi.....	17
2.5	Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi.....	18
3.	Zgodovina obstoja podjetij, razvoj družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi.....	21
3.1	Obdobje prvih podjetij.....	22
3.2	Obdobje zakonske regulacije podjetij.....	23
3.3	Obdobje nove oblike regulacije in večje koncentracije moči v javni sferi.....	25
3.4	Zgodovina odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti v Sloveniji.....	27
4.	Deležniški pristop k družbeni odgovornosti in situacijska teorija.....	29
4.1	Ponovna vpeljava javne sfere kot del odnosov z javnostmi.....	31
4.2	Zaupanje.....	32
5.	Spremembe v družbi in javni sferi.....	34
5.1	Strokovne javnosti.....	34
5.2	Vlada.....	35
5.3	Zaposleni.....	36
5.4	Lokalne skupnosti.....	37
5.5	Potrošniki.....	38
5.6	Mediji.....	40
5.7	Aktivisti.....	42
5.8	Finančne institucije.....	42

6.	Komunikacijski menedžment.....	44
6.1	Odnosi z javnostmi in komunikacijski menedžment.....	44
6.2	Refleksivni komunikacijski menedžment.....	45
6.3	Legitimnost.....	47
6.4	Odlični odnosi z javnostmi in družbena odgovornost podjetij .....	48
6.5	Prihodnost družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi.....	49
7.	Študija primera.....	50
7.1	Ozadje primera.....	50
7.2	Komuniciranje projekta.....	52
7.3	Ugotovitve študije primera.....	55
8.	Zaključek.....	58
9.	Literatura.....	59
10.	Seznam slik.....	64

# 1. Uvod

V slovenskem prostoru in tudi drugod po svetu postaja koncept družbene odgovornosti vse bolj promoviran in komuniciran. Za tem stojijo različni razlogi – od želje ubraniti podjetje pred napadi javnosti, popraviti škodo, ki jo je utrpel ugled podjetja do komuniciranja resnične želje doprinosa podjetja družbi in vedenja podjetja v skladu z željami in zahtevami deležnikov in javnosti (v smislu javne sfere). Scholten (Verčič in van Ruler 2002:739) ugotavlja, da so sodobne organizacije soočene z dvema temeljnima zahtevama: biti morajo dobre in vidne. Proizvajati morajo dobre izdelke ali storitve po ustreznih cenah, to pa morajo storiti na takšen način, da si zagotovijo dolgoročno družbeno sprejemljivost. Organizacije morajo komunicirati v družbi in z njo zato, da (iz)vedo, kaj je sprejemljivo in kaj ne. Zahteva po vidnosti pa ima dve plati. Po eni strani to zahteva prikazovanje ponudbe izdelkov in storitev, po drugi pa prikazovanje tega, kar organizacija predstavlja; prevzemanje odgovornosti za to, kar počne in jasno odzivanje na družbeno mnenje (Verčič in van Ruler 2002:739). »Takšno komuniciranje sodi v jedro komunikacijskega odločanja in tvori proces oblikovanja strategije« (*ibidem.*).

Vloga medijev postaja vse bolj očitna, kot je bilo opazno v primeru škandalov podjetij Enron, Parmalat, Worldcom idr. Tudi v Sloveniji mediji v velikem obsegu poročajo o neetičnem in neodgovornem poslovanju podjetij. Zadnji takšni primer je npr. zaplet pri naročanju operacijskih miz pri podjetju Sanolabor, kar je odmevalo v vseh večjih slovenskih medijih. Slednji vse več pišejo o družbeni odgovornosti npr. Delo, Nakup (priloga Dela in Slovenskih novic), Finance idr. Tudi številni strokovnjaki opozarjajo na neskladje med poslovanjem podjetja in zahtevami družbe. Vse več je govora o družbeni odgovornosti na raznih konferencah, srečanjih, simpozijih (npr. BledCom<sup>1</sup>, SKOJ<sup>2</sup>, Congress of Euprera<sup>3</sup> itd.) in vse številneje se pojavljajo članki v strokovni literaturi (npr. Teorija in praksa, Industrijska lastnina, Journal of Communicaton, Communication World, CSR Magazine itd.). Vse bolj pa se opaža tudi pojavljanje nestrateškega pristopa h komuniciranju in izvajanju družbeno odgovornih projektov.

---

<sup>1</sup> Mednarodni raziskovalni simpozij o odnosih z javnostmi

<sup>2</sup> Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi

<sup>3</sup> Kongres organizacije Euprera

Na strateški oz. dolgoročnejši pristop opozarja npr. CSR Wire<sup>4</sup>, ki govori o razlikovanju med t.i. »cause brandingom«, kar je v bistvu promocijsko komuniciranje različnih družbenih akcij (npr. humanitarnih akcij), brez da podjetje spremeni svoje vedenje ter med družbeno odgovornim komuniciranjem, ki bi moralo zajemati strateško in dolgoročno zavezanost družbeni odgovornosti (internet 7).

## 1.1 Metodologija in struktura analize

V diplomskem delu bom opisal vlogo komunikacijskega menedžmenta v družbeno odgovornih podjetjih. V današnjem času obstaja mnogo nejasnih in napačnih interpretacij, kaj družbeno odgovorno početje je ter kako ga uspešno komunicirati (glej npr. Sjöberg 2002:3 ter McAlister in drugi 2005:4). Osnova za razmišljanje bo pregled teorije o družbeni odgovornosti podjetja, teorije o (refleksivnem) komunikacijskem menedžmentu, situacijske teorije, teorije deležnikov in javne sfere. Na podlagi teh teorij se bom posvetil vlogi podjetja v družbi in javni sferi, menedžmenta, odnosov z javnostmi in strateškega menedžmenta podjetja, ki želi ponotranjiti koncept družbene odgovornosti. Posvetil se bom tudi konceptoma zaupanja in legitimnosti.

Moje teze so naslednje:

1. Teorija refleksivnega komunikacijskega menedžmenta je neločljivo povezana s konceptom družbene odgovornosti podjetij (angl. Corporate Social Responsibility – CSR) in obratno.
2. Teorije odnosov z javnostmi doprinesejo in razširijo razumevanje koncepta družbene odgovornosti podjetij.
3. Izvajanje družbene odgovornosti v podjetjih zahteva celovito, strateško, dvosmerno simetrično komuniciranje, ki mora odsevati potrebe in zahteve deležnikov in javnosti (v smislu javne sfere).

Za razumevanje odnosov med konceptoma družbene odgovornosti podjetja in komunikacijskega menedžmenta bom povzel krajši zgodovinski pregled razvoja podjetništva, razvoja koncepta družbene odgovornosti in vloge odnosov z javnostmi v podjetjih in družbi. Cilj te raziskave bo ustvariti podlago za razumevanje nekaterih današnjih pojavov na področju družbene odgovornosti podjetij. Za tem bom natančneje predstavil povezavo med refleksivnim modelom

---

<sup>4</sup> CSRwire je hčerinsko podjetje podjetja Meadowbrook Lane Capital, LLC, ki gosti spletno zbirališče informacij o družbeni odgovornosti podjetij.

komunikacijskega menedžmenta in drugimi štirimi modeli komunikacijskega menedžmenta. Ti modeli bodo služili za opis izvajanja družbene odgovornosti kot poslovnega procesa podjetja. Pokazal bom doprinos področja odnosov z javnostmi k teoriji družbene odgovornosti, ki poleg ideje deležnikov pozna tudi idejo o javni sferi. Cilj tega bo pokazati doprinos, ki ga lahko ima razumevanje odnosov z javnostmi v družbeno odgovornih podjetjih.

Pri svojem raziskovanju in opisovanju se bom omejil na profitni sektor, saj ima ta največji ekonomski vpliv na rast in razvoj gospodarstva, kar npr. potrjuje tudi izjava harvardskega ekonomista Edwarda Masona, ki je leta 1959 izjavil, da so podjetja »najbolj pomembne gospodarske institucije« (McAlister 2005:12). Poskušal bom tudi predstaviti odnos tega sektorja s političnim, javnim in neprofitnim sektorjem, saj skupaj tvorijo glavno gonilo družbene rasti in inovacije. S tem bom moje raziskovanje postavil v širši okvir razumevanja sprememb poslovne paradigme in vloge odnosov z javnostmi v družbenem procesu.



## 2. Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi

V tem poglavju želim raziskati povezavo med družbeno odgovornostjo in odnosi z javnostmi. Poskusil bom najti odgovor na vprašanje, kaj lahko koncepta drug drugemu doprineseta. Najprej se bom posvetil definiciji družbene odgovornosti. Nato sledi opis vloge in pomena odnosov z javnostmi v družbi. Pregled sprememb vloge odnosov z javnostmi v organizacijah (in družbi) nam bo služil kot pregled poti, ki so jo praktiki že prehodili in nam bo služil kot smer, kam se morajo usmeriti v prihodnosti. Zatem bom nakazal povezavo med družbeno odgovornostjo in odnosi z javnostmi ter nakazal prve doprinose teorije odnosov z javnostmi k razumevanju in uporabi koncepta družbene odgovornosti.

### 2.1 Koncept družbene odgovornosti

Pojem »družbena odgovornost« je postal razširjen v gospodarskem okolju v zadnjih nekaj desetletjih, vendar še danes ostaja nekaj nejasnosti glede pomena samega pojma (McAlister in drugi 2005:4). Obstaja več možnih interpretacij, kaj je družbena odgovornost.

Chung je označil družbeno odgovornost kot del strateškega menedžmenta in pravi, da »podjetja delujejo v družbi, ki jim ponuja priložnosti ustvariti dobiček. V zameno imajo podjetja obveznost služiti potrebam družbe. Ta obveznost se imenuje družbena odgovornost« (Ehling in Dozier 1992:250). Od podjetij se pričakuje, da presežejo skrb za lastni interes in prepoznajo, da so del družbe, ki od njih pričakuje odgovorno ravnanje (McAlister in drugi 2005:4). Aleš Razpet, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič (Razpet in drugi 2003:30) pravijo, da je izraz korporativna družbena odgovornost že dalj časa znan in pomeni poslovno odločanje na podlagi etičnih vrednot, zakonodaje, spoštovanja človekovih pravic in naravnega okolja.

Dejstvo je, da gre pri tem za več kot občasne dobrodelne poteze podjetja (kot so kratkoročni projekti v »dobro družbe« ali zgolj darovanja dobrodelnim ustanovam). Različni deležniki podjetja, npr. okoljevarstveniki, sindikati, potrošniki in različne aktivistične skupine že leta opozarjajo na onesnaževanje okolja, izkoriščanje otrok v proizvodnji, nehumane delovne razmere in podobno. Zanimiv trend pa je, da je v današnjih časih družbena odgovornost postala predmet pogovorov v menedžerskih krogih, kjer jo pričakujejo tudi prinašalci kapitala – vlagatelji (Razpet in drugi 2003:30). Družbena odgovornost je celovit pristop podjetja, ki jo morajo izražati tako poslovne odločitve kot tudi vsi zaposleni v podjetju. Če temu ni tako, postane družba do podjetja nezaupljiva, saj ne verjame v resnično in dosledno zavezanost

podjetja k izpolnjevanju njenih pričakovanj o odgovornosti podjetja (glej npr. Carroll in Buchholtz 2000 ter McAlister in drugi 2005).

World Business Council for Sustainable Development ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)) definira družbeno odgovornost kot »zavezanost podjetja k trajnostnemu ekonomskemu razvoju, sodelovanju z zaposlenimi, njihovimi družinami, lokalno skupnostjo in družbo nasploh z namenom izboljšanja kakovosti njihovega življenja« (internet 6). Družbena odgovornost je odločitev podjetja, da s strateško usmeritvijo izpolnjuje ekonomske, zakonodajne, etične in filantropske odgovornosti, ki jih od podjetja pričakujejo njeni deležniki (McAlister in drugi 2005:4). Ta zadnja definicija izhaja iz štiristopenjskega modela družbene odgovornosti, kot ga je podal Archie B. Carroll: »Družbena odgovornost podjetij zajema ekonomska, zakonska, etična in filantropska pričakovanja, ki jih družba pričakuje od organizacije v določenem času« (Carroll in Buchholtz 2000:35). Grafično je ta model prikazan v piramidi družbene odgovornosti.



Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti

Vir: Carroll in Buchholtz 2000:37.

Kot temelj te piramide stojijo *ekonomske odgovornosti*. Družba pričakuje od podjetja, da bo v prvi meri ekonomska institucija, ki proizvaja izdelke, ki jih družba potrebuje in jih prodaja po poštenih cenah – cenah, ki jih družba oceni, da predstavljajo pravo vrednost. Podjetje mora ustvarjati toliko dobička, da lahko ostane na trgu, se razvija in raste ter nagrajuje svoje investitorje.

*Zakonske odgovornosti* predstavljajo spoštovanje zakonov, ki uravnavajo delovanje podjetja. Zakoni so »kodificirana etika« in predstavljajo osnovne opise pravičnosti, kot jih vidijo zakonodajalci. Če podjetje teh zakonov ne spoštuje, obstajajo mehanizmi, ki podjetje za takšno dejanje kaznujejo.

*Etične odgovornosti* so tista dejanja, ki jih družba pričakuje ali ne želi od podjetja. To so tiste družbene norme, vrednote, standardi in pričakovanja, ki jih imajo deležniki do organizacije.

*Filantropske odgovornosti* so prostovoljni prispevki in doprinosi podjetja svojemu okolju. Niso zapovedane, niti zakonsko nujne ali splošno pričakovane od organizacije v smislu etike (Carroll in Buchholtz 2000:33-34). Zanimivo je, da ponavadi podjetja pojmujejo filantropijo kot zgolj denarne prispevke raznim institucijam in posameznikom (internet 5). Podjetja razpolagajo s številnimi viri, ki lahko doprinesejo k boljšemu okolju. Imajo delovno silo, ki lahko s prostovoljnim delom marsikomu pomaga, imajo prostore, ki so neizkoriščeni, imajo informacije in znanje, ki bi marsikomu koristili (kot lahko npr. upokojeanci prostovoljno pomagajo izučiti mlajši kader v podjetju itd.), če jih naštejemo samo nekaj.

Grunig in Hunt (1984) pa razlikujeta med »javno« in »družbeno« odgovornostjo podjetja. V njihuni klasifikaciji odgovornosti organizacij opišeta tri kategorije:

1. Izvajanje osnovnih ekonomskih funkcij (npr. zaposlovanje delavcev)
2. Skrb organizacije o posledicah teh aktivnosti na druge skupine zunaj podjetja (npr. skrb za možnost enakopravne zaposlitve ali preprečitev onesnaževanja pri proizvodnji izdelkov)
3. Skrb organizacije pri reševanju širših družbenih problemov, ki niso povezani z organizacijo (npr. preprečitev urbanega propada ali izobraževanje dalj časa nezaposlenih)

Glede na to klasifikacijo odgovornosti sta Preston in Post (Grunig in Hunt 1984:55) uporabila izraz »javna odgovornost«, ki obsega prvo in drugo kategorijo klasifikacije zgoraj ter izraz »družbena odgovornost«, ki vključuje še tretjo kategorijo.

Ta »javna odgovornost« se glede na Carrollov model nanaša na predvsem ekonomsko in zakonsko ter do neke mere še etično odgovornost, medtem ko »družbena odgovornost« zajema še ostali del etične in filantopsko odgovornost. Ta klasifikacija nam pokaže nujnost razmišljanja, da se mora podjetje najprej posvetiti odpravljanju problemov, ki jih je povzročilo in šele nato se od njega lahko pričakuje, da se posveti odpravljanju bolj splošnih družbenih problemov, katerih podjetje ni povzročilo.

## 2.2 Odnosi z javnostmi

Pojem odnosi z javnostmi je primeren prevod angleškega pojma »public relations« (oz. public relations), ki označuje pomembnost tako množstva javnosti kot trajnosti odnosov z njimi (Gruban in drugi 1997:12). Grunig in Hunt (1984) opredeljujeta odnose z javnostmi na normativni ravni kot teorijo komunikacijskega menedžmenta, na pragmatični ravni pa kot upravljanje in vodenje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi v prid javnemu interesu in razvoju medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi (Pek Drapal 2005:9).

Naloge odnosov z javnostmi so tudi danes večinoma bolj izvajalske oz. tehnične, ne pa toliko upravljavske in svetovalne, vendar pa za vse naloge enako veljajo zapovedi kodeksov etike v odnosih z javnostmi (Verčič 2005:8). Od obdobja nastanka odnosov z javnostmi na prelomu iz 19. v 20. stoletje, kjer so izvajalske in tehnične naloge bile v ospredju, pa se danes vse bolj glasno poudarja nujnost uveljavitve upravljavskih in svetovalnih nalog odnosov z javnostmi (glej npr. Gruban in drugi 1997:17 ter Verčič in van Ruler 2002:741). Odnosi z javnostmi tako postajajo sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem (Gruban in drugi 1997:17). Profesionalno upravljanje odnosov z javnostmi sledi procesu raziskovanja, načrtovanja, izvajanja in vrednotenja. Predvsem skrbi za vprašanja kot so »s kom je organizacija v pomembnih povezavah, kakšna je njihova kakovost in kakšna bi morala biti, kaj bi bilo potrebno storiti za njihovo izboljšanje, delovanja v začrtani smeri ter na koncu pregledovanja doseženega in vrednotenje rezultatov dela« (Verčič 2005:8).

## 2.3 Modeli odnosov z javnostmi

James E. Grunig (Gruban in drugi 1997:51) je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja na podlagi razlikovanja komuniciranja kot enosmernega in kot dvosmernega procesa razvil štiri modele odnosov z javnostmi, ki opisujejo njihovo izvajanje. Ti štirje modeli nam bodo služili kot pomoč pri razumevanju lastnosti komunikacijskega menedžmenta v družbeno odgovornih podjetjih, saj opisujejo način komuniciranja in vplive komunikacije na podjetje in njegove javnosti.

*Enosmerni asimetrični model* predstavlja model tiskovnega predstavništva, kjer odnosi z javnostmi »stremijo h kar največjemu možnemu pojavljanju naročnika v množičnih medijih« (Gruban in drugi 1997:51). Komunikacija poteka samo v eno smer – iz podjetja preko množičnih medijev do sprejemnikov sporočil. Komuniciranje je asimetrično v tem, da se podjetje ne prilagaja svojemu okolju, ampak poskuša s čim bolj pogostim pojavljanjem v medijih doseči svojo opaznost. Ni potrebno, da so informacije resnične, potrebno je samo, da so v medijih.

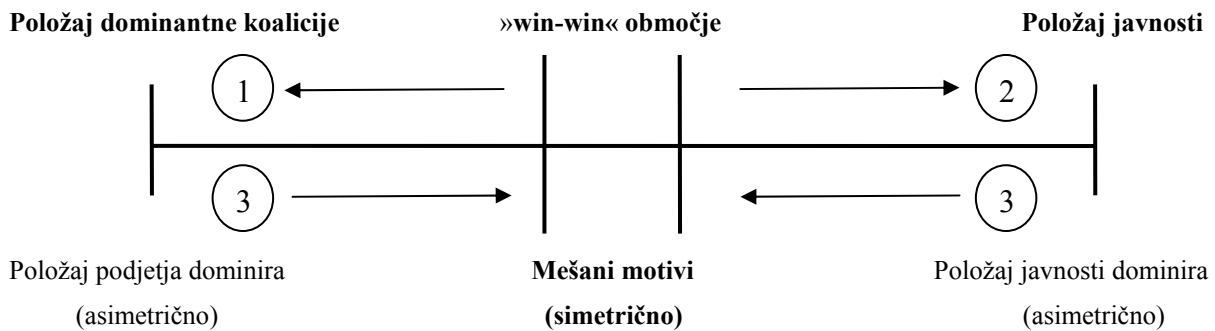
*Model enosmernega simetričnega komuniciranja* oz. model javnega informiranja deluje po načelu, da »če imajo ljudje informacije, razumejo razloge dejanj in jih tudi sami podpirajo« (*ibidem.*). Podjetje poskuša informacije, ki jih komunicira, čim bolj prilagoditi sprejemnikom sporočil (simetrija) vendar sama komunikacija še vedno poteka samo iz podjetja do sprejemnikov (enosmerno). Komunikator deluje kot »novinar v podjetju« (Dozier in drugi 1995:41).

