

Odnosi z lokalno skupnostjo. Primer: Kemična tovarna Belinka d. d.

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Škafar

ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO
Primer: Kemična tovarna Belinka d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Odnosi z lokalno skupnostjo. Primer: Kemična tovarna Belinka d. d.

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Škafar
Mentor: doc.dr. Andrej Škerlep

ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO
Primer: Kemična tovarna Belinka d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Zahvala za strokovno mentorstvo gre v prvi vrsti doc. dr. Andreju Škerlep. Hvala Vam, ker ste prevzeli mentorstvo pri mojem diplomskem delu in ste se mi v času bolezni še posebej prilagodili.

Hvala Vam tudi za čas in prepotrebne nasvete ter za usmerjanje pri nastajanju pričujočega dela.

Nadaljnja zahvala gre Goradni Petek Ivandič in Živi Švagelj, zaposlenima v marketinškem oddelku Belinke, Samu Hribarju Miliču iz agencije Pristop, Alenki Jakomin iz agencije Imelda, in Mojci Drevenšek iz agencije PR Pristop. Hvala vsem za izkazano pomoč pri študiju primera. Brez vas bi diploma ostala zgolj na teoretični osnovi.

Hvala mojim domačim: mami, bratu in očetu za podporo in skrb, ki ste mi jo nudili vsa leta študija. Hvala mojim prijateljem in sošolkam za podporo in potrpežljivost v časih, ko nisem bila ravno najboljša družba. Vsem hvala, ker ste mi stali ob strani, me bodrili in vzpodbujali v časih, ko sem dvomila vase in svoje sposobnosti. Brez vas tudi pričujočega dela ne bi bilo.

Iskrena hvala iz vsega srca še enkrat vsem.

KAZALO.....	stran
1. UVOD.....	3
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI	5
2. 1 Korporativna družbena odgovornost	5
2. 1. 1 Splošna opredelitev korporativne družbene odgovornosti	5
2. 1. 2 Trije vidiki k obravnavanju korporativne družbene odgovornosti	6
2. 1. 3 Carrollov model korporativne družbene odgovornosti	7
2. 1. 4 Delničarski in deležniški pristop k obravnavanju korporativne družbene odgovornosti	7
2. 1. 5 Korporativna družbena odgovornost in odnosi z javnostmi	8
2. 2 Deležniki in javnost	9
2. 3 Splošna opredelitev odnosov z javnostmi	11
2. 4 Konceptualni modeli odnosov z javnostmi	13
2. 5 Programi odnosov z javnostmi	15
2. 6 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi	17
2. 7 Organizacijska uspešnost in odnosi z javnostmi	20
3. ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO	23
3. 1 Opredelitev lokalne skupnosti	23
3. 2 Geografska opredelitev lokalne skupnosti	25
3. 3 Raziskovanje skupnosti	27
3. 4 Struktura skupnosti	28
3. 5 Opredelitev odnosov z (lokalno) skupnostjo.....	29
3. 6 Medsebojna odvisnost organizacije in lokalne skupnosti.....	30
3. 7 Namen odnosov z lokalno skupnostjo	32
3. 8 Načrtovanje odnosov z lokalno skupnostjo	34
3. 9 Program odnosov z lokalno skupnostjo in njegovo izvajanje..	35
3. 9. 1 Program	35
3. 9. 2 Izvajanje	36

4. ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO PRI POSEGANJU V OKOLJE	39
4. 1 Modela reševanja okoljskih vprašanj	40
4. 2 Pomen analize družbenega okolja	41
4. 3 Stroka, strokovnjaki odnosov z javnostmi in laična javnost...46	
4. 3. 1 Participacija javnosti	46
4. 3. 2 Participacija stroke in vloga strokovnjakov za odnose z javnostmi.	48
4. 4 Okoljevarstveni certifikat ISO 14001 in komuniciranje	49
5. ŠTUDIJA PRIMERA – BELINKA – Zeleno je modro	50
5. 1 O podjetju	50
5. 2 Proizvodni proces Belinke	52
5. 3 Pregled programa odnosov z lokalno skupnostjo iz leta 1992...54	
5. 4 Izvedba komunikacijskega programa.....57	
5. 4. 1 I. faza (junij – december 1991)	58
5. 4. 2 II. faza (januar – maj 1992)	58
5. 5 Lokalna skupnost	58
5. 5. 1 Krajanj	59
5. 5. 2 Interna javnost	60
5. 5. 3 Mediji	61
5. 6 Rezultati komunikacijskega programa iz leta 1992	62
5. 7 Obdobje med letoma 1992 in 2002, leto 2003 in prihodnost63	
5. 8 Kemična tovarna Moste	65
5. 9 Sklep	68
6. ZAKLJUČEK	70
7. LITERATURA	72

1. UVOD

Smisel obstoja vsake organizacije je izpolnjevanje njenega poslanstva. Organizacije morajo imeti strateški načrt za njegovo izpolnjevanje. Prav tako morajo organizacije za izpolnitev tega cilja in povezavo z okoljem strateško uporabljati in načrtovati odnose z javnostmi. V strateški funkciji morajo odnosi z javnosti doseči ravnovesje med vizijami vodstva in okolico organizacije, med njenimi povezavami z notranjim in zunanjim okoljem. Odnosi z javnostmi morajo predstavljati most med notranjo perspektivno organizacije in njenim zunanjim pozicioniranjem. Uspešne organizacije utemljujejo svoje poslovanje na vnaprej določenem načrtu. Ko so namere in cilji organizacije jasni, jih je mogoče razdelati na podlagi začrtane kampanje.

K uresničitvi tega pomagajo tudi odnosi z javnostmi, ki v zadnjem času pridobivajo na pomenu. Z njimi organizacija zgradi most s svojimi deležniki, kar je temeljnega pomena za normalno poslovanje. Ker živimo v dinamičnem in kompleksnem okolju tudi organizacije vodijo odnose z različnimi deležniki: zaposlenimi, dobavitelji, finančnimi strokovnjaki in drugimi. Med njimi je za kemično tovarno še posebej pomembna lokalna skupnost, saj njeni prebivalci lahko pomembno vplivajo na organizacijsko uspešnost.

Še ne dolgo tega je veljalo, da je dovolj, če podjetje zadovoljuje le ekonomski kriterij; ustvarjanje dobička, kar naj bi bilo njegovo temeljno in osnovno poslanstvo. Upoštevanje takšen pogled se potreba po komuniciranju z zunanjimi elementi sistema, deležniki, zdi popolnoma odveč. Ta pristop je v današnjih razmerah ne samo nezadosten, ampak celo napačen. Minili so časi, ko so bila podjetja odgovorna le svojim delničarjem in lastnikom in so uveljavljala le svojo voljo ne ozirajoč se na posameznika, okolje in na širšo družbeno dobrobit. Skladno s konceptom korporativne družbene odgovornosti in organizacijske uspešnosti so podjetja odgovorna, da načrtujejo in upravljajo odnose z različnimi deležniki.

Tudi Kemična tovarna Belinka d. d. je hitro spoznala pomen vodenja in upravljanja odnosov z različnimi javnostmi. Rezultat tega je dobro zgrajena mreža odnosov s ključnimi javnostmi, še posebej z lokalno skupnostjo. Ker podjetje in lokalna skupnost sobivata v skupnem okolju in sovplivata druga na drugo, je tako za lokalno skupnost kot podjetje samo pomembno, kakšne odnose gradita med seboj.

V diplomskem delu utemeljujemo tezo, da vzpostavljanje, ohranjanje in včasih tudi prekinitev odnosov z javnostmi dolgoročno prispeva k uspešnosti podjetja. V nadaljevanju bomo dokazali, da dobro vzpostavljeni odnosi z lokalno skupnostjo in ugodna klima vplivata na (ne)naklonjenost

prebivalcev lokalne skupnosti do posegov v okolje in poslovanja podjetja. Zagovarjali bomo tezo, da je upoštevanje družbenih in psiholoških dejavnikov za pridobitev naklonjenosti in dovoljenja za delovanje podjetij v lokalni skupnosti prav tako pomembno kot upoštevanje tehnološke komponente.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela – teoretičnega in praktičnega, kjer smo preučeni teoretski okvir aplicirali na praktični primer. Sestavljena je iz uvoda, kateremu sledijo štiri poglavja, zaključek, uporabljeni viri in priloge. Hipoteze smo v delu podprli z natančno analizo strokovne teorije, ki se je izkazala kot pravilna tudi pri obravnavi našega študija primera Belinka. Pri izdelavi diplomskega dela smo uporabili naslednje metode: analizo strokovne literature in člankov, pregled internetnih strani, analizo izbranega klipinga, pregled opravljenega komunikacijskega programa ter obisk podjetja Belinka, Kemične tovarne Moste (pogovori z vodji marketinškega oddelka, dostop do internih publikacij, zapiskov, poročil) in agencije Pristop.

V prvem poglavju smo spregovorili o korporativni družbeni odgovornosti in opredelili pojem deležnik in javnost. Zanimala nas je razlika med tema pojmom, prikazane pa so tudi osnovne opredelitve in spoznanja o odnosih z javnostmi. Spregovorili smo tudi o organizacijski uspešnosti.

V drugem poglavju smo se podrobneje ukvarjali z lokalno skupnostjo. Podrobneje smo opredelili pojem lokalne skupnosti, kako se z njim ukvarjajo različni avtorji in vede, ter skušali odgovoriti, kaj je tisto, kar opredeljuje lokalno skupnost. V nadaljevanju je prikazan in opisan program odnosov z lokalno skupnostjo, s poudarkom na namenih, ciljih in tehnikah omenjenega programa.

Tretje poglavje opisuje komuniciranje z lokalno skupnostjo pri poseganju v okolje in pri reševanju okoljskih vprašanj. Prikazali smo, kaj vse morajo podjetja upoštevati pri odločanju o vodenju programov z lokalno skupnostjo. Raziskali smo področje participacije javnosti in pomembnost družbeno-psiholoških komponent, ki vplivajo na stopnjo naklonjenosti do organizacij.

V zadnjem poglavju smo dobljeni teoretski okvir aplicirali na praktični primer Belinke. Prikazan in opisan je komunikacijski program z lokalno skupnostjo v »mirnih« časih iz let 1991/92, ko so v Belinki želeli širiti proizvodnje zmogljivosti, in komunikacijsko delovanje v letu 2001, ko so naleteli na odpor in nasprotovanja okoliških prebivalcev.

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

V prvem poglavju bomo pregledali ključne ugotovitve odnosov z javnostmi. Preučili bomo pester nabor opredelitev te vede, razliko med pojmom javnost in deležnik, programe odnosov z javnostmi in njihovo strateško načrtovanje. Odnose z javnostmi bomo povezali z družbeno odgovornostjo na koncu pa še z organizacijsko uspešnostjo podjetja.

2. 1 Korporativna družbena odgovornost

V tem podpoglavju bomo videli, da med odnosi z javnostmi in korporativno družbeno odgovornostjo obstaja neko razmerje, zato bomo za lažje razumevanje nekoliko podrobneje pregledali pojem korporativne družbene odgovornosti. Vendar nas ne bosta zanimali učinkovitost in dobičkonostnost, kar uvrščamo v ekonomske funkcije podjetja, ampak se bomo ukvarjali z družbenim delovanjem podjetja, ki ga podjetje izkaže v korporativni družbeni odgovornosti. Kljub temu družbena odgovornost ni neodvisna od ekonomske učinkovitosti.

Od podjetij se danes zahteva in pričakuje pošteno delovanje, zmanjšanje škode za deležnike in izpolnjevanje prostovoljne odgovornosti do vseh deležnikov, s prispevanjem finančnih sredstev ali človeških virov za izboljševanje kvalitete življenja. Podjetja imajo večjo odgovornost kot zgolj ustvarjanje dobička. Te odgovornosti vključujejo tudi pomoč pri reševanju pomembnih družbenih problemov, še zlasti tistih, ki jih podjetje ustvari s svojim delovanjem.

Ker se korporativna družbena odgovornost podjetij ugotavlja, uresničuje in meri prek odnosov z deležniki, tudi prek lokalne skupnosti, povzemamo njene glavne ideje in ugotovitve.

2. 1. 1 Splošna opredelitev korporativne družbene odgovornosti

Korporativno družbeno odgovornost na kratko opredelimo kot odgovornost organizacije, da načrtuje in upravlja odnose z deležniki (Harrison, 1995: 125). Grunig in Hunt (1984) pravita, da imajo podjetja odgovornost do javnosti ne glede na to ali je to v njihovem samointeresu ali ne, saj javnosti vidijo neodgovorno obnašanje in se po pomoč zatečejo k vladnim organom.

Korporativna družbena odgovornost je predstavljena z vrsto opredelitev. Bauer (v Carroll, 2000: 28) korporativno družbeno odgovornost opredeli kot resno upoštevanje učinka aktivnosti podjetja na družbo. Po Booneu in Kurtzu (1992: 73) korporativna družbena

odgovornost predstavlja obveznost, ki jo imajo organizacije do svojih deležnikov¹. Pri tem upravljavci poskušajo uravnovežiti družbeno usmerjene cilje s tradicionalnimi cilji dobičkonosti. Podobno meni tudi Certo (1992: 63), ki pravi: »Korporativna družbena odgovornost je odgovornost upravljavcev, da prevzamejo dejavnosti, ki ščitijo in izboljšujejo družbeno blaginjo, hkrati pa je to tudi v interesu podjetja.« Najbolj celovito opredelitev korporativne družbene odgovornosti ponudi Carroll. Njegova opredelitev se razlikuje od zgornjih definicij avtorjev in pravi: »Korporativna družbena odgovornost vključuje ekonomska, pravna, etična in filantropična pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja.« (Carroll, 1996: 37) Od podjetja se pričakuje, da ekonomsko uspešno posluje v okviru zakona in etike. Etično odgovornost razumemo kot obveznost, da podjetje do svojih deležnikov ravna tako kot je prav, da ravna pravično in pošteno ter preprečuje ali zmanjšuje škodo, ki jo lahko povzroči svojim deležnikom. Hkrati se od podjetja pričakuje, da izpolnjuje svojo prostovoljno ali filantropično odgovornost. V praksi to pomeni, da podjetje deležnikom v skupnosti prispeva finančna sredstva in človeške vire ter s tem izboljša kvaliteto življenja. Temu pravimo tudi korporativno državljanstvo.

2. 1. 2 Trije vidiki k obravnavanju korporativne družbene odgovornosti

Dubrin (1989: 66) piše o treh vidikih korporativne družbene odgovornosti. O klasičnem, odgovornostnem in javnostnem vidiku. Prvi vidik je prevladoval konec 19., začetek 20. stoletja. V tem pogledu podjetja služijo dobičke za svoje delničarje in se ne ukvarjajo z družbenimi cilji in problemi. Po odgovornostnem vidiku organizacije prevzamejo odgovornost tudi do drugih deležnikov, skupnosti, zaposlenih, dobaviteljev. Podjetje zmanjšuje negativne učinke svojega delovanja in pošteno ravna s svojimi deležniki. Tretji vidik imenujemo tudi vidik kvalitete življenja. Podjetja sodelujejo z različnimi deležniki pri reševanju družbenih problemov in v izboljševanju kvalitete življenja (Dubrin in drugi, 1989: 66). Ta delitev sovпада z Boonejevim in Kurtzovim (1992) zgodovinskim razvojem. Korporativna družbena odgovornost se je zgodovinsko razvila skozi tri značilne faze. Upravljanje z maksimizacijo profita, pooblaščenno upravljanje in upravljanje kvalitete življenja. S tega vidika korporativno družbeno odgovornost obravnava tudi Drucker, ki opozarja (1993: 102): »Organizacija ima odgovornost, da najde tak pristop k družbenimi

¹ Deležniki so posamezniki in skupine, ki čutijo, da nanje vpliva delovanje organizacije. Več o deležnikih v nadaljevanju.

problemom, ki se ujema z njeno kompetenco in v družbenih problemih najde priložnost za svoj poslovni uspeh.»