*Model dvosmernega asimetričnega komuniciranja* »poskuša z uporabo znanstveno razvitih metod vplivati na opažanja, spoznanja, stališča in vedenje ljudi v interesu naročnika« (Gruban in drugi 1997:51). S pomočjo raziskav se ustvari povratna zanka v komuniciranju, ki pripomore k boljšemu razumevanju obnašanja sprejemnikov sporočil in lažjemu doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Komuniciranje je asimetrično v tem, da podjetje ne spreminja svojega načina delovanja, ampak poskuša prilagoditi komunikacijo tako, da bo okolje organizaciji podelilo čim večjo legitimnost in odobravanje.

*Model dvosmernega simetričnega komuniciranja* pa temelji tako na komunikacijskih kot tudi na pogajalskih znanjih »in stremi k sporazumevanju med organizacijo in njenimi javnostmi«

(*ibidem.*). Organizacija in okolje vzajemno vplivata drug na drugega. Organizacija pusti, da okolje vpliva nanjo in da tudi sama spreminja svoje cilje poslovanja glede na zahteve okolja. J. Grunig (1992b:241) pravi, da če želijo organizacije postati družbeno odgovorne, morajo strateško planirati odnose z javnostmi in izvajati simetrične programe komuniciranja, ki bodo uravnotežili privatne interese organizacije z interesi javnosti in družbe. Dozier, Grunig in Grunig (1995:47) pravijo, da »v družbi, ki pogosto označuje odnose z javnostmi kot neetične, dvosmerni simetrični model ponuja razumen okvir za družbeno odgovorne prakse«.

Prva dva modela enosmerne komunikacije je Grunig izločil s področja profesije odnosov z javnostmi. Modela dvosmernega komuniciranja pa je kasneje združil v modelu z mešanimi motivi, kjer velja, da »odnosi z javnostmi služijo zdaj interesom organizacije in zdaj interesom okolja, odvisno od potreb in okoliščin« (Gruban in drugi 1997:51). Model mešanih motivov (glej Slika 2.2) je nastal iz predloga Murphyjeve (Dozier in drugi 1995:47), ki je izhajala iz teorije igre. Po tej teoriji v igrah mešanih motivov Murphyeva pravi, da obe strani zastopata svoje interese, ampak obe strani »tudi razumeta, da mora biti rezultat igre (dober odnos v našem kontekstu) zadovoljiv za obe strani« (Dozier in drugi 1995:47). Nadalje Murphyeva pravi, da udeleženec v igri mešanih motivov pridobi, če »ima lastnost videti konfliktno situacijo z vidika drugega udeleženca« (*ibidem.*). V modelu mešanih motivov (glej Slika 2.2) gre za uporabo obeh modelov, tako simetričnega kot asimetričnega komuniciranja, glede na situacijo. V zadovoljevanju interesov podjetja mora komunikator razumeti, kdaj je primerno prepričati javnost, da ima podjetje prav glede nekega vprašanja. Tudi skupine aktivistov, ki stojijo nasproti prizadevanjem podjetja, se bodo posluževale takšnega asimetričnega komuniciranja. Podjetja pa morajo znati najti ravnovesje oz. ekvilibrij, ki leži med želenimi rezultati obeh strani. Rezultat mora biti zadovoljiv za obe strani tako, da nobena stran nima razloga obžalovati odzive druge strani (Dozier in drugi 1995:48).



Slika 2.2: Model mešanih motivov

Vir: Dozier, Grunig in Grunig 1995:48

Puščica 1 v zgornjem modelu predstavlja uporabo komunikacije z namenom manipuliranja ali prepričevanja javnosti, da sprejme položaj dominantne koalicije. Komunikator v podjetju poskuša izrabiti slabši položaj javnosti. Puščica 2 predstavlja prepričevanje s strani javnosti, da dominantna koalicija sprejme njihov položaj. Komunikator v podjetju uporablja model čistega sodelovanja, s katerim javnosti pomagajo prepričati dominantno koalicijo v svoj prav. Malo je verjetno, da bo dominantna koalicija takšno početje komunikatorja odobraval. Ti dve puščici predstavljata uporabo dvosmernega asimetričnega modela, ki ga uporabljajo tako podjetje kot njegove javnosti z namenom prepričati drugo stran v sprejetje njihovega položaja. Rezultat takšnega početja je po teoriji iger lahko »zero-sum« (nihče ne pridobi) ali »win-lose« (zmaga enega na račun drugega). Puščica 3 pa predstavlja rezultat dvosmernega simetričnega komuniciranja. Komunikatorji v podjetju se pogajajo tako z dominantno koalicijo kot tudi z javnostjo, da dosežejo skupen položaj v »win-win« območju. Komunikatorji v tem primeru včasih uporabljajo tudi model dvosmernega asimetričnega komuniciranja, da podjetje doseže najboljši položaj znotraj tega območja (glej npr. Dozier in drugi 1995:48 ter Grunig in drugi 2002:357).

Urška Golob v svoji doktorski disertaciji (2006) povzema številne avtorje, med njimi tudi Gruniga in Hunta (1984), ki ugotavljata, da podjetje z enosmerno in dvosmerno asimetrično komunikacijo o svoji družbeni odgovornosti sporoča o svojem samoljubju. Družbena odgovornost v tem primeru postane zgolj publiciteta ali javna informacija (Grunig in Hunt 1984). Z vidika moralnosti je dvosmeren asimetričen način komuniciranja še bolj vprašljiv, saj podjetje kljub zbiranju informacij o željah in vedenju javnosti nima namena javnosti pomagati. Podjetja, ki se bodo dejansko želela prilagajati okolju oz. zahtevam javnosti, bodo uporabila

dvosmerni simetrični model, v manjšem obsegu pa tudi enosmerni model javnih informacij (Golob 2006:104). »Družbena odgovornost z vidika simetričnega komunikacijskega procesa postane stvar identifikacije, organizacije in dialoga z deležniki oziroma javnostmi« (Golob 2006:103).

## 2.4 Vloge odnosov z javnostmi v družbi

Odnosi z javnostmi imajo svojo vlogo v družbi. Vendar na to vlogo obstaja mnogo različnih pogledov, ki se bolj ali manj skladajo s potrebami družbe. J. Grunig pravi, da imajo nekateri praktiki odnosov z javnostmi prepričanje, da odnosi z javnostmi nimajo nobene druge vloge v družbi kot pomagati naročniku doseči njegove cilje. J. Grunig to poimenuje *pragmatična vloga v družbi*: »odnosi z javnostmi so uporabna praksa, nekaj kar doda vrednost naročniku s tem, da mu pomaga doseči njegove cilje«. Ti praktiki ne vidijo potrebe po etičnem kodeksu ali pravilih obnašanja, ker bi jih ti lahko motili pri doseganju ciljev za naročnika (Grunig J. 1992a:8).

Nekateri raje zagovarjajo *nevtralno vlogo v družbi*: »odnosi z javnostmi, tako kot sama družba, so nevtralni objekt preučevanja. Raziskovalci lahko odkrijejo, kako praktiki vidijo njihovo vlogo v družbi in kaj so njihove motivacije« (Grunig J. 1992a:8).

Naslednja dva pogleda vidita odnose z javnostmi kot orodje, s katerim obdržimo ali pridobimo moč. *Konzervativni pogled vloge v družbi*: »odnosi z javnostmi vzdržujejo sistem privilegijev z definiranjem interesov ekonomsko močnih.« *Radikalni pogled vloge v družbi*: »odnosi z javnostmi vodijo v izboljšanje družbe, reformacijo in spremembo« (Grunig J. 1992a:8).

Zadnja dva pogleda vidita odnose z javnostmi kot orodje, ki se uporablja za pridobivanje moči med različnimi skupinami v družbi. Oba predpostavljata asimetrično komuniciranje.

Kot alternativa tem pogledom obstaja še *idealistični pogled vloge v družbi*: »odnosi z javnostmi so mehanizem, s katerim organizacije in javnosti interagirajo v pluralističnem sistemu, da zmorejo uravnati njihovo medsebojno neodvisnost in konflikte« (Grunig J. 1992a:9).



Zadnji pogled vodi v razmišljanje J. Gruniga, da bi morali odnosi z javnostmi biti izvajani tako, da služijo interesu javnosti, da razvijejo medsebojno razumevanje med organizacijo in javnostmi in da doprinesejo k informirani debati o družbenih vprašanjih (1992a:9).

Kot zadnji pogled, ki služi raziskovalcem odnosov z javnostmi, J. Grunig navaja *kritičen pogled vloge v družbi*: »odnosi z javnostmi ali komunikacijski sistem je del večjega organizacijskega ali družbenega sistema. Ti sistemi so zgrajeni in jih lahko razgradimo in ponovno zgradimo. Raziskovalci odnosov z javnostmi smejo in bi morali kritizirati odnose z javnostmi za slabo etiko, negativne družbene posledice ali neuspešnost; in morali bi tudi predlagati, kako rešiti te probleme« (1992a:10).

Zgoraj navedene vrste pogledov na vlogo odnosov z javnostmi v družbi nam bodo služile pri kasnejšem razumevanju izvajanja odnosov z javnostmi v družbeno odgovornih podjetjih. Kasneje se bomo posvetili tudi pričakovanjem družbe o tem, kakšna bi naj bila vloga podjetja in odnosov z javnostmi v družbi danes.

## 2.5 Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi

Praktiki odnosov z javnostmi stojijo v »prvi bojni liniji«, saj so prav oni tisti, ki bodo upravljali odnose z okoljem. Grunig in Hunt sta v njuni knjigi iz leta 1984 *Managing Public Relations* zapisala, da so »odnosi z javnostmi izvajanje družbene odgovornosti« (Grunig J. 1992b:240) ter da je »... družbena odgovornost postala glavni razlog, da organizacija sploh ima funkcijo odnosov z javnostmi« (Briggs in Verma 2006:28). Podjetje mora za uspešno delovanje vzpostavljati in negovati odnose z njenim okoljem, kar se izkazuje kot doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev. Ti odnosi so tudi ključni za organizacijsko učinkovitost, ki opravičuje izbiro določene organizacijske oblike (Gruban in drugi 1997:37). Okolje ima do organizacije zahteve po ugoditvi njihovih želja ali rešitvi njihovih problemov. Ima tudi vse večjo moč vplivati na organizacije in lahko močno škoduje poslovanju organizacije ali ga celo prepreči.

Kar je v enem trenutku grožnja, je lahko v drugem priložnost. Vendar priložnost za kaj? Zoran Jankovič je leta 2004 v času svojega službovanja na mestu predsednika uprave podjetja Poslovni sistem Mercatorja d.d. izjavil, da sta »strateška prednost družbeno odgovornih podjetij (...) prav gotovo ugled in prepoznavnost blagovne znamke« (Polajnar 2004:48). Zato so odnosi z javnostmi in trženjsko komuniciranje pogosto videni kot zgolj orodje dvigovanja ugleda in prepoznavnosti (Golob 2006). Kako odnosi z javnostmi doprinesejo k družbeni odgovornosti podjetja? Grunig in Hunt (1984:56) pravita, da so odnosi z javnostmi funkcija komuniciranja, zato imajo praktiki odnosov z javnostmi redko moč narediti organizacijo bolj ali manj odgovorno družbi. Kar lahko naredijo je, da komunicirajo (tako, da informirajo, kot tudi, da se pogajajo) z javnostmi, kaj je podjetje naredilo družbeno odgovornega ali neodgovornega in kaj počne, da izboljša neodgovorno početje (*ibidem.*). Ker podjetje deluje v okolju nepopolnih informacij, kjer informacije o okolju pomenijo boljše poznavanje okolja in lažje napovedovanje prihodnjih sprememb v okolju (in posledično tudi izbiranje najboljših možnosti, kam bo vodstvo podjetja usmerilo proizvodne dejavnike) (Coarse 1937), je vloga odnosov z javnostmi tudi ta, da informira vodstvo, kaj od podjetja zahteva oz. pričakuje družba.

Kot smo videli v modelu mešanih motivov (glej Slika 2.2) Dozierja, Gruniga in Gruniga iz leta 1995, mora biti izvajalec odnosov z javnostmi enkrat vez, ki vpliva na javnost, da ta sprejme stališče vodstva, drugič vez, da javnost lahko vpliva na vodstvo in tretjič vez, ki premika položaj vodstva in javnosti na področje, kjer obe strani zadovoljita svoje interese (win-win področje). Iz zgoraj navedenega je razvidno, da so odnosi z javnostmi in odločitev podjetja, da deluje družbeno odgovorno, tesno povezani. Vendar se je ta vez z razvojem razumevanja odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti spreminjala in nadgrajevala. Verčič in Grunig (1998:572-576) opisujeta vzporedno pojmovanje korporativne<sup>5</sup> družbene odgovornosti in vloge odnosov z javnostmi. V njunem prispevku razmejita razvoj korporativne družbene odgovornosti na pet stopenj KDO0, KDO1, KDO2, KDO3 in KDO4, kot jih je delno predlagal William C. Frederick. KDO0 se imenuje *korporativni družbeni obseg* in opisuje nezmožnost podjetja ne imeti odnosov z javnostmi, kar avtorja predlagata, da imenujemo nezavedni odnosi z javnostmi. Ta začetna stopnja je lastna vsakemu podjetju, saj ima vsako podjetje, če hoče ali ne, (vsaj pasivne) odnose z javnostmi, ki so morda še celo bolj pomembni kot načrtovani odnosi z javnostmi. KDO1 se imenuje *korporativna družbena odgovornost* in opisuje, da podjetja niso odgovorna zgolj za

---

<sup>5</sup> Korporativna družbena odgovornost izhaja iz angleškega izraza »Corporate Social Responsibility«, vendar je danes v slovenskem izrazju bolj uveljavljen izraz družbena odgovornost podjetij in je kot tak bolj primeren za obravnavo v tem diplomskem delu. Za več o tem glej Golob 2006:12

dobiček svojim lastnikom, ampak tudi za izboljšanje družbe ter da se odnosi z javnostmi namenoma povezujejo z javnim interesom in javno odgovornostjo. »Zamisel je poučna, normativna in nejasna« (Verčič in Grunig 1998:573), pravita avtorja. V tej stopnji odnosi z javnostmi sledijo modelu tiskovnega predstavništva in javnega informiranja. KDO2 se imenuje *korporativna družbena odzivnost* in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj se podjetje odziva v odnosih z okoljem. Odnosi z javnostmi se pod imenom »problemski menedžment« ukvarjajo z odzivanjem podjetja na družbene zahteve in probleme, ki nastajajo zaradi različnih položajev podjetja in javnosti. Od praktikov odnosov z javnostmi se pričakuje prepričevanje oz. asimetrično komuniciranje z javnostmi, da se zunanje javnosti prepriča v »pravilen« položaj podjetja. KDO3 se imenuje *korporativna družbena odličnost* in bi ustrezal konceptu dvosmernega simetričnega komuniciranja podjetja z javnostjo. Temu pojmovanju, ki pomeni nadgradnjo elementa odzivnosti podjetja na pričakovanja družbe, se dodata še dva elementa: vrednote in etika. KDO4, katerega razvoj je Frederick samo napovedal, predlagata Verčič in Grunig, da bi se moral imenovati *korporativna družbena opravičenost*. Pod tem pojmom bi naj razumeli, da odnosi z javnostmi morajo »ne samo učinkovito in pravilno urejati odnose podjetja z njegovim okoljem, temveč bi morali podjetja vključevati v so-oblikovanje tega okolja (Verčič in Grunig 1998:572-576).

### **3. Zgodovina obstoja podjetij, razvoj družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi**

V tem poglavju podajam pregled zgodovine in potek razvoja podjetij, uporabe koncepta družbene odgovornosti in vloge odnosov z javnostmi. Opis, kako so se podjetja razvijala, nam bo podal vpogled v dejavnike, ki so pripeljali do današnjega razumevanja namena obstoja podjetja s perspektive menedžerjev in javne sfere. Opis, kako se je razvijalo razumevanje družbene odgovornosti, sovpada z razvojem podjetij, saj so v različnih časovnih obdobjih obstajali različni konsenzi, kakšna naj bo odgovornost podjetij do družbe. Čeprav je danes pogled na družbeno odgovorno poslovanje v javni sferi drugačen kot v marsikaterem podjetju, mnogi menedžerji zavračajo potrebo po spremembi poslovanja in se oklepajo starih poslovnih paradigem.

Inger Jensen (Jensen 2000) je v svojem opisovanju mesta odnosov z javnostmi v prihodnosti analizirala tri različne zgodovinske koncepte podjetij v njihovem družbenem kontekstu. Za to diplomsko delo nam bosta ta analiza, kot tudi njen opis, služila za oris premikov poslovne paradigme glede na zahteve državne regulacije, trga in družbe. Avtorica se posveti trem konceptom podjetij v njihovem družbenem kontekstu, ki jih poimenuje »ekonomsko uspešno, vendar družbeno nedolžno podjetje«, »ekonomsko uspešno in legalno podjetje«, in »ekonomsko uspešno, legalno in odgovorno podjetje« (Jensen 2000:64). Te tri primere je moč slediti v družbenem kontekstu skozi časovni razvoj razumevanja, pojmovanja in osmišljanja podjetja.

Zgodovinsko časovnico sem tem trem konceptom primerno razdelil na tri dele. Prvi del predstavlja čas od začetkov ustanavljanja podjetij v ZDA in drugod, torej v čas približno od leta 1800 do 1920. Drugi del predstavlja čas od približno 1920 do približno 1970. Tretji del pa predstavlja čas od 1970 do danes.

### 3.1 Obdobje prvih podjetij

Prva podjetja v ZDA so nastala za zadovoljevanje določene potrebe družbe po storitvah ali izdelkih, kot so npr. transport, zavarovanje, storitve vodovoda ali bančništva. Vlade so tem »podjetjem« dodelila delovna dovoljenja in šele v letih 1800 so podjetja začela slediti ciljem, kot je poskrbeti za čim večji doprinos lastnikom podjetja (McAlister in drugi 2005:12). V tem času je bila družbena odgovornost še daleč od realizacije v poslovanju podjetij. V predindustrijski dobi so najpogostejše oblike modifikacije klasičnega ekonomskega modela vidne v pojavu filantropije (darovanje dobrodelnim ustanovam), obveznosti lokalnim skupnostim (prostovoljna pomoč izboljšati, lepšati in razviti lokalno okolje podjetja) in paternalizma (podaljšana oblika skrbi podjetja za zaposlene, kot je razvidno v primeru mest, ki so nastala okoli področja delovanje podjetja). V poznem 19. stoletju v ZDA se je s pojavom velikih korporacij pričel premikati pogled od klasične ekonomije k bolj družbeno odgovornemu pogledu upravljanja podjetij (Carroll in Buchholtz 2000:30). John D. Rockefeller (pozno 19. in zgodnje 20. stoletje, op. p.), ustanovitelj podjetja Standard Oil, je bil znan, da je uporabljal sporne in včasih nezakonite taktike pritiska v njegovem neustavljivem gonu monopoliziranja naftne industrije (Henderson 1992:3). Vendar tudi v teh časih neusmiljene ekonomske gonije po čim večjem zaslužku je John D. Rockefeller redno in velikodušno doniral raznim dobrodelnim ustanovam, vključno s cerkvijo (Henderson 1992:5). Tudi v dvajsetih letih 20. stoletja koncept družbene odgovornosti podjetij še ni bil čisto razvit, pa so vseeno v teh časih imeli menedžerji (vendar pa ne tudi družba) bolj pozitiven pogled na njihovo vlogo (Carroll in Buchholtz 2000:30-31). Jensenova (Jensen 2000:64) podjetje tega obdobja poimenuje *ekonomsko uspešno, vendar družbeno nedolžno podjetje*, ki predstavlja idejo podjetja v liberalno-tržni ekonomiji, kot ga je bilo moč opaziti od časa začetkov »modernega« podjetja (konec 19. stoletja) pa do časa večje zahteve po močnejši zakononski regulaciji s strani države. V tem času so podjetja dokaj neovirano sledila ekonomskim ciljem, kar je doprineslo k večji gospodarski blaginji. Gospodarske institucije so služile za monetarni doprinos družbi, medtem ko so religiozne in družbene institucije skrbele za vprašanja moralnosti in vrednot. Podjetje je nedolžno do te mere, da mu v svojem doseganju ciljev ni potrebno upoštevati družbeno opravičljive uporabo sredstev in vrednot. Trg služi kot mehanizem pravične razdelitve dobrin glede na potrebe in vrednote potrošnikov. To obdobje označuje tudi Friedmanova trditev iz leta 1970 (*ibidem.*), ki jo bomo srečali kasneje.