2. 1. 3 Carrollov model korporativne družbene odgovornosti

Carroll je v svojem modelu korporativne družbene odgovornosti, ki ga je poimenoval model korporativnega družbenega delovanja, našel način združitve različnih vidikov korporativne družbene odgovornosti. Njegov model združuje tri osrednje razsežnosti korporativne družbene odgovornosti (Carroll, 1996: 49):

- **kategorije družbene odgovornosti** (to so ekonomska, pravna, etična in filantropična kategorija),
- **filozofije ali načini družbene odzivnosti** (to so reaktivni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni način) in
- **družbene zadeve na katere se nanašajo odgovornosti do deležnikov** (Carroll navaja pet glavnih zadev povezanih s potrošniki, okoljem, diskriminacijo, varnostjo izdelkov ter zaposlenih in zadeve v zvezi z delničarji).

Predstavljeni model korporativnega družbenega delovanja je model deležnikov, ki je uporaben prav za odnose z javnosti, katerim priznavamo upravljavsko vlogo v podjetju kot bomo videli v nadaljevanju.^{1a}

2. 1. 4 Delničarski in deležniški pristop k obravnavanju korporativne družbene odgovornosti

Ko govorimo o družbeni odgovornosti, se zastavi vprašanje, komu je sploh odgovorna organizacija. Podjetja, ki izpolnjujejo le ekonomske in pravne obveznosti, priznavajo le odgovornost do svojih delničarjev in večjega dobička. To je t. i. klasični pristop korporativne kontrole, obstaja pa še deležniški, ki upošteva tudi koristi in lastnosti drugih deležnikov organizacije.

Upravljalci po klasičnem pristopu delujejo v interesu delničarjev in zanje ustvarjajo dobiček, zahteve in potrebe drugih deležnikov jih ne zanimajo. Nasproten je deležniški pristop po

^{1a} Ob približno istem času kot Carroll je Sethi razvil alternativni model korporativne družbene odgovornosti. Sethi je v korporativnem vedenju prepoznal tri stopnje: **družbeno obveznost** (je korporativno vedenje, ki se ukvarja le s pravnimi omejitvami in konkurenčnimi tržnimi dejavniki), **družbeno odgovornost** (nanaša se na korporativno vedenje, ki se ujema z veljavnimi družbenimi vrednotami, normami in pričakovanji) in **družbeno odzivnost** (to je zadnja tretja stopnja, od upravljalcev se pričakuje, da anticipirajo spremembe in se nanje odzivajo).

katerem je podjetje odgovorno tudi svojim deležnikom in ne le delničarjem (Marcus, 1996: 51). Kot najbolj znanega zagovornika klasičnega pristopa šteje ameriškega ekonomista Milтона Friedmana. Njegova doktrina zastopa stališče, da je upravljavec v službi lastnikov podjetja in ga mora zato upravljati v skladu z željami lastnikov. To pomeni ustvariti toliko dobička, kot je le mogoče ob tem, da se podredimo osnovnim pravilom družbe. Podobnega mnenja je tudi Mintzberg. Nasprotniki tega pogleda so to kasneje poimenovali Friedmanova zabloda. Temu pogledu ugovarja Drucker, ki pravi, da ekonomska uspešnost ni edina odgovornost podjetništva. Ekonomska uspešnost je le osnova, ker brez nje podjetja ne morejo izpolnjevati drugih odgovornosti: podjetje ne more biti dober delodajalec, dober državljan in dober sosed (Drucker, 1993: 101). Če podjetje torej priznava odgovornost tudi do drugih deležnikov, pravimo, da ima deležniški pristop k upravljanju. Po tem pristopu upravljavci ne priznavajo odgovornosti le delničarjem, ampak tudi drugim deležnikom, potrošnikom, uslužbencem, skupnosti (Marcus, 1996: 57). Zagovorniki Friedmanove doktrine poudarjajo nesmiselnost upoštevanja nedelničarskih interesov, češ da lahko zameglijo primarni namen obstoja podjetja, in menijo, da podjetja nimajo ustreznega družboslovnega znanja za uspešnost reševanja tovrstnih problemov, da imajo že dovolj moči in zato ne potrebujejo še družbene.

Kakorkoli že, dejstvo je, da se podjetja danes ne sprašujejo več ali sploh pomagati skupnosti, pač pa je edino vprašanje s katerim se ukvarjajo to, kako pomagati. Čedalje več podjetij se namreč zaveda, da močne pravice vključujejo tudi močne odgovornosti.

2. 1. 5 Korporativna družbena odgovornost in odnosi z javnostmi

Korporativna družbena odgovornost, kot smo že ugotovili, vsem osveščenim podjetjem nalaga, da načrtujejo in upravljajo odnose s svojimi deležniki. To povzemamo zato, ker obstaja povezava med družbeno odgovornim podjetjem in odnosi z javnostmi.

Harrisonova (1995: 125) si povezavo predstavlja takole: *»Če vzamemo deležniški pristop vidimo, da so odnosi z javnostmi vitalnega pomena za korporativno in družbeno odgovornost organizacije, ki jo definiramo kot odgovornost organizacije, da načrtuje in upravlja odnose z deležniki. Odnosi z javnostmi pa so prav to, načrtovanje in upravljanje odnosov z deležniki.«*

Povezava med tema dvema pojmomoma je razvidna tudi iz Baskinove Aronoffove definicije odnosov z javnostmi (1988: 5): *»Praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo z vsemi pomembnimi notranjimi in zunanji javnostmi z namenom, da ustvarijo ujemanje med organizacijskimi cilji in družbenimi pričakovanji. Praktiki odnosov z javnostmi razvijajo,*

izvajajo in ocenjujejo programe, ki promovirajo izmenjavo vplivov in razumevanja med organizacijskimi deležniki ter javnostmi.«

2. 2 Deležnik in javnost

Izraza deležnik in javnost se pogosto napačno uporabljata kot sinonima, vendar je med njima velika razlika. Deležnike bi lahko opisali kot skupino ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. Te skupine ljudi lahko s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo, na te skupine pa lahko s svojim delovanjem vpliva tudi organizacija. Biti deležnik določene organizacije pomeni, da delimo z njo skupno usodo bodisi aktivno ali pasivno (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 41).

Pojem **deležnik**² izhaja iz besede delničar³. Delničarji imajo v podjetju svoje delnice, deležniki pa nek delež in interes.⁴ Delničarji so le ena izmed vrst deležnikov. *»Deležniki predstavljajo posameznike ali skupine, ki imajo delež pri organizaciji. To so lahko porabniki, zaposleni, lastniki, dobavitelji, distributerji, lokalna skupnost«* (Berginc, 2003: 32) Klasična teorija upravljanja, ki poudarja predvsem proizvodnji, prodajni in finančni vidik poslovanja podjetja, se ukvarjala s štirim najpomembnejšimi deležniki. Poleg lastnikov še z zaposlenimi, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki to skupino razširi še z vrsto drugih deležnikov. Vendar nimajo samo deležniki interesa v podjetju, ampak ga imajo tudi podjetja v odnosu do deležnikov. Zaradi obojestranskih interesov se med vpletenimi razvije odnos, katerega končni cilj je menjava, ki je podstat vsakega odnosa, po mnenju Jančiča (1997) tudi partnerskega odnosa.

Uspešna podjetja morajo, kot smo že ugotovili, delovati družbeno odgovorno, kar pomeni, da poleg zasledovanja lastnih interesov upoštevajo tudi interese svojih deležnikov in celotne družbe. Naloga takega podjetja je, da v dejavnostih odnosov z javnostmi neprestano komunicirajo z vsemi opredeljenimi deležniki, ki jih določimo z analizo SWOT.⁵ V praksi mnoga podjetja ne delujejo tako, saj se usmerjajo predvsem na tiste deležnike, ki za podjetje predstavljajo neko grožnjo ali pa so z njim že v konfliktu, s čimer je ogroženo delovanje podjetja in opravljanje njegovega poslanstva. Na tej točki deležniki preidejo v fazo javnosti in

² V angleškem jeziku stakeholder.

³ V angleškem jeziku stockholder.

⁴ Od tod stock, ki je koren angleške besede stockholder, kar velja tudi za stake in koren besede stakeholder.

⁵ SWOT analiza je primerjalna analiza posameznih funkcij organizacije v odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke in izhodišča za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozori na pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti (Jančič, 1990: 83 – 84).

prav v stopnji aktiviranosti vidimo glavno razliko med deležniki in javnostmi. Mnoge skupine v kategoriji deležnikov ostanejo pasivne, tiste, ki pa imajo več zavesti in postanejo aktivne pa za podjetje postanejo javnosti. Javnosti se tako formirajo, ko deležniki prepoznajo katero izmed posledic kot problem in ko se organizirajo, da bi v zvezi s tem kako ukrepali.