V primeru tega koncepta imajo odnosi z javnostmi komaj kakšno opaznejšo vlogo, saj komuniciranje temelji bolj na pospeševanju prodaje, informiranju o proizvodih in publiciteti (Jensen 2000:66). Tukaj sicer Jensen tega ne navaja, ampak menim, da je v tem primeru zelo pomembno dejstvo, da je gospodarstvo bilo (v tem obdobju) ločeno od družbenih in religioznih institucij, kar je vodilo v konsenz tako družbe kot gospodarske sfere, da podjetja niso odgovorna za uporabo sredstev in vplive zastavljenih ciljev. Ta konsenz se je v obdobju drugega in tretjega koncepta spremenil do te stopnje, da je v podjetju nastopila večja potreba po uporabi odnosov z javnostmi v podjetjih.

### 3.2 Obdobje zakonske regulacije podjetij

30. leta prejšnjega stoletja so signalizirala prehod iz prevladujoče *laissez-faire* ekonomije v bolj mešano ekonomijo, ki jo je zaznamovala vse bolj aktivna vloga vlade (Carroll in Buchholtz 2000:30-31). Po drugi svetovni vojni so podjetja iz ZDA postala predmet občudovanja in strahu pred veliko močjo, ki so jo imela. Njihova ekonomska usmerjenost in pomanjkanje regulacije je vodstvu podjetja dodelila skoraj neomejeno avtonomnost (McAlister 2005:12). Od tedaj pa do 50. let prejšnjega stoletja so družbene odgovornosti podjetij pričele obsegati skrb za dobrobit delavcev (kar je bilo v Evropi najbolj vidno v ideji socializma) (Carroll in Buchholtz 2000:30-31). Od 50. let prejšnjega stoletja pa do danes je koncept družbene odgovornosti pridobil na sprejetosti in prepoznavnosti, saj se je percepcija premaknila od splošnih moralnih in družbenih skrbi k bolj specifičnim vprašanjem, kot so varnost proizvodov, resničnost v oglaševanju, pravice zaposelnih, neškodljivo delovanje, varovanje okolja in etično obnašanje (Carroll in Buchholtz 2000:30-31). Med leti 1950 in 1960 je obstajalo malo vladnih zakonov, ki bi regulirali odločitve vodstva podjetij. V tem času velike neodvisnosti vodstva od zakonodaje so podjetja poleg usmeritve na finančne uspehe tudi sama skrbela za pozitivne učinke v lokalni skupnosti in so velikodušno darovala velike vsote denarja dobrodelnim ustanovam. Čeprav je splošna javnost velikokrat sumila v moč, ki jo je imelo vodstvo, je tudi priznala pozitivne doprinose podjetja v njihovo okolje. V času 60. in 70. let, ko je gospodarstvo ZDA doživelo krizo, so mnoga »stara« podjetja postala neučinkovita v primerjavi s tujimi tekmeci, ki so vdrli na njihov trg. Njihov način dela je bil stroškovno manj uspešen in ta »stara« podjetja so postala tarča prevzemov (McAlister 2005:12).

V 60. letih prejšnjega stoletja se je s pomočjo vse močnejših civilnih gibanj razvila debata, kaj je prava vloga podjetja v družbi (Vernon-Wortzel 1990:4). Različne skupine deležnikov so pričele pritiskati na podjetja, naj se podredijo njihovim pogledom na družbeno odgovornost podjetja.

Tudi npr. Daughertyjeva (2001:392-394) ugotavlja, da so v letih 1960 in 1970 mnoga družbena vprašanja in vedno večji pomen izobrazbe dvignili zavedanje o družbenih problemih. Pomembna vprašanja, kot so enakopravna zaposlitev, okoljevarstvo in varnost izdelkov, so postala vedno bolj vidna in transparentna. V letih 1980 so vladne omejitve prisilile podjetja, da so ponovno začela razmišljati o svojih obveznostih do družbe. Prisotnost praktikov odnosov z javnostmi pri doseganju družbene odgovornosti podjetij je postala nujna (*ibidem.*).

*Ekonomsko uspešno in legalno podjetje* (Jensen 2000:64-65) predstavlja nadgradnjo prejšnjega koncepta v času, ko je podjetje ugotovilo nezadostnost trga kot edinega agenta distribucije dobrin glede na obstoječa sredstva in vrednote v družbi. R. H. Coase je v svojem članku »The nature of the Firm« iz leta 1937 jasno zapisal, da bo ekonomija morala priznati neprimernost trga kot edinega usmerjevalca distribucije dobrin (Coase 1937:389). Vpliv zakonodajne regulacije se v gospodarstvu začuti nekje od 30. let 20. stoletja dalje s postopnim upadanjem zaupanja vanjo nekje do 90. let 20. stoletja (Carroll in Buchholtz 2000:30). V tem času se je močno povečalo pričakovanje družbe do države, da prične usmerjati in predvsem omejevati podjetja pri njihovih načinih doseganja ekonomskih ciljev. Zakoni naj bi omejili podjetja, da ne smejo škodovati splošnim (družbenim) dobrinam (kot so zdravstveno stanje delavcev, okolje, človeške pravice ...). Po drugi strani pa država podpira nekatere aktivnosti podjetij, kot so lokalni (oz. regionalni) razvoj in izvoz (Jensen 2000:64). Sedaj je podjetje dodatno omejeno s strani zakonov, ki naj bi preprečevali škodo vplivov podjetja na družbo in okolje, kar postaja vse bolj očiten pojav pri poslovanju podjetja.

V primeru tega drugega koncepta je podjetje dobilo vsiljen nujen imperativ spoštovati vladno regulacijo, kar je vodilo v reaktivno (analizirati in opazovati nagibanja mnenj v javnih debatah, kar omogoča napovedovanje regulacije) in proaktivno (sodelovati v pred-političnih diskurzih, kar vključuje lobiranje in obravnavo javnih zadev – angl. public affairs) vlogo odnosov z javnostmi (*ibidem.*).

### 3.3 Obdobje nove oblike regulacije in večje koncentracije moči v javni sferi

80. leta prejšnjega stoletja so bila označena z recesijo gospodarstva ZDA in v tem času se tudi pojavi znana Friedmanova trditev (oz. Friedmanova zabloda, kot jo poimenujejo mnogi akademiki, npr. Archie B. Carroll, Lawrence E. Mitchell, Zlatko Jančič idr.), ki je v znanem članku iz leta 1970 zapisal: »Družbena odgovornost podjetja je povečati profit« (Jensen 2000:64). V tem obdobju je koncept družbene odgovornosti bil razumljen kot nujna ločitev gospodarstva od drugih družbenih in religioznih institucij, ki naj skrbijo za vrednote in moralo družbe. 90. leta so označevala številna odpuščanja v podjetjih, kar je mnoge ljudi zopet spomnilo, da imajo podjetja vendarle velik vpliv na družbo ter da je potrebno ponovno osmisliti bistvo družbene odgovornosti podjetja (Vernon-Wortzel 1990:5).

Zaradi vse večjih pritiskov odpiranja novih trgov po svetu so podjetja z namenom, da bi se obdržala na trgu, med leti 1980 in 1990 pričela zmanjševati številčnost različnih vrst izdelkov, prevzemati manj hierarhične organizacijske strukture, kar je vodilo v masovna odpuščanja in povečanje moči zaposlenih na nižji stopnji. V tem času se je zelo razširil pojav preskakovanja z enega na drugo delovno mesto (angl. job-hopping). Vodstvo je ostalo brez nekdanjih privilegijev in avtonomije, saj so različni deležniki pričeli vse bolj pritiskati nanje (npr. delničarji, zaposleni, potrošniki itd.). Različne skupine so se med seboj povezale in ustvarjale skupine pritiska. Zahtevale so večjo družbeno odgovornost od podjetij (McAlister in drugi 2005:12-14). Z vedno bolj pogostim pojavom skupin pritiska je bila praktikom odnosov z javnostmi vse bolj dodeljena vloga graditeljev skupnosti, odgovornih za povezavo družbenih, političnih, geografskih in kulturno različnih ter pogosto nasprotujočih si interesov. Podjetja obstajajo zaradi volje družbe in družba vse bolj zahteva, da se bodo obnašali po njihovih pričakovanjih (Daugherty 2001:389).

V tretjem obdobju se po mnenju Jensenove (2000:64-65) že prične oblikovati podjetje, ki ga imenuje *ekonomsko uspešno, legalno in odgovorno podjetje*. Takšno podjetje je izgubilo svojo nedolžnost v smislu, da mora ne samo preživeti v ekonomskem smislu, spoštovati zakone in koristiti legalno podporo, ampak tudi upoštevati dejstvo, da je sedaj soočeno z zahtevami javnih diskurzov in institucionaliziranih deležnikov, ki presegajo okvir legalnosti (*ibidem.*). Tako imajo podjetja poleg ekonomskih in legalnih zahtev sedaj še etične zahteve družbe, ki želi spoštovanje njihovih skupnih vrednot. To pomeni, da postanejo cilji in uporabljena sredstva kompleksni in sporni (*ibidem.*). Podjetja morajo sprejeti družbo, javne diskurze in institucionalizirane deležnike



kot subjekte, s katerimi mora sodelovati in se pogajati, da dosežejo skupne percepcije o odgovornostih in vrednotah. Obdobje tega koncepta podjetja predstavlja čas od 90. let prejšnjega stoletja do danes, vendar jasnih časovnih ločnic ni mogoče postavljati, saj se vsi trije koncepti pojavljajo skozi zgodovino razvoja in delovanja modernega podjetja.

V primeru tretjega koncepta gre za odgovornost do družbe, ki sega dlje kot samo spoštovanje zakonov. Tukaj dobijo odnosi z javnostmi nalogo vključiti številne vrednote v strateške cilje podjetja. Mora se spopasti z »večplastno spodnjo črto« (kar pomeni, da ni pomemben samo finančni uspeh temveč, da šteje tudi doprinos družbi in okolju – op. p.) in kompleksnostjo javnih diskurzov ter institucionaliziranih deležnikov (*ibidem.*). V tem konceptu sem tudi opazil, da se je v družbi zgodil premik od zaupanja v zakonodajni sistem (in posledično tudi v vlado) k iskanju regulatorjev v javni sferi (ki večinoma uporabljajo medije, da vršijo pritiske na podjetja). Mnogokrat je bilo opaziti kritike sodnega sistema zaradi nemoči nasproti kopici najdražjih in najbolj pretkanih odvetnikov, kar jih lahko podjetje »najame«. Takšno opažanje poda tudi Lawrence E. Mitchell (nekdanji pravnik, sedaj raziskovalni profesor prava na George Washington University v ZDA) v svoji knjigi *Corporate irresponsibility: America's newest export*, ko citira septembrsko izdajo tednika *Business Week* iz leta 2000, da obstaja v ZDA »percepcija, da podjetja največkrat kupijo svojo pot v vlado« (Mitchell 2001:20). Tudi drugje po svetu takšna trditev ni nič nenavadnega.

Jensenova tudi navaja poglede, ki so potrebni za razlago, zakaj je do takšnega razvoja prišlo:

- premik od masovne proizvodnje osnovnih dobrin k visokemu znanju in diferencirani proizvodnji,
- premik od nacionalnih k internacionalnim podjetjem,
- zavedanje o omejenosti globalnih virov,
- splošno višji standard življenja,
- splošno višja raven izobrazbe,
- spremenjena vloga opravljanja dela iz instrumentalne v nujo za zaposlenega,
- tehnologija visoke hitrosti komuniciranja.

Vir: Jensen 2000:65

### 3.4 Zgodovina odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti v Sloveniji

Praksa odnosov z javnostmi se v Sloveniji prične pojavljati v poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar pa do pravega razvoja na tem področju pride šele v devetdesetih (Verčič 1995:410). Najpogostejša modela uporabe odnosov z javnostmi v devetdesetih v Sloveniji sta bila tiskovno predstavništvo in javno informiranje, kjer je cilj pojavnost v medijih (Verčič 1995:408). Oddelki za odnose z javnostmi so se pričeli pojavljati v dokaj enakomerno različnih panogah, razumevanje in veščine pa so bile neenakomerno porazdeljene. Za razliko od začetkov odnosov z javnostmi v Sloveniji, kjer se je večinoma odražal (post)socialističen način razmišljanja direktorjev podjetij, kot je »moramo priti v medije« (Verčič 1995:408), je danes dostopnega mnogo znanja o profesionalnem delovanju komunikacijskih oddelkov. O tem govorijo mnoga srečanja, namenjena komunikatorjem kot npr. sedaj že dvanajstič zapored izveden BledCom (mednarodni raziskovalni simpozij o odnosih z javnostmi, [www.bledcom.com](http://www.bledcom.com)), letos že deseti SKOJ (Slovenska konferenca o odnosi z javnostmi, [www.skoj.si](http://www.skoj.si)) ter prizadevanja Slovenskega Društva za odnose z javnostmi in Slovenske sekcije IABC - mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev ter obstoj še mnogo drugih virov znanja o odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu, ki so danes na voljo slovenskim praktikom in akademikom. Da slovenska praksa odnosov z javnostmi vse bolj sledi načelom odličnega komuniciranja in profesionalnega pristopa, govori tudi dejstvo, da slovenski praktiki skoraj vsakoletno osvojijo mednarodno nagrado Gold Quill organizacije IABC. V letošnjem letu sta to prestižno nagrado prejela Vita Kernel za skupen projekt Studia Kernel in Zavarovalnice Triglav d.d. ter Ivanka Mihelčič iz podjetja Autocommerce d.d.

Družbena odgovornost pa ima v Sloveniji bolj počasno pot. Med prva večja podjetja, ki so pričela komunicirati družbeno odgovornost lahko štejemo Skupino Gorenje, Mercator, Krka, Mobitel, Telekom, Istrabenz, Simobil idr. Med manjšimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji so bile opravljene raziskave, ki kažejo, da je več kot 60 odstotkov takšnih podjetij vključenih v različne zunanje družbene aktivnosti, kar je za približno polovico več kot drugje po Evropi (Polajnar 2004:48). V Sloveniji še ni razširjena praksa agencij in svetovalnih podjetij, ki bi se specializirala za svetovanje in pomoč podjetjem na področju družbene odgovornosti. Med opaznejše štejemo Komunikacijsko svetovalnico PR'P in Dialog-si.net d.o.o. Letos smo dobili prvo doktorsko disertacijo o družbeni odgovornosti podjetij, ki jo je 15. junija 2006 na Fakulteti za družbene vede uspešno zagovarjala Urška Golob. Za razvoj družbene odgovornosti skrbi tudi

Gospodarska zbornica Slovenije, ki je v letu 2003 podpisala deklaracijo na skupščini Eurochambers v Rimu, s katero se bodo vse evropske zbornice zavezale k spodbujanju razvoja družbene odgovornosti podjetij. Najpogosteje lahko najdemo informacije o družbeni odgovornosti podjetja v njihovih letnih poročilih, strokovnih člankih ali v povezavi z nekim dogodkom. Med opaznejše doprinose k razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji sodi tudi raziskava in priloga časnika Finance (Vozel 5. decembra 2005), kjer so glede na donacije razvrstili najbolj radodarna podjetja v Sloveniji.

Ta kratek opis družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi nam bo pripomogel pri kasnejši razlagi ugotovitev pri študiji komuniciranja in izvajanja humanitarne akcije Varna hiša iz podjetja Mercator.

## 4. Deležniški pristop k družbeni odgovornosti in situacijska teorija

Da podjetje osmisli svoje okolje (ki je zelo kompleksno), ga je potrebno poenostaviti in razdeliti na dele, s katerimi lahko podjetje upravlja. Koncept družbene odgovornosti sledi osmišljanju zunanjega in notranjega okolja z uporabo teorije deležnikov (Carroll in Buchholtz 2000:21). Pojma »deležnik« in »javnost« se pogosto izmenjavata v svoji uporabi, čeprav se v znanstveni literaturi med njima pojavlja pomembno razlikovanje (de Bussy 2006:50). V zadnjih letih je postal izraz »deležnik« bolj pogosto uporabljen, predvsem v literaturi, ki obravnava menedžment, poslovno etiko ter poslovanje in družbo. Obstajajo ožje in širše definicije, kdo je deležnik organizacije (de Bussy 2006:50).

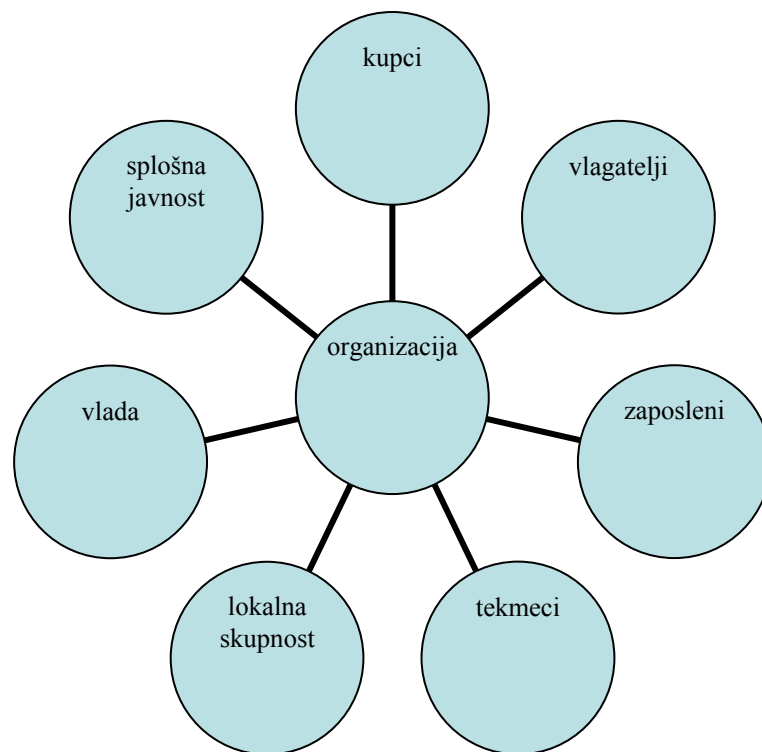
Zgodnjo ožjo definicijo je postavil Stanford Research Institute, kjer so deležniki definirani kot »tiste skupine, brez katerih podpore organizacije ne bi obstajale« (de Bussy 2006:52). Freeman pa je podal širšo definicijo deležnika kot »katera koli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali je vplivana s strani podjetja« (de Bussy 2006:52). Nadalje Freeman (de Bussy 2006:53) razlikuje med strateškimi (tisti, ki imajo moč vplivati na organizacijo) in moralnimi (tisti, na katere organizacija vpliva) deležniki.

Grunigova situacijska teorija razlaga razlikovanje pri identifikaciji in segmentaciji javnosti na aktivne, pasivne in latentne. Predvsem aktivne javnosti ustvarjajo vprašanja o temah oz. jih združujejo skupni problemi (angl. issues), izhajajo pa iz posledic odločitev organizacije. Ta vprašanja lahko vodijo h kriznim situacijam, če jih ne obravnavamo primerno (Grunig in drugi 2002:146). Situacijska teorija Gruniga in Hunta (1984) temelji na treh spremenljivkah: *prepoznanje problema*, *prepoznanje omejitev* in *stopnja vključenosti* (de Bussy 2006:58). Situacijska teorija (Grunig in drugi 2002:324) segmentira javnosti glede na njihovo (lastno) percepcijo situacije in obnašanja, ki sledi iz te percepcije, ne glede na željo organizacije imeti z njimi odnose (kar drugi pogledi na deležnike primarno predpostavljajo). Grunig in Hunt (1984) verjameta, da organizacija potrebuje odnose z javnostmi, ki lahko vplivajo nanjo ter da je družbena odgovornost organizacije razvijati odnose z javnostmi, na katere sama vpliva, četudi te javnosti nimajo moči vplivati na organizacijo (Grunig in drugi 2002:325).

Tukaj je mnogo avtorjev (npr. Leitch in Neilson leta 2001) opozorilo na nesmisel takšnega »etičnega pogleda odnosov z javnostmi« zaradi očitnih razlik v moči med organizacijo in

njenimi javnostmi (Grunig in drugi 2002:325). Grunig L., Grunig J. in Dozier v tem primeru navajajo zmožnost javnosti, da se organizirajo v aktivistične skupine ali pa dopustijo, da jih organizirajo ali zastopajo druge aktivistične skupine (2002:325). To se je udejanjilo v primeru podjetja Nike, ko so različne aktivistične skupine v aferi »sweat shop« zastopale pravice delavcev z nizkim zaslužkom.

Verčič je zapisal, da »so podjetja običajno povezana s sedmimi osnovnimi skupinami deležnikov: kupci, vlagatelji, zaposlenimi, tekmeči, lokalna skupnost, vlada in splošna javnost« (Verčič 2005:6)



Slika 4.1 Zemljevid najpogostejših deležnikov

Vir: Verčič 2005:6

Za predmet raziskovanja v tem diplomskem delu nam bo predvsem v pomoč naslednja razdelitev: »Deležniki se vezi z organizacijo pogosto ne zavedajo, ker za to ni nikakršne potrebe. Ko pa se v teh odnosih pojavi kak problem, se deležniki lotijo o njem razpravljati in ga poskusijo rešiti. Takrat iz skupine deležnikov nastane javnost. Pojem »javnosti« v odnosih z javnostmi najpogosteje označuje tiste skupine ljudi, ki so soočene z določenim problemom, o reševanju

katerega razpravljajo in se zato lahko tudi organizirajo. Ko storijo slednje, postanejo aktivisti« (Verčič 2005:6).

V mojem nadaljnjem poimenovanju bom za vse tri skupine (torej deležniki, javnosti in aktivisti) izmenično uporabljal izraza javnosti in deležniki (ko bo to primerno). Ko se skupina preoblikuje glede na situacijo, še vedno predstavlja delež okolja podjetja in zato »sme« nositi naziv deležnik. V primeru, ko se bom nanašal na skupino deležnikov v drugačni vlogi (kot javnost ali aktivist), bom to tudi poimenoval z ustreznim nazivom.

#### 4.1 Ponovna vpeljava javne sfere kot del odnosov z javnostmi

Diskusija, ki jo je Ingrid Jensen predstavila na 7. mednarodnem raziskovalnem simpoziju o odnosih z javnostmi BledCom (leta 2000), nas bo vodila k ideji ponovne vpeljave javne sfere v področje odnosov z javnostmi. Pojem javna sfera legitimnosti in identifikacije organizacije nam bo služil kot ozadje razvoja odnosov z javnostmi v prihodnosti. Ta ideja tudi ni nova, saj na njo opozarjajo tudi številni drugi akademiki (npr. Verčič in van Ruler 2002:749 ter Raupp 2004:309-316 idr.).

Pojem javne sfere ni najbolj priljubljen oris področja upravljanja z odnosi z javnostmi. Grunig in Hunt (1984) pravita, da sta javnost oz. splošna javnost logično nemogoča pojma, če jih želimo obravnavati kot enotno občinstvo (Jensen 2000:66). Tako postane pojem javnosti podoben pojmu deležnikov, povezanih s podjetjem. Vendar pa temu pogledu manjka dimenzija, ki pravi, da odnose z javnostmi zanimajo vprašanja in vrednote, ki so označena kot javno pomembna, kar pomeni, da se navezujejo na javno sfero.

Jensenova predlaga ustvarjanje funkcije javne sfere kot analitični koncept, ki se nanaša na diskurzivne procese v kompleksni mreži oseb, institucionaliziranih združenj in organizacij (Jensen 2000:68). Diskurz je tisti faktor, ki ustvarja funkcijo javne sfere in katerega ne moremo preučiti oz. opaziti s preučevanjem deležnikov podjetja. Jensenova nadalje predlaga nadgradnjo literarne in politične funkcije javne sfere z uvedbo tretje funkcije javne sfere organizacijske legitimnosti in identitete (*ibidem.*). Funkcij javne sfere je še več, kot je tudi diskurzov, vendar nam bo ta opredelitev v pomoč pri opredeljevanju prihodnjega razvoja odnosov z javnostmi, ki

morajo iti dlje kot zgolj komunikacija z deležniki, kar npr. nakazuje tudi reflektivna komponenta komunikacijskega menedžmenta, kot jo vidita Verčič in van Ruler (2002:749).

## 4.2 Zaupanje

Zaupanje je najvišja oblika človeške motivacije, ki pa zahteva čas in potrpljenje, da ga dosežemo. Ko je zaupanje nizko, organizacije niso uspešne in odnosi v njih začnejo razpadati. V podjetjih nastanejo pojavi, kot so notranji spori, politični boj za prevlado v podjetju, nizka morala zaposlenih, kratka doba zaposlitve in beg zaposlenih k tekmecem, če naštejemo samo nekatere. Zaupanje je pomembno tudi za ostale deležnike, kot so potrošniki, investitorji, aktivisti idr. (McAlister 2005:20-21). Nekatera podjetja pri svojem delovanju uporabljajo t.i. zlato pravilo (angl. Golden rule), ki se glasi: »Obnašaj se do drugih (deležnikov) tako, kot bi želel, da se oni obnašajo do tebe« (Beslin in Reddin 2006:30). Kot razlaga Jill Nash, podpredsednica Gap Inc. in dobitnica nagrade Gold Quill v letu 2005: »Komunikatorji lahko pomagajo graditi zaupanje ... Da zgradijo okolje zaupanja, morajo informacije biti pristne (preverjene op.p.), dvosmerne, odprte (dostopne in nerigidne op.p.) in resnične« (Beslin in Reddin 2006:30).

Teorija igre pozna mnoge modele, ki »definirajo različne tipe strukturne soodvisnosti pri družbenih interakcijah« (Škrlep 2006:201). Najbolj znan model, pravi Axelrod, je t.i. »zapornikova dilema«, ki prikazuje »napetost med prednostjo biti sebičen na kratek rok in potrebo izvabiti sodelovanje od drugega udeleženca, da bi bili uspešni na daljši rok« (Škrlep 2006:201). V primeru zapornikove dileme je rezultat pozitiven samo v primeru, če oba udeleženca zaupata drug drugemu. Coleman (Škrlep 2006:202) pravi, da koncept zaupanja temelji na njegovi vrednosti (angl. trustworthiness) in je rezultat med količino, ki jo lahko vsak udeleženec izgubi ali pridobi, ter verjetnostjo, da ti bo drugi zaupal. Glavni del Colmanove formule je informacija prvega udeleženca o verjetnosti, da mu bo drugi udeleženec zaupal (Škrlep 2006:202).

Zapornikova dilema po mnenju Clasesa in drugih avtorjev prikazuje problem negotovosti v situaciji nepopolnih informacij, kjer dodatne informacije zmanjšujejo tveganje zaupanja drugemu udeležencu oz. drugim udeležencem. »Zaupanje ni ne racionalno, ne iracionalno, prav tako ni čisto kognitivno ali čisto emocionalno ter ne temelji zgolj na popolnem znanju ali popolnem neznanju. Postavljeno je med ta dva pola. Nekdo, ki se zaveda vseh pomembnih dejstev, ne potrebuje zaupanja, medtem ko nekdo, ki ne ve ničesar o problemu, tudi ne more zaupati, ampak lahko samo upa ali verjame« (Škrlep 2006:202).



## 5. Spremembe v družbi in javni sferi

### 5.1 Strokovne javnosti

Večja podjetja imajo velik in bolj (tudi medijsko) opazen vpliv na okolje, v katerem delujejo (to še posebej velja v primeru multinacionalnih podjetij). Zaradi močne javne podobe jih prepozna veliko število ljudi, zaradi česar so pogoste tarče medijskega izpostavljanja. Po škandalih (kjer je bilo opaženo neodgovorno ravnanje) v zelo vidnih podjetjih kot so Adidas, Enron, Nike, Parmalat, Shell, WorldCom idr. sta percepcija (ki tvori realnost) (Briggs in Verma 2006:25) in zaupanje v podjetja dosegla najnižjo stopnjo (Sjöberg 2002:1), kar ugotavljajo številni akademiki in praktiki različnih ved in področij (npr. Archana Verma<sup>6</sup>, Göran E. Sjöberg<sup>7</sup>, Susane Holmström<sup>8</sup>, William Briggs<sup>9</sup> ter v Sloveniji npr. Klement Podnar, Urša Golob in Zlatko Jančič). Strokovne javnosti tvorijo za podjetja pomembno javnost, ki vpliva na profesionalno držo podjetja. Če podjetja ne upoštevajo njihovih kritik in spoznanj, lahko to vpliva na nepriznavanje strokovnosti podjetja, slabšo možnost pritegniti strokovne kadre in ustvarjanje podobe podjetja kot konzervativnega člana družbe, ki se upira spremembam. Kritika glede neodgovornega ravnanja podjetij se je v zadnjih desetletjih samo še stopnjevala, kar npr. ugotavlja tudi Daughertyjeva, saj so danes družbene zahteve do podjetij mnogo višje kot so bile pred tridesetimi leti (Daugherty 2001:390). Pritiski civilne sfere in potrošnikov se stopnjujejo in korporacije so prisiljene k razmisleku o vplivu svojih dejanj na družbo in okolje (Podnar in Golob 2002:962). Podjetja se vse bolj zavedajo pomenov izrazov, kot je npr. osredotočenost podjetij na potrebe in cilje družbe, poudarjanje družbene koristi, dobrobiti, večje kakovosti življenja, skrb za naravno okolje, preprečevanje izkoriščanja in diskriminacije ipd. (Podnar in Golob 2002). Prav tako se pojavljajo vprašanja o vplivu gospodarstva na politiko, saj mnoge korporacije postajajo ne le prave države v državi, ampak celo subjekti nad državami (Jančič 2004:890).

---

<sup>6</sup> strokovnjakinja za marketing na sedežu IABC

<sup>7</sup> predsednik v Göran Sjöberg Public Relations AB ter dobitnik Atlas Award for Lifetime Achievement in International Public Relations v letu 2002, ki jo podeljuje PRSA – Public Relations Society of America

<sup>8</sup> Profesorica na University of Roskilde na Danskem

<sup>9</sup> nekdanji član upravnega odbora IABC – International Accredited Business Communicators in direktor School of Journalism and Mass Communications at San Jose State University in San Jose, California

## 5.2 Vlada

Načela proste trgovine temeljijo na omejenem vplivu vlade na podjetja, kar zagotavlja zmožnost trga, da se odziva na naravne premike dobave in zahteve po izdelkih. Vendar pa je vpliv vlade na podjetja postal nuja, predvsem zaradi neodgovornega in škodljivega obnašanja podjetij (Henderson 1992:5). Podjetja imajo z vlado odnose glede različnih vprašanj, najbolj pogosta pa so vprašanja glede zakonske regulacije. Ne samo, da vlade postavljajo pravila igre, ampak tudi nastopajo v vlogi tekmeca, financerja, kupca, dobavitelja in nadzornika poslovanja (Carroll in Buchholtz 2000:243). Podjetje mora spoštovati zakone in se vesti v skladu z njimi. Če tega ne spoštuje, ljudje ne samo, da izgubijo zaupanje vanj, temveč tudi v vlado, ki bi morala takšno vedenje preprečevati. Vlada je tudi naslov, kamor se ponavadi obrnejo različne skupine aktivistov, kot so okoljevarstveniki, sindikati, kmetje, gibanja za pravice manjšin, cerkvene skupine idr. (*ibidem.*) To se ponavadi zgodi ob neprimernem vedenju podjetja, ki ni posredovalo zadosti ali pravih informacij oz. ko je komuniciralo na napačen način (Grunig in Repper 1992:146). V časih velikih gibanj (1960. in 70. leta v ZDA), ko se je pričel razvijati koncept družbene odgovornosti (Daugherty 2001:392) je močno narastlo število aktivistov, ki so protestirali, da bi opozorili na civilne pravice Afro-Američanov in proti vojni v Vietnamu. Takšna gibanja so spodbudila rast podobnih skupin aktivistov, ki so bili zaskrbljeni glede uporabe atomske energije in orožja, feminizma, pravic skupnosti gejev ipd. Vlade so morale pospešeno odgovarjati na razne obtožbe (ki so se nanašale tako na splošno družbeno potrebo po odpravi diskriminacije kot tudi na njeno odpravo na delovnem mestu), ker nadzorno prikaže statistika Kongresa ZDA, ki je v letu 1950 sprejel 30 regulacijskih zakonov, leta 1960 je bilo to število 60, leta 1970 pa več kot 120 (Carroll in Buchholtz 2000:244). Vendar pa so z vedno večjim številom korporativnih odvetnikov in ustanavljanjem pravniških oddelkov v podjetjih, ki so več kot dobro opravljali svoje delo, ljudje počasi pričeli izgubljati zaupanje v vlado, da bo z zakoni zmožna omejevati škodljivo delovanje podjetij. Takšna neučinkovitost in nezaupanje v vlado se nadaljuje še danes. 9. julija 1999 je sodišče v Kaliforniji podjetju General Motors določilo najvišjo kazen v zgodovini ZDA, 4,8 milijarde USD, kar je vključevalo 107 milijonov USD kompenzacije škode in ostalih 4,7 milijarde USD kazenske škode, ki naj jo izplača Patriciji Anderson, ki je skupaj z njenimi otroki in družinskim prijateljem bila huje opečena ob eksploziji posode za gorivo v njenem 1979 Chevrolet Malibu ob trku v zadnji del. Sodišče je ponudilo, da bi zmanjšalo kazensko škodo za 4 milijarde USD, če bi podjetje General Motors umaknilo vse avtomobile tega tipa iz uporabe, vendar podjetje tega ni želelo storiti. Še danes so ti avtomobili

na trgu (Mitchell 2001:25). Takšni primeri so ekstremi, vendar so vsaj prišli na sodišče. Mnogo jih namreč ne pride (Mitchell 2001).

Danes vlade počasi sprejemajo dejstvo, da ne morejo uspešno regulirati delovanja podjetij in da so njihove pristojnosti omejene, njihov sistem kaznovanja pa počasen. Tako tudi vlade vse bolj poudarjajo samoregulacijo podjetij in podpirajo glas aktivistov, ki pa se raje povezujejo z mediji (kot pa z vlado in včasih tudi proti njej) (Anderson 1998). V Veliki Britaniji imajo kot edini na svetu ministra za družbeno odgovornost podjetij (<http://www.csr.gov.uk/>), Evropska komisija pa je izdala t.i. »Green paper«, kjer družbeno odgovornost označijo kot koncept, pri katerem se izpostavlja nujno prostovoljen doprinos k boljši družbi in čistemu okolju (internet 1:4). Evropska komisija je v svojem poročilu Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu socialno-ekonomskemu odboru naznanila »podporo začetku delovanja Evropske zveze za družbeno odgovornost podjetij, zamisel, ki temelji na prispevkih podjetij, ki so dejavna na področju promocije družbene odgovornosti podjetij« (internet 2:2).

### 5.3 Zaposleni

Danes je slišati mnogo kritik, da so bili zaposleni v podjetjih v času socializma upravičeni do več ugodnosti in pravic, kot so sedaj. Vlade so pod vse večjimi pritiski gospodarstva, da naj ustvari boljše pogoje za profitabilnost in konkurenčnost podjetij tudi s krajšanjem pravic delavcev. To se je zelo odražalo v demonstracijah delavcev po Evropi (npr. 16. 2. 2006 v Strasbourgu, 7. 4. 2003 v Parizu in 19. 3. 2005 v Bruslju) in drugod. Letna srečanja, kot so World Social Forum ([www.wsfindia.org](http://www.wsfindia.org)) in European Social Forum (<http://www.fse-esf.org>) že vrsto let opozarjajo na neodgovorno ravnanje z delavci.

Kot glavne razloge za takšne razmere Carroll in Buchholtz (2000) navajata spremembe na delovnem mestu:

1. povečano tehnološko tveganje, saj smo vse bolj odvisni od tehnologije;
2. vdor računalnikov, saj je vsakega zaposlenega moč slediti pri njegovem delu in mu vdirati v zasebnost;
3. profesionalci z deljeno lojalnostjo, saj se ugotavlja, da vse več svetovalcev in znanstvenikov, ki ne pripadajo samo enemu podjetju negativno vplivajo na vrednote ostalih zaposlenih;
4. povečana mobilnost, saj se zaposleni predstavljajo geografsko, glede na delovno mesto in glede na odgovornost

Vir: Carroll in Buchholtz 2000: 438-470.

Vendar glede na zgoraj povedano, obstajajo tudi močna gibanja, ki zahtevajo večjo moč delavcev. Naj bo to z razlogom pritiskov aktivistov ali zaradi ugotovitve menedžerjev, da večja moč zaposlenih pomeni tudi večjo avtonomijo pri delu, da lahko sprejemajo bolj strateške odločitve in imajo večjo motivacijo na delovnem mestu. Vse večja moč zaposlenih pa tudi pomeni, da lahko delavci postanejo potencialni aktivisti (da se udeležijo demonstracij) in se obrnejo proti ciljem podjetja. Najbolj znani primeri t.i. »whistle-blowing« (opozarjanje na nepravilnosti v podjetju) so obtožbe treh žensk, ki so opozarjale na nepravilnosti v podjetjih Enron, Worldcom in organizaciji FBI v času terorističnih napadov 11. septembra 2001 v ZDA. Kot mehanizme, ki bi zadovoljevali in preprečevali takšne fenomene, so podjetja pričela ustanavljati forume ali drugih mehanizme, ki bi služili izražanju dvomov o škodljivem obnašanju ostalih zaposlenih. Mehanizmi, kot so npr. odprte linije z neposrednim dostopom do vodstva, morajo tudi zagotavljati, da bo po sporočenih nepravilnostih sledilo ustrezno dejanje odpravljanja nepravilnosti (McAlister in drugi 2005:244).

## 5.4 Lokalne skupnosti

Organizacije morajo skrbeti za odnose s skupnostmi. Skupnosti so lahko geografsko določene, kot npr. lokalne, regionalne, nacionalne ali celo globalne skupnosti ali pa negeografsko (oz. interesno) določene, kot so npr. znanstvene ali poslovne skupnosti (glej npr. Grunig in Hunt 1984:266 tudi Pek Drapal in drugi 2004:19). Ta dva tipa skupnosti se lahko prekrivata in mnoge

skupnosti so sestavljene iz več javnosti (Grunig in Hunt 1984:266). Programi odnosov z lokalnimi skupnostmi so specializirani programi odnosov z javnostmi, ki skrbijo za komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi v geografski bližini (oz. z javnostmi v lokalnih skupnostih op.p.) (*ibidem.*).

Organizacije v lokalnih skupnostih izvajajo različne aktivnosti, ki jih Grunig in Hunt (1984:265) delita na »ekspresivne« in »instrumentalne«. Organizacije uporabljajo »ekspresivne« aktivnosti zato, da se promovirajo in da pokažejo svojo dobro voljo v skupnostih. »Instrumentalne« aktivnosti pa uporabljajo zato, da izboljšajo skupnosti ali da spremenijo skupnosti tako, da bo organizacija v njej lažje delovala (Grunig in Hunt 1984:265-266). Ekspresivne aktivnosti so največkrat izvajane s pomočjo enosmernega asimetričnega modela komuniciranja, medtem ko se v enosmernem simetričnem modelu komuniciranja že pričnejo pojavljati oblike delne instrumentalne aktivnosti. Programi, ki temeljijo na dvosmernem simetričnem in asimetričnem modelu komuniciranja ponavadi nakazujejo na obliko instrumentalne aktivnosti, čeprav lahko model dvosmernega asimetričnega komuniciranja zamenja instrumentalne aktivnosti z ekspresivnimi aktivnostmi (Grunig in Hunt 1984:266).