Za Deweya javnost predstavlja skupina ljudi, ki je soočena z nekim problemom, ta problem prepozna, o njem komunicira in se organizira, da bi ga rešila (v Grunig in Hunt, 1984: 145).

Angleški pridevnik *public* izvira iz latinske besede *publicus* in se nanaša na ljudstvo, nacijo. Je antonim pridevnika *privatus*, ki pomeni sam, osamljen. Angleški samostalnik *public* vsebuje tri pomene (Škerlep, 1998):

- nanaša se na celotno ljudstvo,
- na posebno skupino ljudi, ki jih povezuje skupni interes in
- na skupino ljudi, ki nastopa kot občinstvo nekoga⁶.

Najpomembnejša je druga opredelitev iz katere bomo izhajali tudi mi, saj lokalna skupnost predstavlja javnost v drugem pomenu besede. Je interesna skupina, ki jo združuje skupni interes.

Eden najvidnejših strokovnjakov iz področja odnosov z javnostmi Grunig (1984) javnost opredeli kot skupino ljudi, ki:

- deli skupen problem,
- je problem spoznala in
- se organizira, da bi problem rešila.

Mejo med deležniki in javnostjo sta s pomočjo trikotnika na podlagi gornjih treh spremenljivk in njihovih medsebojnih odnosov nazorno opredelila Grunig in Hunt (1984: 153). **Nejavnost**, ki sta jo umestila na dnu trikotnika, sestavlja skupina ljudi, ki jo problem nekega podjetja sploh ne prizadene. Višje so deležniki, ki jih problem prizadene, a se tega še ne zavedajo, zato govorimo o **možni ali latentni javnosti**. **Pozorna javnost** se že zaveda in razume nastali problem, ko pa je skupina posameznikov pripravljena za rešitev problema tudi kaj narediti, govorimo o **konfliktni ali aktivni javnosti**. Ta skala aktiviranja javnosti ima tudi pomanjkljivost. Ne moremo tako enostavno ločiti pasivne in aktivne deležnike ter samo

⁶ V prvem primeru govorimo o veliki široki javnosti, v zadnjem primeru pa v slovenskem jeziku pogosto uporabimo kar besedo publika. To je skupina ljudi, ki prisostvuje na nekem dogodku, predstavi in podobno.

slednje poimenovati javnosti. Če to storimo, potem veliko skupin, s katerimi podjetje v praksi komunicira izpade iz opredelitve odnosov z javnostmi, ki pravi: »*Odnosi z javnostmi so upravljalska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije.*« (Cultip, Center, Broom 1994: 1) Zato, kar Grunig in Hunt (1984) uvrščata med deležnike je prav tako javnost, vendar v svoji latentni fazi.

Ko se podjetja pri poslovanju srečujejo z različnimi javnostmi je pomembno, da se zavedajo, da je za vsako treba izbrati drugačen pristop komuniciranja. Če smo na stopnji, ko se soočamo s konfliktno javnostjo, ki sama veliko bolj aktivno išče informacije kot druge javnosti, potem bo zgolj informiranje s strani organizacije popolnoma nezadostno.

Odnosi z javnostmi se v praksi ukvarjajo s tistimi deležniki, ki se aktivirajo v javnost. Vendar bi se v idealnih razmerah morali vsi programi odnosov z javnostmi začeti še v fazi deležnika in ne ko se pojavi že nek pereč problem. Iz tega spoznanja bomo izhajali tudi v nadaljevanju pri pregledu pomena in vloge odnosov z lokalno skupnostjo.

2. 3 Splošna opredelitev odnosov z javnostmi⁷

Škerlep (1998) kritično ugotavlja, da v Sloveniji stroka prevaja angleški izraz *public relations* z izrazom odnosi z javnostmi, v vsakdanjosti pa se pogosto uporablja besedna zveza stiki z javnostjo, pri čemer ni problematična beseda stik/odnos, temveč edninska raba samostalnika javnost. Velikokrat se praksa odnosov z javnostmi napačno usmerja na eno veliko, splošno javnost, kar ni pravilno, saj že ime samo pove, da se srečujemo z več javnostmi. Ključ sodobne veščine je prav sposobnost, da komuniciramo z različnimi za podjetje pomembnimi strateškimi javnostmi.

Oče odnosov z javnostmi Edward L. Bernays^{7a} pravi, da ti odnosi z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 17).

⁷ Pred pomembnejšimi ugotovitvami te mlade družboslovne vede, katere idejni oče je Edward Bernays, bomo pregledali nekaj opredelitev vidnejših strokovnjakov. Kljub dolgoletni praksi se praktiki odnosov z javnostmi glede opredelitev še niso poenotili, kar v družboslovnih vedah sploh ni izjema, ampak prej pravilo. Zato tudi to področje zaznamuje pester nabor opredelitev s poudarkom na upravljavski in komunikacijski funkciji odnosov z javnostmi.

^{7a} Edward L. Bernays velja za prvega teoretika odnosov z javnostmi, saj je leta 1920 prvi spregovoril o Odnosih z javnostmi in tri leta kasneje izdal prvo knjigo s tega področja z naslovom *Crystallizing Public Opinion* (New York: Boni and Liveright). V svojih začetnik delih se je sprva navezoval na veliko, splošno javnost. Izvor

Dva izmed najvidnejših strokovnjakov iz tega področja, Grunig in Hunt (1995), trdita, da gre pri odnosih z javnostmi za: *»upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi.«* Nadalje pravita: *»Odnosi z javnostmi so formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi.«* (Grunig in Hunt, 1995) Bistvo je v komunikaciji in kompromisu. *»Organizacije uporabljajo komuniciranje zato, da usklajujejo svoje vedenje s tistimi, ki učinkujejo nanje in na katere lahko učinkujejo one. Tako organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od njih.«* (Grunig in Hunt, 1995: 5)

Cutlip, Center, Broom (1994: 3-4) odnose z javnostmi opredelijo kot: *»Odnosi z javnostmi so menedžerska funkcija, ki vzpostavi in obdrži odnose, ki pripomorejo k skupni komunikaciji, razumevanju in kooperaciji med organizacijo in njenimi javnostmi.«* Podobno odnose z javnostmi kot menedžersko funkcijo, ki pomaga opredeliti organizacijske cilje in filozofijo, vidita tudi Baskin in Arnoff (1988).

Jefkins (1997: 6) eden najvidnejših angleških praktikov odnosov z javnostmi odnose z javnostmi opredeli kot: *»Odnosi z javnostmi so vse oblike načrtovane komunikacije (navzven in navznoter), med organizacijo in njenimi javnostmi z namenom doseči specifične cilje v povezavi z vzajemnim razumevanjem.«* Cilj odnosov z javnostmi je učinkovati na vedenje javnosti, vzpostavljati in vzdrževati razmerja z javnostmi, odkrivati trende, ki lahko razdiralno vplivajo na ta razmerja, in minimizirati razdiralni učinek.

Številne opredelitve odnosov z javnostmi so podala tudi različna združenja. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) 1978. leta, Ameriško Društvo za odnose z javnostmi (PRSA) leta 1982, Britanski Inštitut Odnosov z javnostmi (IPR) in druga. Tudi slovenski praktiki so sprejeli skupno definicijo.

Kot vidimo je skoraj vsak strokovnjak odnosov z javnostmi in vsako združenje skovalo svojo definicijo. Kljub pestremu naboru opredelitev pa so si vsi enotni v tem, da gre pri odnosih z javnostmi v prvi vrsti za komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi, katerega namen je uspešno sodelovanje, razumevanje in sožitje.

odnosov z javnostjo tako izhaja iz Amerike, pri nas pa prve zametke o tej disciplini zasledimo dokaj pozno na začetku 80. let, tako da je to pri nas še relativno mlada veda.