## 5.5 Potrošniki

Podjetja ne morejo obstajati in uspevati brez potrošnikov. Zato je zadovoljstvo potrošnika glavna skrb za velika in majhna podjetja. Potrošništvo je družbeno gibanje, ki se bori za svojo pravico do varnosti, informiranja, izbire in da se jih sliši (Carroll in Buchholtz 2000:271-273). Kar dve od teh pravic – pravica do informiranja in pravica, da se jih sliši, kličeta po zahtevi po dvosmernem komuniciranju. To velja za katerikoli podjetje v katerikoli industriji. Ti dve pravici si bomo pogledali natančneje, saj se tičeta tržnega komuniciranja, ki še vedno, čeprav naj bi bilo ločeno od odnosov z javnostmi, predstavlja odnos z določeno javnostjo. In te javnosti ne gre zapostavljati.

Ko govorimo o potrošnikovi pravici informiranja pridemo do oglaševanja. Carroll in Buchholtz (2000) ugotavljata, da danes potrošnik potrebuje čiste, natančne in zadostne informacije. Največ problemov na tem področju povzroča:

- dvomljivo oglaševanje (kadar je neka trditev lahko razumljena na več načinov),
- prikrivanje dejstev (kjer ne gre za laž, ampak izpuščanje dejstev in podajanje nepopolnih informacij),
- pretiravanje (kjer oglasi brez dokazov trdijo neke lastnosti) in psihološka privlačnost (kjer oglasi prepričajo na podlagi čustev namesto na podlagi razuma),
- podzavestno oglaševanje (kjer oglaševalci merijo na podzavestno raven),
- uporaba spolnosti in žensk v oglaševanju (kjer oglasi postavljajo standarde in percepcije o ženskah – posebej o ženskemu telesu ter uporabljajo spolnost kot močan vzbujevalec potrebe po akciji, npr. nakupa). Oglaševalce mnogi krivijo za t.i. »pornofikacijo« družbe (Langer in Beckmann 2006:11),
- oglaševanje, namenjeno otrokom (seveda je želja vsakega podjetja »vzgojiti« potrošnika, ki bo rasel ob njihovih izdelkih, zato da bo ustvaril konotacije, ki ga bodo spremljale še v kasnejših letih – vendar otroci nimajo tako razvite obrambe pred oglaševanjem in niso izobraženi o sistemu potrošnje),
- oglaševanje cigaret in alkohola (dejstvo je, da ta dva proizvoda škodujeta zdravju, kadar pa je v vprašanju močan nagovor oglasa, ta zagotovo vpliva na nakupne intence in spodbuja odvisnost, ki je do tedaj bila morda še latentna),
- trditve o doprinosu k zdravju (različna živila, napitki, praški, tablete in druge oblike proizvodov, ki naj bi (nedokazano) izboljšali zdravje, so usmerjeni na vse večjo željo vseh nas, da bi bili zdravi in varni pred boleznimi),
- pogoji popravila in kredita, embalaža, idr. (so pogosto točke spora, saj lahko uporabljajo nerazumljiv jezik, drobni tisk in dvomljive besede).

Vir: Carroll in Buchholtz 2000:277-297

Ker potrošniki postajajo vse bolj odporni na oglasna sporočila (naj bo to zaradi prevelikega števila, vsiljivosti ali splošnega nezanimanja za informacije o proizvodih ... ) in so vse bolj medijsko pismeni (na kar opozarja npr. pojav menjanja kanalov; angl. TV-zapping), se oglaševalska industrija vse bolj poslužuje prikritega marketinga (angl. Stealth Marketing). Oglaševalci odkrivajo nove medije oglaševanja npr. mobilne telefone (SMS, MMS in spletne vsebine), elektronske poštno predale (npr. Google Mail), glasbo, računalniške igre, literaturo,

učni material in opremo v šolah. Prikrto oglaševanje po mnenju Kaikatija in Kaikatija deluje na razumevanju, da je »širjenja od ust do ust (angl. word of mouth) najučinkovitejša oblika promocije in da je priporočilo druge skupine ultimativno orožje marketinga« (Langer in Beckmann 2006:12). Kaikati in Kaikati razlikujeta šest tehnik prikritega oglaševanja: virusni marketing, uporaba potiska znamke (angl. brand-pushers), marketing znanih oseb, marketing z vabo in vabljenjem (angl. bait-and-tease) in marketing v video igrar, pop in rap glasbi (Langer in Beckmann 2006).

Če se vrnem k potrošniku, postaja danes vse bolj jasno, da kupce izdelkov zanima tudi ozadje proizvodnje in podjetja za njim. Potrošniki so vse bolj pozorni na ceno in lastnosti izdelka (Carroll in Buchholtz 2000:295). Če podjetje uporablja neodgovorne ali škodljive prakse poslovanja ali izdelovanja izdelkov, lahko to potrošnika usmeri k nakupu pri drugemu proizvajalcu ali pa vodi celo do bojkota, kot se je to zgodilo npr. v primeru Brent Spar (Anderson 1998:6) in podjetja The Gap (McAlister in drugi 2005:6).

Po drugi strani pa ima družbeno odgovorno ravnanje lahko tudi pozitivne posledice pri odločanju o nakupu. V Evropi je organizacija CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)) v letu 2000 naredila študijo med potrošniki o pomembnosti družbene odgovornosti zanje. Evropsko povprečje kaže na 44 odstotkov potrošnikov, ki so odgovorili, da je pri odločanju za nakup dokaj pomembno, da je podjetje družbeno odgovorno, 27 odstotkov pa jih je odgovorilo, da je to zelo pomembno. V isti raziskavi je 44 odstotkov vprašanih odgovorilo, da so pripravljeni plačati več za izdelek, če je podjetje družbeno odgovorno (internet 3).

## 5.6 Mediji

Mnogo kritik so bila podjetja deležna s strani medijev. Najbolj opazni primeri vključujejo obtožbe proti H.B. Fuller Co., ki je prodajalo lepilo v Hondurasu, ki so ga lokalni otroci z ulice uporabljali kot drogo. Prav tako so v medijih odmevale obtožbe proti npr. podjetju Sears Roebuck & Co., ki naj bi pri prodaji avtomobilov kupcem vsiljevalo nepotrebne ali neželene dodatke, ali pa primeri tožb tobačne industrije, ker izdeluje in oglašuje dokazano nevarne izdelke (Carroll in Buchholtz 2000:2). V ZDA, deželi največjih in najodmevnejših škandalov, obstajajo specializirani televizijski mediji, ki odkrivajo in poročajo o neodgovornem in družbeno škodljivem obnašanju podjetij. Kot primere navaja Carroll neposredne (npr. novice v večernih poročilih) in raziskovalne novice (populistične novice, ki so ponavadi manj objektivne kot

neposredne novice in so gledane zaradi šokantnega razkrivanja okolju škodljivih praks podjetij), posebej namenjene posvečanju pozornosti neodgovornega ravnanja podjetij. Drugi vir ustvarjanja prepričanja o družbeni neodgovornosti podjetij med ljudmi so televizijski programi v najbolj gledanem času, kjer so v različnih oddajah, filmih in nadaljevankah poslovneži ponavadi prikazani kot bogati in neetični ljudje. Tretji vir pa najdemo v oglasih, ki so dvorezen meč, saj zavajajoče oglaševanje morda na kratek rok res lahko poveča prodajo, vendar na dolgi rok podjetje izgubi zaupanje potrošnikov in drugih deležnikov (Carroll in Buchholtz 2000:10-12).

Med najbolj znanimi je primer Brent Spar, ko je organizacija Greenpeace poleti 1995 protestirala proti nameram multinacionalnega naftnega giganta Shell/Royal Dutch, ki je oznanil, da želi potopiti svojo naftno platformo Brent Spar v Atlantski ocean. Evropa je doživela obsežen bojkot Shellovih prodajalnih goriva, kar so spodbujali pri organizaciji Greenpeace, skupaj z nemško zeleno stranko, z mobilizacijo civilnega protesta. 20. junija 1995 je Shell popustil številnim mednarodnim pritiskom in obvestil javnost, da so se odločili opustiti misel na potopitev ploščadi in da bodo od vlade Velike Britanije zaprosili za dovoljenje za odlagališče na obali. Takšno zmago aktivistov, skupaj s podporo civilnega protesta, bojkota in medijske podpore, so mnogi označili kot zmago Davida nad Goljatom, kar je pognalo strah v marsikatero multinacionalno podjetje. Čeprav danes številna podjetja odlagajo škodljive odpadke širom sveta, se je v primeru Greenpeace proti Shellu pokazala moč kulturnih vrednot in prepričanj o etiki onesnaževanja okolja ter premišljene kampanje odnosov z mediji, kar je vodilo v končni rezultat zadovoljitve želja aktivistov. V septembru istega leta so sicer v organizaciji Greenpeace priznali, da so nenatančno ocenili količino nafte na platformi. Temu so sledili komentarji, da so nekateri novinarji bili preveč željni šokantnih novic in da niso preverjali dejstev pred objavo, kar je vodilo v neobjektivno poročanje o zadevi (Anderson 1998:6). Mediji torej poskušajo biti selektivni pri poročanju o šokantnih aferah povezanih z okoljem, vendar v primeru, da do poročanja pride, ponavadi to preveč poudarijo in ločijo od družbenega in političnega konteksta (torej neobjektivno) (Anderson 1998:134). Carroll in Buchholtz (2000) ugotavljata, da takšno poročanje medijev in vse večje nezaupanje deležnikov v podjetja vodi v filozofijo viktimizacije.



## 5.7 Aktivisti

Danes živimo v informacijski dobi, ko prostor in čas več ne omejujeta informacij in je težko vedeti, kdo kakšno informacijo ima in kdo je nima (Verčič in van Ruler 2002:740). Internet povzroča, da smo skoraj vsi prejemniki in pošiljatelji sporočil, zato organizacije enostavno ne morejo vedeti, kaj drugi počnejo z informacijami o njih in kaj jim pomenijo.

Organizacija mora poznati svoje javnosti, saj lahko brez njihovega razumevanja hitro postanejo tarča njihovih napadov (Grunig L. 1992:507). V zgoraj navedenem primeru Brent Spara naftni gigant Shell/Royal Dutch ni pravilno predvideval odziv aktivističnih skupin, zato je tudi prišlo do hude medijske vojne med njima.

Jonas pravi: »Skupine aktivistov iz problemov ustvarjajo družbene probleme prek skrbne organizacije in večje uporabe propagandnih tehnik. Vsa področja vlade povečujejo aktivnosti, ki poskušajo zadovoljiti posebne ekonomske in informacijske potrebe različnih aktivističnih skupin«. Tako vlade kot podjetja bodo morala razviti sisteme boljšega razumevanja skupin aktivistov« (Grunig L. 1992:507).

Olson je ugotovil, da imajo nekatere manjše skupine določene prednosti pred velikimi, saj so bolj usmerjene v akcijo in uživajo večjo podporo javnosti (Grunig L. 1992:508). V manjših skupinah obstaja večja povezanost in večja motivacija doprinesiti k skupnem cilju, saj imajo pripadniki te skupine občutek, da se tudi manjši napor z njihove strani pokaže v vidnem rezultatu in tudi cilji so ponavadi bolj enotno zastavljeni (z manj skritimi in manj stranskimi cilji).

## 5.8 Finančne institucije

S pojavom kapitalizma, ki so ga mnogi sprejeli z zadržki, so se v podjetjih pričeli vse pogosteje pojavljati tudi sovražni prevzemi, pripojitve, računovodske prevare, tehnološki baloni in druge vprašljive metode korporativnega kapitalizma. V reviji Business Week je pod *in memoriam* zapisana izjava takrat že pokojnega Petra F. Druckerja, očeta sodobnega kapitalizma, ki naj bi v času največjega vzpona neoliberalizma trdil: »Čeprav verjamem v tržno ekonomijo, imam velike zadržke do kapitalizma!« (Jančič 2006). Glede na takšna in drugačna neodgovorna ravnanja v

finančnem poslovanju naj bi Drucker tudi izjavil, da »so borzni špekulanti podobni balkanskim pastirjem, ki drug drugemu kradejo ovce« (Jančič 2006).

Vendar se tudi finančne ustanove počasi spreminjajo – ene bolj, druge manj. Družbeno odgovorno investiranje (angl. Socially Responsible Investing – SRI) je trend v porastu, kar je v letu 2003 v raziskavi organizacije CSR Europe ter finančnih podjetij Deloitte in Euronext skupaj s podporo Caisse des dépôts in Banca Intesa pritrnilo 61 odstotkov vprašanih upraviteljev finančnih skladov. Glede na to raziskavo je bil prosti trg družbeno odgovornega investiranja v letu 2003 velik 12 milijard evrov, medtem ko je bil v istem letu trg skladov družbeno odgovornega investiranja velik 336 milijard evrov (internet 4). V ZDA naj bi po podatkih Social Investment Forum kar 13 odstotkov profesionalno vodenega denarja v letu 1999 bilo del družbeno odgovornega portfelja. Nadalje ta organizacija navaja, da naj bi bilo kar desetkrat več družbeno odgovornih investicij v privatno vodenih ločenih računih kot pa v skupnih skladih (Mitchell 2001:167). Delež naložb v družbeno odgovorna podjetja narašča (predvsem s strani velikih pokojninskih skladov) in vse bolj se uveljavljajo družbeno odgovorni investitorji, finančne javnosti (predvsem vlagatelji, v manjši meri banke in ostale finančne ustanove) vse bolj vrednotijo podjetja ne le na podlagi finančnih kazalnikov uspešnosti, temveč tudi nefinančnih (odnos do okolja, zaposlenih itd.), borze pa uveljavljajo trajnostne borzne indekse (na primer TSE4Good, Dj Stoxx) (Razpet in drugi 2003:30).

Vendar pa Mitchell (2001) kritično ocenjuje delovanje družbeno odgovornih investitorjev, saj so karakteristike družbeno odgovornih podjetij, na podlagi katerih se investitor odloča investirati, več kot vprašljive in dostikrat ne nakazujejo na »pravo« družbeno odgovornost podjetij. Največji izmed investicijskih skladov v družbeno odgovorna podjetja, Domini Social Equity Fund, je imel marca 2000 zajetne deleže svojega portfelja (skupaj 1,18 milijarde USD) v »obtoženem monopolistu Microsoftu (7,72 odstotka), Cisco (7,38 odstotka) in tržnem dominatorju Intelu (6,15 odstotka)« (Mitchell 2001:167).

## 6. Komunikacijski menedžment

V tem poglavju bom opisal razmerje med odnosi z javnostmi in komunikacijskim menedžmentom ter predstavil reflektivni komunikacijski menedžment. Predstavil bom tudi pomen legitimnosti in odličnih odnosov z javnostmi, ki preko simetričnega komuniciranja v navezi s teorijo reflektivnega komunikacijskega menedžmenta in upoštevanjem javne sfere predstavljajo najboljši možen način komuniciranja v družbeno odgovornih podjetjih. Na koncu sledi še videnje nekaterih avtorjev o prihodnosti razvoja odnosov z javnostmi v svetu, kjer družbena odgovornost podjetij ni več zgolj ideja na papirju.

### 6.1. Odnosi z javnostmi in komunikacijski menedžment

Grunig in Hunt (Grunig in Hunt 1984) definirata odnose z javnostmi kot »menedžment komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi«. Ta definicija enači odnose z javnostmi s komunikacijskim menedžmentom (Grunig J. 1992a:4).

Van Rulerjeva (2001:693) ugotavlja, da so v 90. letih prejšnjega stoletja v mnogih državah začeli govoriti o »komunikacijskem menedžmentu«. Nadalje ugotavlja, da je na Nizozemskem prišlo do tega novega poimenovanja odnosov z javnostmi predvsem zaradi želje praktikov odnosov z javnostmi, da se jih ne zamenjuje s »tehniko« temveč, da se jih obravnava kot »menedžerje« (van Ruler 2001:693). Tudi izraz »komuniciranje« je veliko bolj priljubljen, kot pa pojem »odnosi z javnostmi«, ki nosi negativen prizvok (van Ruler 2001:693).

Van Rulerjeva in Verčič (van Ruler in Verčič 2002:3) navajata rezultate EBOK Delphi študije, izvedene med letoma 1999 in 2000 v petindvajsetih državah, kjer sta ugotovila, da izraz »odnosi z javnostmi« ni široko uporabljen ne v praksi in ne v znanstvenih krogih in da ga v veliki meri zamenjujejo izrazi kot so »komunikacijski menedžment«, »korporativno komuniciranje« in »integrirano komuniciranje«.

## 6.2 Refleksivni komunikacijski menedžment

»Komunikacijski menedžment dela za javnosti in z javnostmi pa tudi v javnosti v pomenu javne sfere. Prav v tej javni sferi nastaja javno mnenje. Organizacije s komuniciranjem ustvarjajo in poustvarjajo javno mnenje, medtem ko so same eden izmed javno komunicirajočih. Redkokdaj nastopajo v glavnih vlogah, dosti bolj pogosto v stranskih, če ne le kot statisti. Oder, na katerem nastopajo, se s časom spreminja, spreminjajo se problemi, pa tudi igralci« (Verčič in van Ruler 2002:740). Menedžment ne sme temeljiti na ukazovanju, prav tako tudi ne na preveliki meri sodelovanja. Ker ne moremo iti v eno ali drugo skrajnost, potrebujemo refleksivni komunikacijski menedžment (*ibidem.*). Verčič in van Rulerjeva za komunikacijski menedžment trdita: »Komunikacijski menedžment se ukvarja z maksimiziranjem, optimiranjem ali zadovoljevanjem pomenotvornih procesov z namenom reševanja menedžerskih problemov« (*ibidem.*) V njuni raziskavi pristopov k organiziranju in h komuniciranju sta našla štiri modele komunikacijskega menedžmenta: informativnega, prepričevalnega, odnosnega in diskurzivnega. Vendar pa nobeden od teh modelov ne izpolnjuje sodobnih zahtev, zato predlagata model refleksivnega komunikacijskega menedžmenta, ki prve štiri modele združuje v modelu delovne refleksije komunikacijskega menedžmenta (Verčič in van Ruler 2002:741-742).

Štiri modele komunikacijskega menedžmenta Verčič in van Rulerjeva postavita vzporedno s štirimi modeli menedžmenta in komuniciranja ter nakažeta na njihov vzporedni razvoj (Verčič in van Ruler 2002:742-744).

*Informativni model* se osredotoča na prenos informacij tarčnih skupinam z namenom, da jih informira (pouči, razsvetli) o organizacijskih načrtih in odločitvah. Ta model sledi prepričanju, da je probleme možno reševati s podajanjem informacij in zato je v tem modelu zelo razširjena uporaba množičnih medijev. Model uporablja enosmerno simetrično komuniciranje.

*Prepričevalni model* temelji na trudu organizacij, da prepričajo svoje deležnike, kar je tudi merilo uspeha. Organizacija preučuje, kako najti skupne točke z njenimi deležniki z namenom, da jim bo bolj uspešno spremenila vedenje, medtem ko sama svojega ne bo spreminjala. Ta model uporablja dvosmerno asimetrično komuniciranje.

*Odnosni model* temelji na sodelovanju vodstva, ki se mora biti pripravljeno spremeniti, doseganju soglasja o pomembnih vprašanjih, izogibanju konfliktov in medsebojnem prilagajanju. V ospredju je predvsem princip pogajanja ter vzpostavljanja in vzdrževanja vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki.

*Diskurzivni model* temelji na sodelovanju organizacije z njenimi deležniki in na ustvarjanju pomena skupaj z njimi. Novi pomeni se ustvarjajo v procesu spodbujenih interakcij pri čemur gre za način komuniciranja, kjer se učenje nikoli ne konča. Zadnja dva modela uporabljata dvosmerno simetrično komuniciranje.

Ti modeli se v menedžerski praksi uporabljajo glede na situacijo, zato ne moremo trditi, da je katerikoli izmed njih boljši od drugih treh. Ker vemo, da v okolju obstajajo negotovosti, morajo biti organizacije zmožne reflektivne prakse. Morajo znati uporabljati delovno znanje in večje izvesti komunikacijska dejanja tudi, če jih ne znajo ubesediti. Nove situacije zahtevajo hitro ukrepanje ali premislek o nadaljnjem delovanju, kar označuje delovno refleksijo. Analizirati in komunicirati te procese pa Schön (Verčič in van Ruler 2002) imenuje refleksija delovne refleksije. Delovna refleksija ob hkratni uporabi vseh štirih modelov pa tvori reflektivni komunikacijski menedžment (*ibidem.*).



Slika 6.1: Kolo komunikacijskega menedžmenta

Vir: Verčič in van Ruler 2002:749

Pomen refleksije je poudaril tudi Olasky, ki je zapisal: »Strokovnjaki za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment bi morali pristopati h organizacijam s perspektive javnosti in pri tem skrbeti za reflektivnost organizacijskega vedenja ter njegovo legitimnost« (Verčič in van Ruler 2002:749). Verčič in van Ruler trdita, da je komunikacijski menedžment predvsem strategija opazovanja organizacije z zunanje perspektive, z gledišča javnosti (v pomenu »javne sfere«) (2002:749). Splošno načelo komunikacijskega menedžmenta se glasi: »Komunikacijski

menedžment se ukvarja z maksimiranjem, optimiranjem in zadovoljevanjem pomenotvornih procesov za reševanje menedžerskih problemov z rabo informativnih, prepričevalnih, odnosnih in diskurzivnih posegov znotraj meja javne legitimnosti« (Verčič in van Ruler 2002:749). Verčič in van Ruler (2002) ugotavljata, da se komunikacijski menedžerji od drugih menedžerjev razlikujejo po tem, da razumejo širše družbene vidike in vprašanja, ki se navezujejo na organizacijsko delovanje. Skrbijo pa tudi za posledice organizacijskega vedenja do javnosti in v njej, kot tudi do posebnih deležnikov.

Komunikacijski menedžer ima štiri vrste nalog: svetovanje, izobraževanje, konceptualiziranje in izvajanje. Svetovanje pomeni analiziranje spreminjajočih se družbenih vrednot, norm in skrbi ter razpravljanje o njih s člani v organizaciji z namenom prilagajanja družbi. Inštruiranje pomeni izobraževanje članov organizacije za komunikacijsko kompetentno vedenje z namenom odzivanja na družbene zahteve. Konceptualizacija pomeni pripravo komunikacijskih načrtov, ki naj vodijo k vzdrževanju odnosov s ključnimi javnostmi in izgradnji javnega zaupanja. Izvedba pa pomeni pripravo, izdelavo in rabo komunikacijskih orodij. Glede na te vrste nalog skupaj z zasnovo reflektivnega komunikacijskega menedžmenta lahko opišemo stroko z naslednjimi parametri: »Komunikacijski menedžment kot stroka pomaga organizacijam, in sicer s svetovanjem pri presojanju legitimnosti, z inštruiranjem komunikacijske kompetence, s konceptualizacijo komunikacijskih načrtov in z njih izvedbo« (Verčič in van Ruler 2002:751). Kot ključni problem menedžmenta Verčič in van Ruler navajata obnavljanje »delovnega dovoljenja«, kar pa je predmet reflektivnega komunikacijskega menedžmenta (2002:751).

### 6.3 Legitimnost

Ta pojem opisuje teorija legitimnosti, ki je različica systemske teorije. Teorija legitimnosti, kot jo razlaga Suchman, pravi, da mora okolje »podjetju »podeliti« legitimnost za njegovo delovanje: legitimnost se lahko doseže s pomočjo komuniciranja« (Golob 2006). Vloga komuniciranja oz. praksa odnosov z javnostmi je vloga posrednika med okoljem in podjetjem, ki pomaga podjetju prepoznati pričakovanja okolja in način, kako spremeniti oz. prilagoditi svoja dejanja zahtevam okolja (Golob 2006:100). Legitimnost organizacije je njena pravica do obstoja in delovanja. Je odvisna od dejanj podjetja in odgovorne komunikacije o teh dejanjih (Daugherty 2001:321). Legitimnost je pogoj za družbeno sprejetost in odobravanje in se regulira s pomočjo sistema nagrad in kazni (Jensen 2000:45). Teorija legitimnosti tudi ugotavlja, da se podjetje pri

komuniciranju o družbeno odgovornih dejanjih lahko posluži večih strategij zato, da bi se izognilo zunanjim grožnjam, vplivalo na ugled in povečalo svojo dobičkonosnost. Te strategije so: obveščanje deležnikov o spremembah v poslovanju, ki jih podjetje namerava narediti, poskus spreminjanja percepcij deležnikov o določenem dogodku, preusmeritev pozornosti stran od problematičnih vprašanj in spreminjanje zunanjih pričakovanj o delovanju podjetja (Golob 2006).

#### 6.4 Odlični odnosi z javnostmi in družbena odgovornost podjetij

Grunig glede na koncept družbene odgovornosti poda implikacije za odnose z javnostmi: »Eden glavnih namenov odličnih odnosov z javnostmi je uravnotežiti privatne interese organizacije z interesi javnosti in družbe. Odlični odnosi z javnostmi to naredijo s pomočjo strateškega načrtovanja in simetričnih programov komuniciranja. Če naj bi bile organizacije družbeno odgovorne, potrebujejo odlične odnose z javnostmi, da jim bodo pomagale postati takšne.« (Grunig J. 1992b:241). To Grunigovo opredelitev odličnih odnosov z javnostmi (strateško planiranje in simetrični programi komuniciranja) bom vzel kot temelj moje raziskave družbene odgovornosti. Kasneje bom temu dodal še nekaj elementov, ki so jih ugotovili drugi avtorji.

## 6.5 Prihodnost družbene odgovornosti in odnosov z javnostmi

Vse več pokazateljev kaže, da bosta tudi v prihodnosti koncept družbene odgovornosti in področje odnosov z javnostmi/komunikacijskega menedžmenta neločljivo povezava. S tem se strinja tudi Jensen, ki meni, da bo »družbena odgovornost podjetij ustvarila osnovne poslovne pogoje za rast odnosov z javnostmi kot profesije« (Jensen 2000:66). Nicoletta Cerana in Toni Muzi Falconi (2005) sta v predstavitvi njunih pogledov na družbeno odgovornost in odnose z javnostmi na mednarodnem kongresu Euprere ([www.euprera.org](http://www.euprera.org)) v Lizboni 2005 opisala štiri trende družbene odgovornosti:

1. Družbena odgovornost je poslovna prednost za organizacijo;
2. Družbena odgovornost je orodje prve izbire za strateški menedžment upravljanja odnosov z deležniki;
3. Družbena odgovornost je še eden pomemben dejavnik, ki služi izboljšanju identitete in ugleda podjetja;
4. Družbena odgovornost je velika priložnost za utrditev strateške vloge odnosov z javnostmi v organizacijah.

Vir: Cerana in Falconi 2005:2



## 7. Študija primera

Za študijo primera, na kateri bom preveril moje videnje komunikacijskega menedžmenta v družbeno odgovornih podjetjih, sem si izbral projekt osrednje humanitarne akcije leta 2004 »Mercatorjeva Hiša zavetja« podjetja Poslovni sistem Mercator d.d..

### 7.1 Ozadje primera

Poslovni sistem Mercator d.d. (v nadaljevanju podjetje Mercator) je največje trgovsko podjetje v Sloveniji, nastopa pa tudi na tujih trgih. Je podjetje, ki mu osebnost in ugled veliko pomenita, prav tako pa tudi dobrobit lokalnega in širšega družbenega okolja. Družbena odgovornost je že od zgodnjih začetkov podjetja vključena v predstavitev in poslanstvo podjetja. O podjetju imajo na njihovi spletni strani zapisano naslednje:

*Mercator je najuglednejše slovensko podjetje. Osebnost in ugled naše korporativne blagovne znamke odlikujejo strateška razvojna usmeritev, prepoznavna korporacijska kultura z visoko stopnjo pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih, družbena odgovornost in skrb za prihodnost. Prizadevamo si za dobrobit našega lokalnega in širšega družbenega okolja. S strokovno storitvijo in nasmehom gradimo poosebljen odnos do ljudi, ki nam zaupajo in se k nam radi vračajo.*

Vir: internet 8: spletna stran podjetja Poslovni sistem Mercator d.d.  
[http://www.mercator.si/podjetje/o\\_podjetju](http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju) (20. julij 2006)

Tukaj vidimo, da kot glavne dejavnike ugleda in osebnosti podjetja pojmujejo strateško razvojno usmeritev, prepoznavno korporacijsko kulturo z visoko stopnjo pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih, družbeno odgovornost in skrb za okolje.

Njihova definicija družbene odgovornosti nam bo bolje pokazala, da pojmujejo družbeno odgovornost kot enega izmed dejavnikov ugleda in osebnosti podjetja. O družbeni odgovornosti imajo na njihovi spletni strani zapisano naslednje:

*Zavedamo se vpetosti v okolje, ki povečuje našo družbeno odgovornost in skrb za prihodnost. Zato vsako leto z različnimi sponzorstvi in humanitarnimi projekti okolju vračamo del tistega, kar nam daje. Odzivamo se na potrebe lokalnih skupnosti in širšega okolja, v katerem delujemo. Sponzorska sredstva namenjamo za razvoj športa, kulture, izobraževanja in za okoljevarstvene projekte.*

Vir: internet 9: spletna stran podjetja Poslovni sistem Mercator d.d.  
[http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbeno\\_odgovornost](http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbeno_odgovornost) (20. julij 2006)

Tukaj je nekoliko nerodno zapisano, da njihova vpetost v okolje (kar je samoumevno) povečuje njihovo družbeno odgovornost. Sponzorstva in humanitarni projekti služijo kot način vračanja okolju del tistega, kar podjetje iz okolja pridobi. Urška Golob je v svoji doktorski disertaciji o tem zapisala, da je nevarnost, da »postane družbena odgovornost, v praksi podjetij praviloma razumljena le kot priložnostne filantropske in sponzorske aktivnosti, zgolj orodje za doseganje večjega profita, s tem pa izniči njen smisel« (2006:205). Odzivnost na potrebe okolja z uporabo dvosmernega modela komuniciranja vidi podjetje Mercator predvsem v namenjanju sponzorskih sredstev za razvoj športa, kulture, izobraževanja in za okoljevarstvene projekte. Golob o odzivnosti pravi, da je napačno »... tako razumevanje (ki je) utemeljeno zgolj na odzivanju in prilagajanju podjetja na trenutne situacijske dejavnike, ki oblikujejo pričakovanja, ... (saj mora biti) delovanje podjetja utemeljeno in v skladu z normami in vrednotami, ki v družbi predstavljajo trajno in trdno jedro« (Golob 2006:212). Če vzamemo pojmovanje Prestona in Posta (Grunig in Hunt 1984:55), gre tukaj za pojmovanje družbene odgovornosti brez »javne odgovornosti«, ki jo podjetje jemlje kot samo po sebi umevno. Glede na Carrollovo piramido družbene odgovornosti (glej Slika 2.1) gre v tem primeru za filantropsko odgovornost, saj podjetje ni zavezano, da prispeva ali vrača okolju, pa vendar to počne.

Osrednja humanitarna akcija Mercatorjeva Hiša zavetja iz leta 2004 (v nadaljevanju Hiša zavetja) je projekt, ki je bil izveden v sodelovanju z in za Zvezo prijateljev mladine Slovenije (v nadaljevanju ZPMS), kateri je Mercator v Grosuplju zgradil in podaril hišo zavetja. Hiša zavetja je prostor, ki je namenjen otrokom, ki jih v sodnih postopkih odvzamejo družini in čakajo na dodelitev v rejniško družino ali na posvojitev. Mercator je v izvedbo tega projekta vložil okoli 90

milijonov SIT (internet 10). Zveza prijateljev mladine Slovenije je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija, ki namerava do leta 2007 zgraditi mrežo dvanajstih hiš zavetja po različnih mestih v Sloveniji. Za pomoč in izvedbo komuniciranja projekta je bila pristojna agencija Pristop d.o.o. pri kateri mi je sodelavka na projektu ga. Polona Mateja Lečnik Wallas, z dovoljenjem vodje odnosov z javnostmi podjetja Mercator ga. Bojana Leskovar, prijazno dovolila uporabiti opis komuniciranja projekta za moje diplomsko delo. Za projekt je agencija Pristop d.o.o. od Slovenskega društva za odnose z javnostmi na njegovi 15. obletnici delovanja v kategoriji A (programi v profitni dejavnosti, celovite akcije) dobila slovensko nagrado za dosežke na področju odnosov z javnostmi Prizma.

## 7.2 Komuniciranje projekta

Študijo komuniciranja humanitarne akcije Mercatorjeva Hiša zavetja iz leta 2004, ki predstavlja del sklopa družbeno odgovornega prizadevanja podjetja Mercator, bom naredil na podlagi dokumenta Polone Mateje Lečnik Wallas iz agencije Pristop d.o.o., kjer je opisan potek komuniciranja projekta. Dokument prilagam diplomskemu delu z dovoljenjem go. Bojane Leskovar in go. Polone Mateje Lečnik Wallas kot prilogo A.

Projekt je potekal od junija do decembra 2004 (priloga A:5). Osrednja humanitarna akcija, ki jo vsako leto izvede podjetje Mercator, odseva »aktivnost, s katero Mercator vrača okolju, v katerem deluje« (priloga A:1). Če primerjamo to izjavo z delitvijo aktivnosti po Grunigu in Huntu (1984), gre tukaj za instrumentalno aktivnost, ki je namenjena doprinosu k oziroma izboljšanju okolja, v katerem podjetje deluje. Vendar pa sam namen in dosežen cilj projekta govori tudi o »ekspresivni« aktivnosti, katere namen je promocija in prikaz dobre volje podjetja (*ibidem.*). Komunikatorji so zapisali, da je akcija »dosegla tako svoj namen kot učinek, saj je podjetje z uspešno akcijo opozorila na širšo družbeno problematiko, hkrati pa je z doseganjem pozitivne publicitete vplivalo tudi na svojo lastno prepoznavnost in na doseganje dobrega donosa na vložek v komunikacijsko podporo omenjene akcije« (priloga A:7), kar samo potrjuje prejšnje ugotovitve. Ugotovitev, ki jo je pri projektu izpostavil ZPMS, je bila, da bosta po končanem projektu obstajala dva problema in sicer: (1) potrebno bo zagotoviti stalno financiranje obratovanja vseh obstoječih hiš zavetja (kar so nameravali storiti s pomočjo vladnih organizacij) in (2) potrebno bo prepričati še druga podjetja, da se pridružijo začetnemu prizadevanju podjetja Mercator tako, da tudi sama donirajo pri izgradnji hiš zavetja drugod po Sloveniji.

Nadalje podjetje Mercator pojmuje sponzorske in donatorske projekte kot ene izmed poslov, ki morajo biti »izvedeni po načelu maksimiziranja koristi za delničarje ob hkrati tvornem prispevku za širše okolje, v katerem deluje Mercator« (priloga A:1). Nadalje je zapisano, da morajo »tudi donatorske in sponzorske aktivnosti prispevati k pozitivnemu diferenciranju znamke Mercator od konkurenčnih« (priloga A:1). Gradnja ugleda znamke Mercator je tudi eden izmed poglavitnih ciljev njihove družbene odgovornosti. Na teh dveh predpostavkah je komunikacija potekala z namenom »doseči obsežno in pozitivno publiciteto v medijih, posledica česar je boljši priklic znamke, boljša lojalnost potrošnikov do znamke ter nenazadnje zaupanje v znamko in tisto, kar le-ta obljublja« (priloga A:1).

Identificirali so štiri ciljne javnosti: (1) mediji, (2) lokalna skupnost, (3) odločevalci v podjetjih in (4) splošna javnost (priloga A:3). Pri različnih ciljnih javnostih so si postavili različne cilje. Pri *medijih* so želeli doseči čim večjo publiciteto in pokrivanje dogodka, kar so merili tudi s številom objav. Pričakovali so 29 prispevkov (priloga A:2), po končani akciji pa so od 15. junija 2004 do 20. januarja 2005 zasledili kar 86 objav, od tega 83 pozitivnih, 3 nevtralne in nobene negativne (priloga A:6). Komunikatorji pa so želeli s komuniciranjem tega projekta tudi doseči čim večjo osveščenost in detabuiziranje problematike otrok, ki so bile žrtve trpinčenja in nimajo zavetja. Prek medijev so tudi uspeli vršiti pritiske na vladne organizacije, ki naj bi zagotovili redno financiranje nadaljnjega delovanja hiš zavetja, vendar se to do danes žal še ni zgodilo.

Pri komuniciranju so se zavedali predvsem dveh lastnosti javnosti, ki bi lahko predstavljale probleme pri uspešnosti doseganja komunikacijskih ciljev. Prva je zaznavanje vse večje selektivnosti medijev pri poročanju o sponzorskih aktivnostih, kar je vodilo v ustvarjalno oblikovanje vizualnih in verbalnih stalnic komunikacijske podpore, ki so po izgledu sorodne otroškemu načinu izražanja (priloga A:5) in prirejanje večih dogodkov za novinarje, kot so novinarska konferenca ob podpisu pogodbe, ogled lokacije z novinarji in novinarski del dogodka ob predaji donacije (priloga A:4). Z novinarji so vodili dvosmerno komuniciranje, pri čemur so se na podlagi odločitev komunikatorjev projekta izmenjevale simetrične in asimetrične tehnike komuniciranja. Druga lastnost javnosti pa je bila občutljivost ljudi do sprememb v okolju; k sprejetju »drugačnih« in »drugih« v njihovo okolje. Komunikatorji so se zavedali grožnje negativnega odziva, ki se je zgodil v primeru materinskega doma v Mariboru, kjer je lokalna skupnost močno negativno odreagirala na informacijo, da bo v njihovi soseski zgrajeno bivališče za matere in njihove otroke. Zato so pri projektu Hiša zavetja z informativnimi zgibankami

*lokalno skupnost* obvestili o projektu in jim ponudili možnost povratnega komuniciranja z ZPMS, od katere bodo izvedeli ostale podrobnosti o projektu (priloga A:4). Za komunikacijski cilj v lokalni skupnosti so si zastavili, da mora lokalna skupnosti »aktivno sodelovati pri izvajanju aktivnosti v sklopu humanitarnega projekta in izražati naklonjenost ter razumevanje do Hiše zavetja« (priloga A:2). Zato so k sodelovanju povabili tudi obe osnovni šoli v Grosupljem, katere otroci so prispevali svoje risbe za promocijski material projekta in imeli recital ob otvoritvi Hiše zavetja. Po končanem projektu so se tudi zahvalili obema predstavnikoma osnovnih šol s pismom (priloga A:4). Komunikatorji so želeli ustvariti »Hiši zavetja naklonjeno okolje« (priloga A:3), kar nakazuje na asimetrično komuniciranje, ki vsebuje elemente prepričevanja lokalne skupnosti o dobri nameri Mercatorjeve Hiše zavetja. Komunikatorji so po končanem projektu ocenili, da je lokalna skupnost »aktivno sodelovala pri izvajanju aktivnosti v sklopu humanitarnega projekta in izrazila naklonjenost do Hiše zavetja« (priloga A:6), vendar pa o tem niso naredili raziskave.

*Odločevalce v podjetjih* so obveščali o projektu in o zaželenosti in nujnosti njihove vključitve v sponzoriranje nadaljnje gradnje ostalih hiš zavetja, ki naj bi predvidoma bile zgrajene do leta 2007. Informiranju je sledilo tudi vabilo na dogodek otvoritve hiše zavetja v Grosuplju. Komunikacija z odločevalci v podjetjih je potekala »predvsem v kontekstu utrjevanja poslovnih odnosov, pa tudi spodbujanja njihove nadaljnje morebitne vloge v zagotavljanju finančnih virov za projekt« (priloga A:4). Po končani akciji so izvajalci projekta ugotovili, da se je »v nadaljevanju več podjetij odločilo za svoj donatorski vložek v druge Hiše zavetja po Sloveniji« (priloga A:7), kar je tudi bil eden izmed namenov projekta.