2. 4 Konceptualni modeli odnosov z javnostmi

Organizacije upravljajo odnose s svojimi javnostmi z namenom vplivati na vedenje javnosti. Komunikacije lahko upravljamo na več načinov. Kako bomo to počeli, je odvisno od organizacijske kulture organizacije in njenega pogleda na okolje. Grunig je razvil štiri tipične modele, s katerimi organizacije vplivajo na vedenje javnosti, kar je tudi glavni namen odnosov z javnostmi, za katere pravi: *»Štirje modeli so štirje tipični načini, na katere organizacije izvajajo odnose z javnostmi.«* (1992: 289) Kasneje je zaradi številnih kritik dodal še peti model. Ti modeli so: model tiskovnega agenta, model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model ter model mešanih motivov. Prva dva modela sta primer enosmerne komunikacijskega toka, pri ostalih pa gre za dvosmerno komunikacijo (Grunig, 1984).

Model tiskovnega agenta

Kot prvi model odnosov z javnostmi se je razvil sredi 19. stoletja. Naloga tiskovnega agenta je, da za svojo organizacijo pridobi zaželeno publiciteto v množičnih medijih. Pri tem modelu gre za najbolj primitivni način razumevanja odnosov z javnostmi. Model je bil aktualen konec 19. stoletja s pojavom množičnega tiska in ogromnih industrijskih korporacij, ko prava zakonska regulacija še ni bila urejena. V ospredju tega modela je publiciteta za vsako ceno, resnica je nepomembna, važno je, da se o nas piše, da smo prisotni v javnosti in prepoznavni. Tako lahko dosežemo samo trenutno kratkoročno prepoznavnost in všečnost, medtem ko je na dolgi rok tovrstna manipulacija precej vprašljiva.

Model javnega informiranja

Ta model se je kot drugi razvil na začetku 20. stoletja. Takrat so korporacije zaposlovale svoje novinarje, ki so za medije pripravljali (pozitivne) novice. Še danes številna podjetja zaposlujejo svoje novinarje, ki po množičnih in kontroliranih medijih z novičarskimi pismi, brošurami in naslovljeno pošto, razširjajo relativno objektivne informacije. Začetnik tega modela je Ivy Lee, ki je dajal velik pomen obveščanju javnosti. Slabost tega modela je pozabljanje izvajalcev odnosov z javnostmi, da je v velikem krogu njihove tarčne skupine le nekaj tistih, ki se zanimajo za dejavnosti organizacije. Večina prizadevanj je zato zaman, zanemari pa se tudi grajenje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi.

Dvosmerni asimetrični model

Razvoj tega modela sega v dvajseta in trideseta leta 20. stoletja. Pod vodstvom Edwarda Bernaysa so se odpravile pomanjkljivosti prvih dveh modelov. Če sta prva dva modela temeljila predvsem na pošiljatelju in njegovih interesih, je ta model pričel raziskovati naslovnike, vendar se je spreminjala le orientacija javnosti ne pa tudi njeno lastno vedenje. Zaradi tega mu še vedno pripisujemo prizvok manipulativnosti. Šele s tem modelom, ki uporablja raziskave stališč javnosti zato, da bi lahko razvil sporočila, ki prepričajo strateške javnosti, da se obnašajo tako kot to želi organizacija, se je pričel znanstveni pristop k proučevanju odnosov z javnostmi. Organizacija, ki uporablja ta model je prepričana, da ima ona prav, javnost pa narobe, zato se mora sprememba, ki je potrebna za rešitev konflikta, zgoditi na strani javnosti.

Dvosmerni simetrični model

Ta model, ki se je razvil konec šestdesetih let 20. stoletja, v času študentskih in drugih aktivističnih družbenih gibanj, za razliko od predhodnega poskusa s pomočjo raziskav vzpostaviti ravnotežje med organizacijo in njenimi javnostmi. Raziskave se uporabljajo zato, da se vzpostavi razumevanje in komunikacija z javnostmi, ne pa da bi oblikovali sporočila, ki motivirajo in prepričajo javnosti. Tu gre za dialog, diskusijo, diskurz o različnih zadevah. Dvosmerni simetrični model je zadnja razvojna faza odnosov z javnostmi, saj skladno z njim organizacije do določene mere ne upoštevajo le lastnih interesov in koristi, temveč na javnost gledajo kot na enakovrednega partnerja. Skozi pogajanja se vzpostavi kompromis z obojestranskimi koristmi kot posledica prilagajanja.

Grunig (1992: 310-311) opozarja, da: *»Odnosi z javnostmi v praksi ne potekajo čisto po dvosmernem simetričnem modelu, ampak je realni model odnosov z javnostmi kombinacija dvosmernega asimetričnega in simetričnega modela.«* Iz tega spoznanja in zaradi številnih kritik se je razvil še peti model - model mešanega motiva.

Model mešanega motiva

V tem modelu imajo organizacija in javnosti različne in včasih konfliktno interese, vendar s pogajanja in kompromisi vsi vpleteni najdejo skupno točko. Ta model še najbolj odraža realno situacijo, saj organizacije ne obravnava idealistično. Organizacije v problemskih situacijah uporabljajo načelo ekonomske racionalnosti s poudarkom na minimalnih stroških. Tako organizacije sprva skušajo s prepričevanjem svojih javnosti doseči želeni cilj, če pa jim prepričevanje ne prinese želenih učinkov, sledijo pogajanja in prilagajanja. Skozi čas se je

pokazalo, da je novi model simetrije realni model odnosov z javnostmi, ki ga uporabljajo odlične organizacije.

Program odnosov z lokalno skupnostjo, ki ga obravnavamo v nadaljevanju, spada v novi model simetrije.

2. 5 Programi odnosov z javnostmi

Delovanje organizacij prizadeva različne kategorije deležnikov in deležniki vplivajo na organizacijsko uspešnost. Organizacija mora najprej identificirati javnosti, ki so zanjo strateškega pomena ter z njimi graditi odnose. Programi odnosov z javnostmi^{7b} opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi deležniki organizacije.

Javnosti se formirajo, ko deležniki prepoznajo katero izmed posledic kot problem in ko se organizirajo, da bi v zvezi s tem ukrepali. Javnosti naredijo iz nerešenih problemov konfliktna, pereča vprašanja. Oddelek za odnose z javnostmi mora ta vprašanja predvideti in upravljati odziv organizacije nanje.

Kot menita Grunig in Hunt (1984), bi se morali vsi programi odnosov z javnostmi začeti v fazi deležnika, zato bomo v nadaljevanju pregledali najpomembnejše deležnike organizacije. Večina avtorjev odnosov z javnostmi našteva naslednje pomembne deležnike organizacije: zaposleni, skupnost, finančna javnost, mediji, potrošniki, politična javnost, potrošniki in drugi. Za te različne javnosti imajo organizacije pripravljene različne programe odnosov z njimi, posebna področja delovanja programov odnosov z javnostmi se torej ukvarjajo prav s posameznimi izbranimi javnostmi.

White (1991) navaja naslednje programe:

Odnosi z zaposlenimi: delovanje organizacije je v prvi vrsti močno odvisno tudi od podpore ljudi, ki jo sestavljajo. Z vidika odnosov z javnostmi so ljudje, ki sestavljajo organizacijo tudi njeni predstavniki navzven. Njihovo obnašanje in mnenje o organizaciji se odraža izven organizacije, zato je zelo pomembno, da veliko prizadevanj in časa namenimo tej ciljni skupini. Pomembnost tega programa za celotno uspešnost in delovanje organizacije se zaveda

^{7b} Programi odnosov z javnostmi opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi, pri tem gre za logiko odnosov z različnimi deležniki in »konvencionalno modrost«, kako naj praktiki odnosov z javnostmi v specifičnih kontekstih delujejo. Pri programih gre za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij, kajti v praksi se ti programi med seboj prepletajo oziroma se le redko pojavijo v čisti obliki, zato razvoj konkretne strategije zahteva analizo dane situacije in aplikacije elementov različnih programov (Škerlep, 1998: 751).

že čedalje več organizacij. Zaposleni so tista ciljna javnost, ki jim v programu za odnose z javnostmi namenjajo največ pozornosti (White, 1991: 39).

Odnosi z državnimi institucijami oz. javni odnosi (Public affairs): so posebno področje odnosov z javnostmi, ki se ukvarjajo z razvojem javne politike, zakonodaje in predpisov, ki lahko vplivajo na organizacijo, njene interese in delo. Ti odnosi skušajo predvideti morebitna pereča vprašanja in oblikovati njihovo rešitev kot javno politiko skozi javno debato. Najbolj učinkoviti praktiki javnih zadev so aktivni ljudje iz politike (White, 1991: 55).