Splošno javnost so informirali prek medijskih objav in oglasnih sporočil (priloga A:4), s katerimi so po mnenju komunikatorjev (čeprav zopet brez dodatne raziskave) »zbudili zanimanje in prepoznavanje Hiše zavetja in Mercatorja kot njenega sponzorja« (priloga A:6) ter »sprožili razpravo o trpinčenih otrocih in nasilju v družini« (priloga A:6). Pri splošni javnosti so želeli povečati prepoznavnost vloge Mercatorja »v zagotavljanju otrokom prijaznega okolja« (priloga A:2). Promocijo so kasneje še nadaljevali z izdelavo raznih promocijskih sredstev kot so dežniki in majice (priloga A:7).

Edini težavi, ki so ju imeli izvajalci projekta, sta bili (1) izražanje nezaupanja skupine krajanov do projekta na sestanku z g. Janezom Lesjakom, županom občine Grosuplje in (2) izjava za medije direktorja Centra za socialno delo v Grosuplju, da ni bil povabljen v proces odločanja in zasnove projekta (priloga A:5). Sklep sestanka je bil, da je Hiša zavetja absolutno zaželeno v

Grosuplju, direktorja Centra za socialno delo iz Grosuplja pa so kasneje povabili k udeležbi v procesu komuniciranja ter v samo delovanje Hiše zavetja (priloga A:6).

### 7.3 Ugotovitve študije primera

Med glavne taktike izražanja in prikazovanja družbene odgovornosti podjetja štejemo oblikovanje poslanstva in vrednot podjetja, govore, oglaševanje in filantropske dejavnosti (Cutlip in drugi 2000:469), kar je tudi razvidno v projektu Mercatorjeva Hiša zavetja. Podjetja, katerih družbena odgovornost temelji na »razsvetljenem lastnem interesu« povezujejo filantropijo z organizacijskimi cilji (Cutlip in drugi 2000:470), vendar so interesi podjetja še vedno pred družbenimi, kar kaže na asimetričen odnos med njima.

Družbena odgovornost si marsikdo razlaga po svoje in v večini primerov si je tudi ne razlaga napačno. Morda le ne ne celovito in dolgoročno. Carrollova piramida družbene odgovornosti (glej slika 2.1) je uporaben, čeprav morda nekoliko preveč poenostavljen, pregled tipov odgovornosti, ki jih od podjetja zahtevajo njegovi deležniki. Podjetja bi morala svojo družbena odgovornost razumeti skozi ta model. Največkrat pa žal podjetja (tako kot sem to delno ugotovil na primeru podjetja Mercator) pod družbena odgovornostjo razumejo prav orodje za izboljšanje ugleda in osebnosti podjetja ter kot filantropsko odgovornost do družbe, ki bo doprinesla k izboljšanju okolja, v katerem podjetje posluje. Program odnosov z javnostmi je v tem primeru deloval dosledno z zahtevami vodstva podjetja in je več kot odlično dosegel zastavljene cilje. Če sledimo Grunigovi in Huntovi trditvi (1984:56), da so odnosi z javnostmi funkcija komuniciranja in da imajo praktiki odnosov z javnostmi redko moč narediti organizacijo bolj ali manj odgovorno družbi, nam postane jasno, da je vodstvo podjetja tisto, ki narekuje končno obliko projekta. Če bi podjetje spremenilo osnovno filozofijo (in s tem seveda samo delovanje), kaj družbena odgovornost podjetja je, bi tudi cilji komuniciranja izgledali drugače. Poglavitna stvar, ki me je motila pri komuniciranju projekta, je bila pomanjkanje raziskav, ki bi merile želje in zahteve javnosti (v smislu javne sfere) glede družbene odgovornosti. Vendar pa bi takšna raziskava zahtevala dodatna sredstva, čas, načrtovanje, znanje, ljudi, za kar pa ponavadi v praksi zmanjka virov. Nezadostno preverjanje okoliščin in okrnjeno razumevanje družbene odgovornosti je pripeljalo do rezultata, da sam projekt ni sprožil resnejših dialogov in reševanja problematike, ki ju je projekt želel doseči. Prav tako je po končanem projektu skrb donatorja za nadaljnje obratovanje objekta nekako poniknila in tako šele dve leti po zgrajenem objektu zdaj

zopet potekajo pogovori, da bi bil objekt dejansko koristen (dve leti je sedaj prazen sameval). Sedaj naj bi ga iz rok ZPMS prevzel Center za socialno delo Grosuplje, ki bo v njem izvajal »projekt kriznega centra za Ljubljano in okolico, namenjen otrokom ter mladostnikom do 18. leta starosti, ki so žrtve nasilja v družinah« (internet 11).

Komunikacijski menedžment (v smislu poslovne funkcije) projekta je bil, kot sem že prej omenil, dobro izpeljan in je dosegel zastavljene cilje, za kar je tudi dobil slovensko nagrado za dosežke na področju odnosov z javnostmi Prizma. Vendar tako kot marsikje je tudi tukaj še obstajal prostor za izboljšavo. Najprej bi izpostavil, da je bilo verjetno zelo malo (ali celo nič) simetričnega komuniciranja, saj se načrt izvedbe zaradi vplivov iz okolja ni drastično spremenil (razen manjših neprijetnosti s krajani in z direktorjem Centra za socialno delo Grosuplje). Tudi o refleksiji vrednot in norm družbe težko govorimo (čeprav lahko trdimo, da jim izvajalci projekta niso ravno nasprotovali), saj so informacije o tem dobili od ZPMS in iz namizne raziskave preteklih objav v medijih (priloga A:2). Če pogledamo na projekt skozi model mešanih motivov (glej Slika 2.2) Dozierja, Gruniga in Gruniga (1995:48) kaže, da je bil narejen premik, ki ga kaže puščica 1, torej premik v smeri dominantne koalicije oz. v našem primeru v smeri izvajalcev projekta. Pri tem modelu je tudi pomembno, da komunikator služi kot vmesni člen, ki razume potrebo, kdaj se mora položaj premakniti bolj k položaju dominantne koalicije in kdaj v smeri javnosti, kar v našem primeru z omejeno raziskavo mnenj in stališč vodstva podjetja in njegove javnosti ni bilo mogoče. V tem primeru je bil uporabljen model dvosmernega in enosmernega asimetričnega komuniciranja ter v primeru komuniciranja z mediji tudi morda model enosmernega simetričnega komuniciranja. Če si razlagamo vedenje npr. lokalne skupnosti s pomočjo spremenljivk Grunigove situacijske teorije, ugotovimo naslednje: raven prepoznavanja problema je verjetno bila ugotovljena kot nizka, zato so jo izvajalci projekta poskusili dvigniti; raven vključenosti je bila visoka, saj je lokalna skupnost živela okolju, kjer se bo gradila Hiša zavetja; stopnja prepoznavanja omejitev pa je bila srednje močna, saj so nekateri krajani zbrali pogum, da so sklicali sestanek z županom občine Grosuplje. Pri identifikaciji ciljnih javnosti pa sem pogrešal npr. vladne organizacije, ki bodo v nadaljevanju projekta igrale pomembno vlogo zagotavljanja rednega financiranja obratovanja objekta. Prav tako vodstvo podjetja Mercator in ZPMS nista bila identificirana kot javnosti s katerima bi bilo potrebno strateško komunicirati. Kot eno izmed javnosti bi bilo smiselno identificirati tudi otroke, ki bodo bivali v tem objektu.

Prav tako, je tudi bilo premalo poudarka na splošni javnosti (v smislu javne sfere), saj je pomembno, da je filozofija projekta v skladu s pričakovanji družbe. Glede na to, da je praksa družbene odgovornosti pri nas zelo podobna opisanemu primeru iz podjetja Mercator in dokaj enostavna (v večini samo filantropija, donacije, sponzorstva in upoštevanje zakonskih standardov), lahko tudi govorimo, da ima javna sfera še dokaj nezahtevne želje po družbeni odgovornosti, kar npr. potrjuje raziskava Urške Golob (2006). Vendar, ko bodo podjetja začela razmišljati o kompleksnejšem pojmovanju in izvajanju projektov družbene odgovornosti (kot npr. vključevanje upokojujencev v prostovoljno izobraževanje mlajših kadrov, skrb za večje okoljevarstvo na delovnem mestu, pametna uporaba in deljenje znanja zaposlenih v podjetju itd.), bo tudi javna sfera pridobila na stopnji in obliki zahtev, česar pa praktiki odnosov z javnostmi (kot tudi vodstva v podjetjih) ne bodo smeli spregledati. Prav tako pogrešam vključenost zaposlenih v projekte družbene odgovornosti, saj jih komunikatorji niso identificirali kot pomembno javnost. Glede na štiri vrste nalog reflektivnega komunikacijskega menedžmenta sta bili v tem primeru uporabljeni samo konceptualiziranje in izvajanje, medtem ko svetovanje in izobraževanje, nista bila bolj opazno prisotna. Svetovanje o načelih družbene odgovornosti bi morda spremenilo filozofijo projekta, izobraževanje pa bi poskrbelo, da bi zaposleni v podjetju celovito in reflektivno delovali družbeno odgovorno.



## 8. Zaključek

V mojem diplomskem delu sem predstavil povezavo med konceptom družbene odgovornosti in komunikacijskim menedžmentom, ki lahko drug drugemu marsikaj doprineseta. Praktikom odnosov z javnostmi se marsikdaj oporeka, da ne delujejo etično in da zastopajo samo interese vodstva podjetja. Družbena odgovornost v odnose z javnostmi prinaša ravno ta element: priložnost delovati v dobro družbe in podjetja. Seveda pa morajo praktiki imeti primerno teoretsko znanje in njihovo delo mora odsevati želje in interese družbe. Vendar odzivnost ni dovolj. Praktiki, tako kot tudi ostali menedžerji morajo znati tudi napovedati razvoj želja okolja in mu čim prej ponuditi tisto, kar si okolje želi jutri. Kar pa ni lahko. Poleg tega pa zahteva tudi vire, tako denarne, kot tudi človeške. Družbeno odgovorna naravnost ali zavezanost ustvarja stroške, vendar cilj po eni strani prinaša velike nagrade, po drugi strani pa ga okolje zahteva. In za tisto, kar okolje zahteva, je dobro, da tudi dobi, če ne želimo delovati proti njemu. Seveda pa se podjetje pri tem ne sme odreči določeni stopnji avtonomnosti, ampak mora racionalno iskati tisto win-win območje, o katerem govori model mešanih motivov (glej Slika 2.2) Dozierja, Gruniga in Gruniga (1995:48). Naloge reflektivnega komunikacijskega menedžmenta sovpadajo s konceptom družbene odgovornosti saj poleg konceptualiziranja in izvajanje samih projektov ne smemo pozabiti na svetovanje in izobraževanje vodstva in zaposlenih o načelih družbene odgovornosti. Komunikator prihodnosti bo moral imeti tako znanje o reflektivnem komunikacijskem menedžmentu kot tudi o družbeni odgovornosti, če bo želel pravilno zastopati tako interese podjetja kot tudi javnosti. S takšnim ravnanjem bo tudi lažje obdržal legitimnost podjetja in zaupanje vanj.

Vse kaže, da se čas razumevanja komuniciranja zgolj s stališča podjetja počasi končuje in da ga vztrajno nadomešča pogled na vlogo komuniciranja s stališča javnosti (v smislu javne sfere). Za nadaljnje raziskovanje te teme predlagam, da bi si podrobneje ogledali etiko odnosov z javnostmi. Prav tako moramo razumeti dejstvo, da posameznik vidi podjetje kot del njegovega okolja in išče informacije o njem. Če podjetje komunicira samo pozitivne informacije, od posameznika ne moremo realno pričakovati zaupanja, saj vsak od nas ve, da nihče ne more biti dober v vsem. Naj nas ta razmišljanja vodijo v nadaljnje raziskovanje doprinosov med teorijami odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti.

## 9. Literatura

### Publikacije:

- Anderson, Alison (1998): *Media, culture and the environment*. London: UCL Press Limited.
- Beslin, Ralph in Reddin, Chitra (2006): Trust in your organization's future. *CW magazine* 23 (1), 29-32.
- Briggs, William (ur.) in Verma, Arachana (2006): Sharing the wealth. *CW magazine* 23 (1), 25-28.
- Bernot, Natan (1990): *Podjetništvo in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Cerana, Nicoletta in Falconi, Toni Muzi (2005): Assisting PR professionals in understanding and communicating CSR (CR): an Italian approach. Predstavitev na Kongresu Euprere, Lizbona.
- Carroll, Archie B. in Buchholtz, Ann K. (2000): *Business and Society: Ethics & Stakeholder Management*, 4th Edition. Cincinnati: South-Western Collegue Publishing.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, New series, 4 (16), 386-405.
- Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen in Broom, M. Glen (2000): *Effective Public Relations* (osma izdaja). London: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Daugherty, Emma L. (2001): Public Relations and Social Responsibility. V Robert L. Heath (ur.): *Handbook of public relations*. London: Sage Publications, Inc.
- De Bussy, Nigel (2006): Who or what is a stakeholder? The role of legitimacy in identifying and managing stakeholder relationships. V Dejan Verčič, Danny Moss in Jon White (uredniki): *Proceedings of BledCom 2006: Communicating Europe: Diversity, Social Cohesion and Social Integration in Europe and Elsewhere: The Contribution of Public Relations and Social Communication (Volume 1)*, 50-63. Ljubljana: Pristop d.o.o.
- Dozier, David M. (ur.) ter Grunig, Larissa A. in Grunig, James E. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drevenšek, Mojca (2004): Obljube niso dovolj. *Gospodarski Vestnik* 43 (3), 49.
- Ehling, William P. in Dozier, David M. (1992): Public Relations Management and Operations Research. V James E. Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and*

- Communication Management*, 251-284. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Golob, Urška (2006): Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe: doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  - Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
  - Grunig, James E. (1992a): Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V James E. Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 1-28. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Grunig, James E. (1992b): What is Excellence in Management?. V James E. Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 219-250. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Grunig, James E. in Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Philadelphia: Marcourt Brace Jovanovich Collage.
  - Grunig, James E. in Repper, Fred C. (1992): Strategic Management, Publics, and Issues. V James E. Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 117-157. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Grunig, Larissa A. (1992): Activism: How It Limits the Effectiveness of Organizations and How Excellent Public Relations Departments Respond. V James E. Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 503-530. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Grunig, Larissa A., Grunig, James E. in Dozier, David M. (2002): Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Jančič, Zlatko (2004): Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5-6), 891-901.
  - Jančič, Zlatko (2006): Razsvetljeni kapitalizem: Pogled treh mislecev sodobnega menedžmenta. *Industrijska demokracija* 2, 3-6.
  - Jensen, Inger (2000): Public Relations and the Public Sphere in the Future. V Dejan Verčič, Jon White in Danny Moss (uredniki): *7th International Public Relations Research Symposium: Proceedings of the 7th Annual Symposium*. Ljubljana: Pristop Communications.

- Langer, Roy in Beckmann, Suzanne C. (2006): Stealth Marketing – socially responsible and ethically sound communication?. V Klement Podnar in Zlatko Jančič (urednika): *Contemporary issues in corporate and marketing communications: towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop.
- McAlister, Debbie Thorne, Ferrell, O. C. in Ferrell, Linda (2005): Business and Society: A strategic approach to social responsibility. New York: Houghton Mifflin Company.
- Mitchell, Lawrence E. (2001): Corporate irresponsibility: America's newest export. New Haven & London: Yale University Press.
- Pek Drapal, Darinka (2005): Upravljanje in načrtovanje odnosov z javnostmi. V Nada Serajnik Sraka (ur.): *Osnove odnosov z javnostmi: Priročnik PR šole*, 9-13. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Pristop.
- Pek Drapal, Darinka, Drevenšek, Mojca in Drapal, Andrej (2004): Odnosi z lokalnimi skupnostmi. Ljubljana: GV založba.
- Podnar, Klement in Golob, Urša (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma?. *Teorija in praksa* 39 (6), 953-967.
- Polajnar, Dani (2004): Odgovorni imajo prednost. *Gospodarski Vestnik* 43 (3), 48.
- Raupp, Juliana (2004): The public sphere as central concept of public relations. V Betteke Van Ruler in Dejan Verčič (urednika): *Public Relations and Communication Management in Europe: A nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, 309-316. Berlin, New York: Mouton de Gruyter, cop.
- Razpet, Aleš, Tič Vesel, Marjeta in Verčič, Dejan (2003): Komuniciranje s finančnimi javnostmi. Ljubljana: GV založba.
- Sjöberg, Goran E. (2002). CSR, Managing Reputation and Risk Measurement: Big Issues in 2003 and Beyond for All Public Relations Professionals. 2002 Atlas Award lecture on International Public Relations. San Francisco: PRSA.
- Škrlep, Andrej (2006): Prisoner's dilemma and the role of cooperation and conflict in the public relations theory. V Klement Podnar in Zlatko Jančič (urednika): *Contemporary issues in corporate and marketing communications: towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop.
- Van Ruler, Betteke (2001): Komunikacijski menedžment pod drobnogledom: Nizozemska. *Teorija in praksa* 38 (4), 693-712.
- Van Ruler, Betteke in Verčič, Dejan (2002): The Bled Manifesto on Public Relations. Ljubljana: Pristop.

- Verčič, Dejan (1995): Odnosi z javnostmi. V Todd Hunt in James E. Grunig: *Tehnike odnosov z javnostmi*, 407-412. Ljubljana: DZS.
- Verčič, Dejan (2005): Uvod v odnose z javnostmi. V Nada Serajnik Sraka (ur.): *Osnove odnosov z javnostmi: Priročnik PR šole*, 5-8. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Pristop.
- Verčič, Dejan in Grunig, James E. (1998): Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4), 559-596.
- Verčič, Dejan in van Ruler, Betteke (2002): Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa* 39 (5), 739-754.
- Vernon-Wortzel, Heidi (1994): *Business and Society: A Managerial Approach* (peta izdaja). Burr Ridge, Illinois: Irwin. Berlin, New York: Mouton de Gruyter, cop.
- Vozel, Mojca (ur.) (5. december 2005). Priloga časnika Finance: Najbolj radodarni v letu 2005.

#### Internetni viri:

- Internet 1: Evropska komisija (2001): Green Paper. Dostopno na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf) (20. julij 2006)
- Internet 2: Evropska komisija (2001): Poročilo komisije Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru (2006). Dostopno na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006\\_0136sl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006_0136sl01.pdf) (20. julij 2006)
- Internet 3: CSR Europe: Business in the Community Ireland (2002). Dostopno na [http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE\\_Pub\\_BITC\\_Ireland\\_booklet.pdf](http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE_Pub_BITC_Ireland_booklet.pdf) (20. julij 2006)
- Internet 4: CSR Europe, Deloitte and Euronext with the support of Caisse des dépôts and Banca Intesa: Investing in responsible business: Survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers (2003) [http://www.csreurope.org/pressroom/srisurvey\\_page4783.aspx](http://www.csreurope.org/pressroom/srisurvey_page4783.aspx) (20. julij 2006)
- Internet 5: Christopher C. Pinney (2006): Is Philanthropy Enough? Business and the New Social Contract. Dostopno na <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Feature.showFeature&FeatureID=240&PageID=4> (20. julij 2006)
- Internet 6: World Business Council for Sustainable development: Corporate Social Responsibility. Dostopno na

<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=MzI3&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu> (20. julij 2006)

- Internet 7: CSRwire: Guide to CSR Communication. Dostopno na <http://www.csrwire.com/pdf/kit.pdf> (20. julij 2006)
- Internet 8: Poslovni sistem Mercator d.d.: Predstavitev podjetja. Dostopno na [http://www.mercator.si/podjetje/o\\_podjetju](http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju) (20. julij 2006)
- Internet 9: Poslovni sistem Mercator d.d.: Družbena odgovornost podjetja. Dostopno na [http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbena\\_odgovornost](http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbena_odgovornost) (20. julij 2006)
- Internet 10: Poslovni sistem Mercator d.d.: Osrednje humanitarne akcije. Dostopno na [http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbena\\_odgovornost/osrednje\\_humanitarne\\_akcije](http://www.mercator.si/podjetje/okolje/druzbena_odgovornost/osrednje_humanitarne_akcije) (20. julij 2006)
- Internet 11: Sončeve pozitivke: Hiša zavetja bo krizni center. Dostopno na <http://www.pozitivke.net/article.php/20060801083423431> (18. avgust 2006)

## 10. Seznam slik

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti

Slika 2.2: Model mešanih motivov

Slika 4.1: Zemljevid najpogostejših deležnikov

Slika 6.1: Kolo komunikacijskega menedžmenta

# PRILOGA A

## 1. Opredelitev problema oz. priložnosti

### 1.1. Opreделите poslovno priložnost, ki ste jo komunikacijsko podpirali

Družbena odgovornost je temelj poslanstva, delovanja in blagovne znamke Mercatorja. Ena od aktivnosti, s katero Mercator vrača okolju, v katerem deluje, je Osrednja humanitarna akcija, ki poteka vsako leto in je namenjena prikrajšanim družbenim skupinam. Leta 2004 je Mercator zgradil prvo slovensko Hišo zavetja za otroke in mladostnike, ki morajo zaradi fizičnega in psihičnega nasilja v družini zapustiti svoj dom.

Tako kot drugi posli Mercatorja morajo biti tudi sponzorski in donatorski projekti izvedeni po načelu maksimiziranja koristi za delničarje ob hkrati tvornem prispevku za širše okolje, v katerem deluje Mercator. Glede na ostre konkurenčne razmere, v katerih deluje Mercator, morajo tudi donatorske in sponzorske aktivnosti prispevati k pozitivnemu diferenciranju znamke Mercator od konkurenčnih. Ti dve predpostavki narekujeta, da morajo sponzorski in donatorski projekti doseči obsežno in pozitivno publiciteto v medijih, posledica česar je boljši priklic znamke, boljša lojalnost potrošnikov do znamke ter nenazadnje zaupanje v znamko in tisto, kar le-ta obljublja.

### 1.2 Opišite poslovne okoliščine, v katerih je nastajal komunikacijski projekt

Mercator je eden izmed vodilnih trgovcev v Sloveniji, s prepoznavno korporacijsko kulturo, vrednotami in poslovno politiko na osnovi strateškega upravljanja in celovitega komuniciranja korporativne znamke Mercator. Po vstopu v EU so se razmere na trgu spremenile; najavljajo se tuje diskontne verige, nenazadnje pa je vedno ostrejši boj med konkurenčnimi trgovskimi družbami v Sloveniji (Interspar, Tuš). Slednji vlagajo vedno večje napore v različne komunikacijske akcije, v želji pariranja in posnemanja projektov največjega trgovca.

### 1.3. Kateri so bili glavni izzivi pri pripravi komunikacijskega projekta?

Pri pripravi projekta smo se zavedali predvsem:

- vedno večje selektivnosti medijev do sponzorskih aktivnosti;
- vedno večje občutljivosti (v smislu odpora, negativnih čustev) ljudi do drugačnih, prizadetih (primer Jelovc, kjer so zaradi pomanjkanja informacij nastali konflikti med lokalnim prebivalstvom, saj so le-ti zavračali materinski dom v njihovi soseski; pojavil se je sindrom NIMBY, "not in my back yard; ne na mojem dvorišču").

### 1.4. Kakšna je bila stopnja težavnosti glede na dane omejitve oziroma ovire okolja?

Glede na dejstva, da je v projekt vstopalo veliko subjektov – akterjev (Ministrstvo za delo, dom in družino, Centri za socialno delo, Zveza prijateljev mladine Slovenije, Mercator, župan občine Grosuplje, ravnateljice osnovnih šol, lokalni prebivalci), je bil s tega vidika kompleksen projekt. Zavedali smo se tudi pretekle izkušnje z materinskim domom v Jelovcu, zato je bil del naših aktivnosti usmerjen tudi v informiranje lokalnega prebivalstva in preprečevanje morebitnih konfliktov.



## **2. Raziskovanje**

### 2.1. Katere raziskovalne tehnike ste uporabili pri določitvi problema?

Uporabili smo naslednje tehnike:

- kvalitativna analiza klippinga,
- pregled vlaganj konkurence v promocijo,
- primerjava branžnega priklica,
- ugotavljanje in primerjava sponzorskih aktivnosti konkurence.

### 2.2. Kdaj in kako je bila izvedena raziskava?

Namizna raziskava je bila izvedena v marcu in aprilu 2004, nanašala se je na obdobje enega leta oz. od pomladi 2003 do pomladi 2004.

### 2.3. Ali in kako ste na podlagi raziskave določili merljive cilje, ki naj jih projekt dosega?

Da, določili smo naslednje cilje:

- 29 objav v medijih,
- več kot 95 odstotkov publicitete mora biti pozitivne,
- lokalna skupnost aktivno sodeluje in je naklonjena projektu,
- vključitev odločevalske javnosti v smislu sponzorskih vložkov v projekt.

### 2.4. Ali ste med izvajanjem projekta in po njegovem zaključku uporabljali še druge raziskovalne tehnike? Katere in zakaj prav te?

Ne.

## **3. Komunikacijska strategija/načrt, ciljne skupine**

### 3.1. Katere merljive cilje ste si zastavili pred izvedbo projekta?

Narejen je bil načrt publicitete, na podlagi katerega smo ugotavljali realizacijo ciljev.

- Publiciteta v slovenskih medijih o problematiki Hiš zavetja, projektu izgradnje Hiše zavetja v Grosupljem in donaciji je morala po številu in velikosti objav presegati učinek zadnje humanitarne akcije (15 objav) Mercatorja.
- Lokalna skupnost mora aktivno sodelovati pri izvajanju aktivnosti v sklopu humanitarnega projekta in izražati naklonjenost ter razumevanje do Hiše zavetja.
- Splošna javnost mora prepoznati Mercatorjevo vlogo v zagotavljanju otrokom prijaznega okolja.

### 3.2. Kako se vaši cilji skladajo z ugotovitvami raziskave?

Na podlagi raziskave smo cilje tudi določili.

### 3.3. Katere so bile vaše strateške ciljne javnosti in zakaj prav te?

Identificirali smo naslednje ciljne javnosti:

**Mediji.** Njihovo sodelovanje je bilo ključno predvsem zaradi osveščevalne vloge in zaradi detabuiziranja tovrstnih vprašanj v širši javnosti. Do angažmaja gospodarstva v humanitarnih projektih so v zadnjem času mediji vse bolj selektivni, zato je bilo toliko bolj pomembno, da smo jih oskrbovali z relevantnimi vsebinami, predvsem v povezavi s Hišo zavetja nasploh. Mediji so med drugim igrali zelo pomembno funkcijo tudi v smislu pritiska na pristojne ustanove, naj zagotovijo ustrezne finančne in pravno-formalne pogoje za delovanje takega projekta.

**Lokalna skupnost.** S komunikacijskimi aktivnostmi smo želeli ustvariti Hiši zavetja naklonjeno okolje, v katerega se bodo otroci, ki so sicer zaradi svoje življenjske stiske stigmatizirani, vanj lažje vključevali. Nosilec komunikacije je bil ZPMS.

**Odločevalci v podjetjih.** Ker je projekt potreboval stalno podporo s strani gospodarstva, smo ga morali pozicionirati tako, da bi bil tudi kasneje zanimiv za sponzorje in donatorje. Del komunikacijske podpore smo zato namenili povabilu, da naj pomagajo tudi drugi, saj zgolj s podporo ene organizacije projekt ne more uspeti.

**Splošna javnost.** V splošni javnosti si je Mercator želel okrepiti zavedanje o svoji družbeno odgovorni naravnosti, oba partnerja v projektu (ZPMS in Mercator) pa sta si želela dvigniti ozaveščenost o problematiki otrok, ki v lastnih družinah doživljajo stiske zaradi zlorab.

### 3.4. Katera sporočila ste jim posredovali in s kakšnim namenom?

Medijem smo prvenstveno sporočali:

- da je Mercator družbeno odgovorno podjetje;
- da nasilje v družini ne sme biti tabu tema, pri čemer lahko sami odigrajo zelo pomembno, družbeno koristno vlogo;
- podrobne podatke o projektu in njegovih nosilcih.

Lokalni skupnosti smo sporočali:

- da prihajajo v njihovo okolico novi stanovalci, ki bolj kot kdorkoli drug potrebuje naklonjenost, zaupanje in pozitiven odnos;
- osnovne podatke o projektu in njegovih nosilcih.

Odločevalcem v podjetjem smo sporočali:

- Mercator sicer samostojno izvaja donacijo, vendar to ni dovolj za dobro delovanje Hiše zavetja, zato je ključno, da se v projekt kot sponzorji in donatorji vključijo tudi druga podjetja.

Splošni javnosti smo predvsem preko medijev sporočali, da je nasilje v družini eno izmed najbolj perečih vprašanj, s katerimi se soočajo otroci in mladostniki, da je nasilja veliko in da se izvaja projekt, ki lahko marsikomu pomaga prebroditi težave.

### 3.5. Katera komunikacijska orodja ste uporabili za posredovanje sporočil? Utemeljite njihov izbor!

#### **Odnosi z mediji**

Ves čas projekta so potekale aktivnosti odnosov z mediji, kamor smo si prizadevali plasirati čim večje število prispevkov, povezanih s problematiko in Mercatorjevo donacijo.

Projekt komunikacijske podpore Hiši zavetja tako lahko glede na vsebino razdelimo v tri dele:

**1. Najava donacije (junij 2004).** Korporativno naravnost Mercatorja k zagotavljanju otrokom prijaznega okolja smo najavili tudi z uradnim podpisom pogodbe. Pripravili smo novinarsko konferenco, na kateri smo podrobneje predstavili problematiko Hiš zavetja v Sloveniji.

**2. Sodelovanje z lokalno skupnostjo.** Da bi se izognili problematiki Jelovca ter da bi otrokom v Hiši zavetja pripravili čim boljše platformo za nadaljnje sodelovanje z okolico, smo k projektu pritegnili sovrstnike, da so otrokom simbolno zaželeli dobrodošlico v novem okolju. Pripravili smo informativno zloženko z otroškimi vizualijami.

**3. Dogodek ob predaji donacije: otvoritev Hiše zavetja.** Dogodek je bil namenjen novinarjem, partnerjem v projektu in tudi gospodarstvenikom, ki smo jih povabili, naj tudi oni pomagajo ZPMS. V sodelovanju z eno izmed lokalnih Osnovnih šol smo pripravili recital otroških pesmi. Dogodek je bil mišljen kot zabava, ob dogodku pa smo zbirali tudi dodatna sredstva za Hišo zavetja in otroke. Vsak izmed vabljenih gospodarstvenikov je po pošti ob vabilu prejel en košček puzzla. Na dogodku smo sestavljali celotno sliko – simbolno smo skupaj sestavili otroško risbo Hiša zavetja.

Na področju odnosov z mediji smo izvajali naslednje aktivnosti:

- Novinarska konferenca ob podpisu pogodbe – Partnerja v projektu, ZPMS in Mercator, sta najavila skupen projekt ter zasnovo širšega projekta Hiš zavetja.
- Novinarski dogodek – Medije smo povabili na ogled lokacije, objekt je bil v IV. gradbeni fazi, novinarje pa smo popeljali po prostorih.
- Novinarski del dogodka ob predaji donacije - Na otvoritev Hiše zavetja, kjer so z dobrodelnimi prispevki sodelovali tudi partnerji (gospodarstveniki) Mercatorja, smo povabili tudi novinarje.

**Na področju odnosov z lokalno skupnostjo smo izvajali naslednje aktivnosti:**

Sprejemanje projekta s strani lokalne skupnosti je bilo ključno za dobro izvedbo komunikacijske kampanje, saj se je pri podobnih vprašanjih iz preteklosti izkazalo, da je nezaupanje in strah pred sprejemanjem v domače okolje marginalnih in deprivilegiranih družbenih skupin v Sloveniji še vedno razmeroma visoko.

Da bi presegli to dejstvo, smo pripravili naslednje aktivnosti:

- Zasnova, oblikovanje in produkcija informativne zgibanke, v kateri smo stanovalce v neposredni bližini lokacije (objekta) obvestili o projektu ter podali podrobne informacije.
- Sodelovanje z obema osnovnima šolama v Grosupljem (Osnovna šola Brinje in Osnovna šola Louis Adamič: prvo z natečajem slik za otroke, na temo Hiše zavetja in drugo z recitalom na sami otvoritvi.)
- Zahvala po opravljenih aktivnostih predstavnikom obeh osnovnih šol.

**Odnosi z gospodarstveniki/odločevalci v podjetjih**

Z gospodarstveniki smo vodili komunikacijsko podporo predvsem v kontekstu utrjevanja poslovnih odnosov, pa tudi spodbujanja njihove nadaljnje morebitne vloge v zagotavljanju finančnih virov za projekt.

- Vabilo na dogodek
- Pismo - povabilo k donaciji, naj se tudi sami vključijo v projekt
- Zahvalno pismo po dogodku

**Komuniciranje s splošno javnostjo**

Splošni javnosti smo sporočila posredovali predvsem preko medijskih objav in oglasnih sporočil.

### **3.6. Kateri kreativni elementi so najbolj zaznamovali projekt? Kje vidite izvirnost v pristopu?**

Ker je Hiša zavetja namenjena prvenstveno otrokom, so našo komunikacijsko podporo spremljale vizualne in verbalne konstante, ki so sorodne otroškemu načinu izražanja:

- logotip akcije je narejen v maniri otroških risbic;
- kot uvod v tiskovine smo uporabili izjavo otroka, napisano z otroško pisavo;
- na najavi donacije sta si direktor Mercatorja in predsednik ZPMS izmenjala lego kocke namesto pogodb;
- ob otvoritvi Hiše zavetja so za program poskrbeli otroci z otroškimi pesmicami, recitacijami in risbicami, kljub dejstvu da so se dogodka udeležili večinoma odrasli ljudje.

## **4. Izvedba komunikacijski aktivnosti**

4.1. Kako ste izvajali projekt? Opišite in utemeljite časovnico izvajanja komunikacijskih aktivnosti.

1. Podpis pogodbe med ZPMS in Mercatorjem – najava projekta: sredo, 16. 6. 2004, ob 11h
2. Ogled lokacije z novinarji: oktober – ogled Hiše zavetja v IV. gradbeni fazi
3. Dogodek ob predaji donacije: 22. 11. 2004 – svetovni dan otroka
4. Začetek oglaševanja: 23. 11. 2004

Več dogodkov s časovnim razmakom smo izvedli zato, da smo lahko stopnjevali napetost ob projektu in pravilno dozirali informacije. Gre za kompleksen projekt, ki odpira vrsto širše družbenih vprašanj, zato nismo porabili vse vsebine naenkrat. S tem smo lažje zagotavljali dodatno publiciteto.

4.2. Kakšne so bile finančne razsežnosti projekta (tako z vidika stroškov kot z vidika morebitnih pozitivnih vplivov na poslovanje organizacije)?

Glede na dejstvo, da je projekt potekal od junija 2004 do decembra 2004 ocenjujemo, da smo imeli na razpolago relativno nizek proračun za izvedbo vseh komunikacijskih aktivnosti.

4.3. Kdo so bili nosilci izvedbe projekta, kakšne so njihove reference?

Martina Merslavič, starejša svetovalka v Pristopu, dobitnica številnih nagrad s področja komuniciranja, Polona M. Lečnik Wallas, svetovalka na Pristopu, specializirana za komuniciranje na področju prehrane in turizma.

4.4. So se v času izvedbe projekta pojavile nepredvidene okoliščine? Katere in kako so vplivale na izvedbo projekta?

Na novinarskem dogodku ob ogledu lokacije je direktor Zavoda za socialno delo Grosuplje nepredvidoma izjavil medijem, da ni bil povabljen v proces odločanja in zasnove projekta Hiše zavetja (poleg ZPMS, Ministrstva za delo, dom in družino). Kasneje je bil le-ta tudi povabljen in udeležen v proces komunikacije ter v samo delovanje Hiše zavetja. Problem ni odmeval v javnosti.

4.5. Ste se pri izvedbi projekta srečali s težavami? Če da, s katerimi in kako ste jih premostili?

Ni bilo posebnih težav.

## 5. Ocena uspešnosti programa

5.1. Kako ste merili uspešnost komunikacijskega programa? Zakaj ste izbrali prav to metodo?

Metoda je bila izbrana na podlagi zastavljenih ciljev. Uporabili smo kvantitativno in kvalitativno analizo klipinga.

5.2. Kakšna je vaša ocena dosežkov glede na vložek sredstev?

Skupaj smo v obdobju od 15. junija 2004 do 20. januarja 2005 v medijih zasledili 86 objav, v katerih se je pojavila akcija Hiša zavetja za otroke in mladostnike. Mediji so v večini primerov o akciji Hiša zavetja poročali naklonjeno, zasledili smo tri nevtralne objave. Nenaklonjenih objav o akciji v analiziranem obdobju nismo zasledili.

Zgolj v primerjavo, ki naj služi kot kontekst presoje medijskega učinka akcije, lahko navedemo naslednje podatke:

- povprečno mesečno število objav o velikih slovenskih podjetjih se giblje med 300 in 500 objav;
- delež sekundarne publicitete in nenačrtovane publicitete v povprečju znaša 10-20 % vseh objav;
- stopnja naklonjenosti objav je mnogo nižja, prav tako je mnogo nižji delež objav.

V predlogu komunikacijske podpore k Osrednji humanitarni akciji Mercatorja **smo napovedali 29 dogovorov za prispevek**. Od tega smo skupaj v obdobju od 15. junija do 20. januarja 2005 v medijih realizirali **73 objav načrtovane publicitete**.

5.3 Katere komunikacijske cilje je dosegel program

S komunikacijsko podporo projektu smo dosegli naslednje cilje:

- Publiciteta v slovenskih medijih o Hiši zavetja je po številu in velikosti objav presegla načrt.
- Lokalna skupnost je aktivno sodelovala pri izvajanju aktivnosti v sklopu humanitarnega projekta in izrazila naklonjenost do Hiše zavetja.
- V splošni javnosti smo vzbudili zanimanje in prepoznavanje Hiše zavetja in Mercatorja kot njenega sponzorja.
- Aktivirali smo tudi odločevalsko javnost, da je sodelovala v projektu.
- V širši javnosti smo sprožili razpravo o trpinčenih otrocih in nasilju v družini.

5.4 Katere kreativne elemente ste uspeli uporabiti?

Vse načrtovane.

### 5.5. Kako je program vplival na uresničevanje poslanstva organizacije?

Osrednja humanitarna akcija Mercatorja v letu 2004 je dosegla tako svoj namen kot učinek, saj je podjetje z uspešno akcijo opozorila na širšo družbeno problematiko, hkrati pa je z doseganjem pozitivne publicitete vplivalo tudi na svojo lastno prepoznavnost in na doseganje dobrega donosa na vložek v komunikacijsko podporo omenjene akcije.

### 5.6. Ali je imel program tudi širše družbene vplive?

Da, opozoril je na problematiko nasilja v družini, povečal zavedanje o problemu ter prispeval k detabuiziranju tem o trpinčenih otrok. Prav tako se je na podlagi odmevne akcije v nadaljevanju več podjetij odločilo za svoj donatorski vložek v druge Hiše zavetja po Sloveniji.

### 5.7. Katere in zakaj se vam zdijo pomembni?

Glej zgoraj.

### 5.8. Kaj je naredilo program tako poseben?

Program je bil poseben predvsem zaradi vsebine donacije ter zaradi dejstva, da delujemo z izredno občutljivo družbeno skupino.

## 6. Druge aktivnosti

6.1. Navedite kratek opis morebitnih drugih komunikacijskih aktivnosti, ki so sestavni del projekta, npr. pospeševanje prodaje, sponzorski/donatorski projekti?

V kasnejši fazi so nastali gadgeti, kot na primer dežniki in majice.

6.2 Navedite ostale elemente, ki niso vključeni v opis primera, a se vam zdijo pomembni.