Odnosi z mediji: pri odnosih z javnostmi gledamo na medije na dva načina. Prvo mediji predstavljajo kanale komuniciranja skozi katere informiramo širše občinstvo, drugič pa mediji predstavljajo skupino organizacij, katero sestavljajo posamezniki, ki imajo svoje interese in je z njimi možno sodelovati (White 1991: 28).

Odnosi s finančno javnostjo: ti odnosi so osredotočeni na tiste skupine ljudi, katerih finančna podpora je potrebna za poslovanje organizacije. Sem uvrščamo sedanje in prihodnje delničarje ter vlagatelje. Vse dejavnosti odnosov s to ciljno skupino so usmerjene k iskanju finančne podpore, ki jo organizacija potrebuje za zasledovanje svojih ciljev (White, 1991: 82-83).

Odnosi s potrošniki: posebej pomembna naloga odnosov s potrošniki je skrb za zadovoljstvo uporabnikov izdelkov in storitev organizacije ter znotraj tega tudi obravnavanje njihovi pritožb, pripomb in predlogov.

Odnosi s skupnostjo: slednji program, s katerim se bomo podrobneje ukvarjali tudi mi, se ukvarja s skupinami v skupnosti, ki so povezane s področjem delovanja organizacije. Skupnost je lahko lokalna, regionalna, nacionalna ali mednarodna. Odnosi s skupnostjo se ukvarjajo z odnosi med organizacijo in skupnostjo, katere del je organizacija (White, 1991: 66). Z odnosi skupnostjo se bomo ukvarjali v nadaljevanju diplomske naloge.

Drugi med pomembne programe odnosov z javnostmi dodajajo še:

Krizno upravljanje in krizno komuniciranje: upravljavske krize so trenutni in nepričakovani dogodki ter dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in organizacijsko sposobnost preživetja. Krizno upravljanje odnosov z javnostmi zajema: krizno planiranje, krizno upravljanje in pokrizno upravljanje odnosov z javnostmi (Gruban in drugi, 1997: 75).

Marketinški odnosi z javnostmi: so odnosi z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja. Marketinški odnosi z javnostmi so proces načrtovanja, izvajanja in vrednotenja programov, ki pospešujejo nakupe in potrošnikovo zadovoljstvo preko

kredibilnega komuniciranja informacij in vtisov, ki identificirajo organizacije in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi potrošnikov.

Korporativno oglaševanje ali oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi: uporabljajo organizacije, ko se ne strinjajo s tem, kar je bilo objavljeno v medijih, ko menijo, da njihovo stališče ni bilo pravično predstavljeno, da njihove javnosti ne razumejo problema, so apatične ali ko se želijo pridružiti in sodelovati pri neki zadevi (Cutlip in ostali, 2000: 11).

Program pridobivanja sredstev: je specializiran del odnosov z javnostmi, prilagojen neprofitno-volonterskim organizacijam, ki gradijo in ohranjajo odnose z donatorji ter člani z namenom zagotavljanja finančne podpore organizaciji (Cutlip in ostali, 2000: 22).

Ker podjetja vodijo komunikacijske programe z različnimi javnostmi⁸, so tudi orodja in mediji, ki jih uporabljajo, različna. Kar je pomembno je, da so vsa oddana sporočila v okolje, ki tvorijo identiteto organizacije, usklajena v konsistentno podobo in so hkrati prilagojena ciljnim javnostim. Pri posameznih programih gre za poenostavljeno tipizacijo, v praksi pa se ti programi med seboj prepletajo in se redko pojavijo v čisti obliki.

2. 6 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Uspešnost odnosov z javnostmi in komuniciranje med organizacijo ter njenimi strateškimi javnostmi je odvisno od načrtovanja te dejavnosti. Kot pravi Robert L. Heath (v Grunig in Hunt, 1995: 11), bi morala vsaka organizacija imeti vseobsegajoč strateški načrt, kako izpolniti svoje poslanstvo. Šele potem, ko so poslanstva in namere organizacije določene, se lahko upravljavci lotijo določanja ciljev in pristopijo k načrtovanju programov. Zavedati se moramo, da so odnosi z javnostmi kontinuiran proces stalnega razvijanja, zato morajo biti za doseganje zelenih rezultatov organizacije odnosi natančno strateško upravljani in vodeni.

Program upravljanja odnosov z javnostmi sestavljajo **raziskava** z opredeljenim problemom, **načrtovanje akcije**, komuniciranje ali **izvršitev** akcije in končno **ovrednotenje** učinkov

⁸ Kolikšen delež je posvečen posameznemu programu je odvisno od podjetja do podjetja, pa tudi trenutne razmere v podjetju in okolju pomembno vplivajo na to, katerim programom bomo dali prioriteto. Če na primer načrtujemo širitev, potem je naša ključna javnost finančna, saj brez potrebnih sredstev sploh ne moremo razmišljati o širitvi. Vendar pa nam to ne pomaga preveč, če si sočasno ne pridobimo naklonjenosti javnosti, vlade in tudi zaposlenih. Posameznega programa torej ne moremo obravnavati izolirano, kot bomo videli tudi pri našem praktičnem primeru v nadaljevanju.

(Marston, v Wilcox, Ault in Agee, 1998: 8). Podoben model načrtovanja odnosov z javnostmi, predpisuje tudi PRSA. Ta model sestavljajo štiri koraki oziroma kategorije^{8a}:

Raziskovanje: z raziskavami spoznamo ozadje, identificiramo probleme ali priložnosti, trenutne trende, mnenja in stališča. Na podlagi raziskav identificiramo pristop, ki utegne biti uspešen za naše delovanje.

Načrtovanje: ta korak vključuje predvsem zbiranje strategij in tehnik, s katerimi se bomo lotili načrtovanja programov odnosov z javnostmi. V tej fazi moramo upoštevati razpoložljiva finančna sredstva. Vsako podjetje posebej ponavadi izoblikuje svojo strategijo, kako doseči želene cilje, skladno s tem, kako bodo delovali se določi tudi tehnike odnosov z javnostmi (Smith, 1995: 20). V tej fazi morajo vodilni organizacije določiti realne cilje za vsako javnost posebej. Cilje morajo kar se da jasno zapisati, določiti se mora vrsta programa ali strategija in način za doseg ciljev z vsemi javnostmi. Določiti se mora način komuniciranja za vsako ciljno skupino posebej in nenazadnje se morajo določiti tudi odgovornosti, ljudje, proračun in čas (Van Leuven, 1995: 61).

Izvedba: v tem koraku se zastavljeni plan izvede. Gre za pošiljanje različnih sporočil javnostim, ki so strateškega pomena za organizacijo. Bistvo vsake izvedbe je komunikacija, tehnike, ki jih uporabljamo bodo v pomoč pri komuniciranju med organizacijo in njenimi javnostmi (pisma, dogodki, drugi stiki ipd.).

Vrednotenje: to je zadnja faza. Vrednotenje odnosov z javnostmi so prizadevanja, da bi identificirali, razčlenili in kvantificirali rezultate ter ugotovili, v kolikšni meri je program dosegel svoje cilje (Grunig in Hunt, 1995: 30).

Pri podrobnejšem pregledu načrtovanja odnosov z javnostmi, je dobro razlikovati med tremi osnovnimi pojmi: strateški menedžment, strateško načrtovanje in komunikacijski menedžment, ki jih v praksi med seboj pogosto zamenjujejo. Šele to razločevanje nam pojasni, zakaj naj bi odnosi z javnostmi postali del strateškega menedžmenta in načrtovanja^{8b}.

^{8a} Grunig (1995) je upravljaljske korake še bolj specifično določil po sledečem vrstnem redu: zaznava problema, konstrukcija možne rešitve, opredelitev alternativ, izbira najboljše opcije, potrditev opcije s preizkusom in ravnanje z izvajanjem programa, potem pa vrnitev na zaznavo.

^{8b} **Strateški menedžment** na kratko pomeni upravljanje in vodenje organizacij. Ključni besedi pri strateškem menedžmentu sta okolje in poslanstvo. Poslanstvo je razlog, zakaj podjetje sploh obstaja in služi. Kot pravi Gole (1999: 545): »Niti ena organizacija ne more uresničevati svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojih primarnih smotrov obstoja.« Z analizo SWOT vsako podjetje v notranjem okolju raziše svoje prednosti in slabosti, v zunanem pa možne izzive in nevarnosti. Na tej točki že govorimo o **strateškem načrtovanju**, ki je del strateškega menedžmenta. Tu je povezavo med strateškim načrtovanjem in odnosi z javnostmi ter odgovor, zakaj je nujno, da odnosi z javnostmi postanejo del strateškega menedžmenta. Odnosi z javnostmi pomagajo podjetju prepoznati najbolj pomembne komponente podjetniškega okolja ter z uporabo strateško vodenih komunikacij

Model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Eden najbolj znanih in uporabljenih modelov pri načrtovanju odnosov z javnostmi je Jefkinsov (1997: 40) šeststopenjski model^{8c}, ki vključuje:

➤ **Opredelevitev situacije.**

Odkrijemo, kakšno stanje vlada v in med skupnostjo. Predsodki, naklonjenost, apatija, ignoranca, ipd.

➤ **Opredelevitev ciljev.**

To je odvisno od tega, kakšne komunikacijske probleme imamo. Jefkins (1997) navaja kar 34 ciljev. Za nas so v okviru odnosov s skupnostjo najpomembnejši preseganje nerazumevanja, odnosi s skupnostjo, mediji in državnimi institucijami.

➤ **Opredelevitev javnosti.**

Navaja deset osnovnih javnosti: skupnost, potencialno zaposleni, zaposleni, dobavitelji materialov in storitev, vlagatelji, distributerji, potrošniki, mnenjski voditelji, sindikati in mediji, ki jih lahko razdelimo še na podjavnosti.

Lukaszewski (1992: 38) ločuje osnovne in posebne javnosti. Najvišje upravljavce, višji in srednji upravljavski kader, zaposlene in njihove družine ter lokalno skupnost uvršča med **osnovne javnosti**, za katere je značilno, da se vseskozi zanimajo za poslovanje podjetja. **Posebne javnosti** pa so tiste, ki se stalno ne zanimajo za poslovanje podjetja, ampak samo takrat, ko jih to neposredno prizadene⁹. Ker so za podjetje bolj pomembne posebne javnosti, Lukaszewski (ibidem) pravi, da naj se tem javnostim sporočila prenesejo neposredno, jedrnat in le takrat, ko je to nujno potrebno. Med najbolj pomembne posebne javnosti šteje organizirano opozicijo in vladne agencije.

➤ **Izbor medijev in tehnik.**

To so vidni del programa odnosov z javnostmi prek katerih organizacija komunicira s svojimi javnostmi. Glavni mediji so tisk, audiovizualni mediji, radio in televizija.

zgraditi podjetniške odnose z okoljem. **Komunikacijski menedžment** v končni fazi pomeni implementacijo strateškega načrta.

^{8c} Poznan je tudi Grunigov in Huntov sedemstopenjski model, ki podpira dvosmerni simetrični model komuniciranja. Tudi v tem modelu morajo biti praktiki odnosov z javnostmi že vključeni v določitvi poslanstva in vizije organizacij ter pri pripravi strateških načrtov. Glavna razlika od Jefkinsonovga modela je, da s situacijsko analizo, s katero določimo nejavnost, latentno, zavedno in aktivno javnost, organizacije bistveno znižajo stroške, ki bi jih imele, če bi neselektivno vodile komunikacijske programe z vsemi deležniki.

⁹ Lokalna skupnost ni nujno posebna javnost, to je odvisno od vrste organizacije, same lokalne skupnosti in njenih prebivalcev, ki jo sestavljajo. Lokalna skupnost se lahko sploh ne zanima za podjetje in njegovo poslovanje, vse do trenutka dokler niso ogroženim njeni interesi. Ko se konflikt med organizacijo in njimi razreši pa lahko postane ponovno nezainteresirana za organizacijo. Vendar v praksi temu ni tako, še posebej pri podjetjih, ki s svojim delovanjem posegajo v okolje. Lokalni prebivalci se v takih okoliščinah neprestanoma zanimajo za njegovo delovanje.

Lukaszewski (1992: 31) glede odnosov z mediji svetuje, naj jih organizacija uporabi samo v takrat, ko je to v interesu strategije vodenja programa odnosov z javnostmi, nikoli pa ne kot nadomestilo za to, da dosežemo tiste, ki so neposredno vpleteni. Mediji ne morejo in ne smejo zamenjati medosebnih in neposrednih stikov. Zanj je uspešna strategija tista, ki zmanjšuje vlogo medijev.

➤ **Načrtovanje proračuna.**

Trije glavni stroški vsake organizacije pri izvajanju odnosov z javnostmi so čas (delo), material in stroški za gostoljubnost. Najpogosteje je največji strošek čas.

➤ **Ocenitev dosežkov ali evaluacija¹⁰.**

»O evaluaciji na splošno govorimo kot o procesu ocenjevanja in vrednotenja uspešnosti ter učinkovitosti posameznega programa, aktivnosti, dejavnosti ...« (Kocjanc, 1999: 669) Evaluacija v praksi odnosov z javnostmi je vrednotenje aktivnosti odnosov z javnostmi, kjer gre za merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi pri doseganju specifičnih ciljev. To naredimo na tri načine: z opazovanjem na podlagi preteklih izkušenj, ocenimo medijsko pokrivanje ali s tržno raziskavo. V praksi najpogosteje uporabimo kombinacijo. Kocjanc (1999: 673 – 675) med evaluacijska orodja in metode uvršča anketo, globinski intervju, spremljanje in analizo medijev, analizo virtualnega prostora ter fokusne skupine.

2. 7 Organizacijska uspešnost in odnosi z javnostmi

Osnovna filozofija odnosov z javnostmi je enostavna. Predpostavlja, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev. *»Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju obeh strani – organizacije in javnosti.«* (Ašanin Gole, 1998: 46) Gre za dolgoročno notranje in zunanje komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi, katerih glavni namen je, da se s tovrstnimi dejavnostmi podpre doseganje organizacijskih poslovnih ciljev.

Temeljna teorija o odličnosti pravi: *»Odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti organizacije tako, da gradijo odnose s strateškimi javnostmi. Strateške javnosti so javnosti, s katerimi*

¹⁰ Potreba po evaluaciji odnosov z javnostmi je vse močnejša. Glavni razlogi so v naraščanju ugleda odnosov z javnostmi, nezadovoljstvu menedžerjev zaradi »neotipljivih« rezultatov in zahtev po opravičevanju stroškov za izvajanje programov odnosov z javnostmi.

mora imeti organizacija odnose.«(Grunig in Hui Huan, 1999: 649) Takšno delovanje ima za organizacijo finančno vrednost in se izkaže za posebej učinkovito v kriznih časih. Kljub temu strateško odnosi z javnostmi ne prinašajo dobička, kar ni njihova temeljna funkcija. Temeljna funkcija odnosov z javnostmi je varovanje organizacije pred povišanimi stroški (organizacijskih in družbenih), ki bi jih organizacija imela, če ne bi izvajala kakovostnih odnosov z javnostmi. Prav tako je njihova funkcija vnaprej predvideti stroške in tako omogočiti organizacijam pravočasno prilagoditev ter lažji doseg uresničevanja poslanstva.

Danes, ko je kompleksnost okolja, ki obdaja organizacijo večja kot kdajkoli prej, je sodelovanje z različnimi javnostmi in iskanje skupnih kompromisov še toliko pomembnejše. Svetovalci za odnose z javnostmi naj komunicirajo z vsemi pomembnimi notranjimi in zunanjimi javnostmi z namenom doseči konsistentnost med cilji organizacije in pričakovanji okolja. Jefkins (1997) zato odnose z javnostmi opredeljuje kot menedžment sprememb, saj gre za kontinuiran in načrtovan proces vodenja in upravljanja sprememb v organizaciji in njenem okolju, iz negativnih v pozitivna stanja.

Zaradi številnih dejavnikov iz okolja se je vedno bolj kazalo, da podjetje izgublja svojo nedotakljivost pred zunanjimi vplivi. Prišlo je do *»strateškega problema«*, ko pride do neujemanja med podjetjem in okoljem. Takrat se je strateško načrtovanje izkazalo kot prva rešitev, ki pa v nadaljevanju ni zadostovala. Pojavil se je *»strateški menedžmentt«*, ki sodi v odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Večina se že zaveda, da je uspešnost organizacije odvisna od njenega usklajevanja z okoljem in prav odnosi z javnostjo so podaljšek delovanja organizacije z njenim okoljem. Canary in Spitzberg (v Grunig in Hui Hua, 1999: 658) ugotavljata: *»Meniva, da lahko odnose med organizacijo in javnostmi obravnavamo kot uspešne do stopnje, ko si organizacija in javnosti zaupajo, se strinjajo o tem, kdo ima moč vplivanja, izražajo zadovoljstvo druga z drugimi ter so druga drugim pripadne.«*¹¹

Literatura o organizacijski uspešnosti in učinkovitosti je zelo obsežna in vsebinsko neenotna, pogosto celo nasprotujoča, vsem pa je skupno, da odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti organizacije s tem, ko gradijo odnose s strateškimi javnostmi. Pri tem moramo upoštevati tako zunanje kot tudi notranje okolje.

¹¹ Ko govorimo o uspešnosti se moramo zavedati, da morajo podjetja danes upoštevati tudi vidik korporativne družbene odgovornosti. Baker (1993: 58) pravi: *»Podjetja ne morejo biti dolgoročno uspešna, če ne priznajo odgovornosti štirim deležnikom; in sicer v sledečem vrstne redu pomembnosti: potrošniki, zaposleni, skupnosti in delničarji.«* Na koncu še doda, da pozornost do teh vrednost ni le moralna, ampak tudi dobičkonosna.

Glavni povod vsakega odnosa znotraj teorije odličnosti je doseganje organizacijskih ciljev, ki jih vsaka organizacija posebej zapiše tudi v poslanstvu. Dejstvo, da živimo v kompleksnem okolju in da se organizacije pri svojem delu srečujejo z različnimi strateškimi javnostmi, ki vplivajo na njihovo delovanje in doseganje zastavljenih ciljev, vsako organizacijo pripelje do spoznanja, da je nujno voditi odnose z različnimi javnostmi, saj organizacije prek odnosov lahko ugotovijo želje, zahteve in pričakovanja različnih strateških javnosti. Okvir doseči zgolj ekonomske koristi je že zdavnaj presežen.

Če obstaja več strateških skupin kot ima organizacija na voljo virov za gradnjo odnosov z njimi, mora organizacija na podlagi teorije stroškovne učinkovitosti ločiti strateške skupine od »skoraj« strateških skupin. Določitev meja kaj loči strateške skupine od »skoraj« strateških je težka, prav tako pa je težko določiti in uskladiti pričakovanja vseh za nas pomembnih strateških javnosti. Razvijanje dolgoročnih odnosov in medsebojno sodelovanje nam lahko pomaga, da se tem problemom izognemo.

Povod za odnose z javnostmi je doseganje ciljev, ki so rezultat dobrih odnosov. Če imajo organizacija in javnosti medsebojno dober odnos, je verjetneje, da bodo izbrani cilji pravi in tudi doseženi.¹² Mirno, naklonjeno ozračje pripomore k nemotenemu poslovanju podjetja s čimer podjetje lahko doseže zastavljene cilje. Ko pride do nasprotovanj in nesoglasij je to povod za vzpostavljanje odnosov s ključnimi javnostmi. Vendar ta pristop ni primeren, saj podjetje deluje reaktivno, odzove se na problem, ko se ta že pojavi. Dober program odnosov z javnostmi lahko sicer spreobrne mnenja, vedenja in stališča, vendar je za organizacijo pomembneje, da s pomočjo proaktivnih odnosov organizacija že vnaprej predvidi nevarnosti in pridobi na času, trudi in denarju.

¹² Če smo kemična tovarna in želimo nemoteno delovati v nekem okolju, je vzdrževanje dobrih odnosov z lokalno skupnostjo in njenimi prebivalci, ključnega pomena.

3. ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO

V tem poglavju bomo opredelili pojem (lokalne) skupnosti in prikazali glavna spoznanja programa odnosov z lokalno skupnostjo.

Redko se zgodi, da je družbeni pojav kot je lokalna skupnost, kljub dejstvu, da je v vsaki družbeni stvarnosti tako očiten in ga vsakodnevno doživljamo z veliko intenzivnostjo, zaradi svoje raznolikosti v odnosu do kraja in časa izredno težko opredeljiv pojem. Njegov pomen zaposluje predvsem teoretike iz sociološkega, ekonomskega, političnega in antropološkega področja, zato lahko najdemo pester izbor uporabe izraza skupnost. Pri znanstvenem raziskovanju lahko zasledimo skoraj toliko opredelitev kot je avtorjev, ki so se s tem pojmom kakor koli ukvarjali. Izraz skupnost se največkrat navezuje na razlago drugih družboslovnih pojmov kot so identiteta, sorodstvo, kraj, družbeni pomen, pripadnost, skupna zavest, ipd., zato menimo, da je pri proučevanju skupnosti smiselni interdisciplinarni družboslovni pristop.

3. 1 Opredelitev lokalne skupnosti

Ker bomo izhajali iz geografsko omejene lokalne skupnosti, bomo, kljub razsežnosti in raznolikosti izraza skupnost ter številnim neenotnim opredelitvam, skušali natančneje določiti pomen in elemente lokalne skupnosti.

Šmidovnik (1990: 325) v svoji opredelitvi zapiše, da je lokalna skupnost »*tista teritorialna skupnost, kjer se na najnižji ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalstva, ki jih je mogoče reševati le na skupen način.*« Za lažje razumevanje, kako razmejiti in določiti meje lokalnih skupnosti, bomo v nadaljevanju podrobneje pregledali vseh pet elementov, ki opredelijo vsako skupnost: »*Skupnost sama pa je več kot okvir in več kot vsota navedenih svojih delov; lokalna skupnost predstavlja določeno njihovo medsebojno razmerje, določeno ureditev in strukturo; predstavlja skratka: družbeni sistem.*« (Šmidovnik, 1990: 331)

Ti elementi so:

- velikost lokalne skupnosti,
- prebivalci lokalne skupnosti,
- potrebe, ki vežejo ljudi v lokalno skupnost,
- dejavnosti zadovoljevanja osnovnih potreb in
- zavest ljudi o skupni pripadnosti.

Velikost lokalne skupnosti. Ta element je v tesni povezavi s pojmom naselja. V zgodovinskem razvoju so se izoblikovala različna naselja, ki so se med seboj razlikovala bodisi po svoji naravi (vaška in mestna), bodisi po obliki naselitve (strnjena in raztresena). Glede velikosti naselij ni in ne more biti nobenih pravil, kar posledično velja tudi za lokalno skupnost. Lokalna skupnost je lahko majhno naselje v zakotnem hribovskem kraju ali razvito bogato velemesto, ki skorajda nimata nič skupnega med seboj, skupna jima je le osnovna opredelitev, da jih povezujejo osnovni problemi, ki jih je treba zaradi skupnega življenja na nekem območju reševati skupaj (Šmidovnik, 1990).

Prebivalci lokalne skupnosti. V to kategorijo uvrščamo ljudi, ki so stalno naseljeni na določenem teritoriju. Šele z naselitvijo ljudi na določeno območje teritorialno območje postane naseljen prostor, oblikuje se družbena skupnost, kjer ljudje živijo in delajo. Če v preteklosti s to dimenzijo nismo imeli večjih razmejitvenih težav, se je ta problem z razvojem sodobnega razvitega sveta in globalizacije močno povečal. Vendar ima vsak posameznik nekje svoj dom, družino in tam zadovoljuje svoje življenjske potrebe (te pa se lahko zadovoljujejo le znotraj lokalnih skupnosti) (Šmidovnik, 1990).

Potrebe, ki vežejo ljudi v lokalno skupnost. Eden ključnih kriterijev pri opredelitvi lokalne skupnosti je, da v lokalni skupnosti ljudje zadovoljujejo svoje osnovne potrebe. Kategorijo osnovnih potreb je nemogoče in za našo razmejitev hkrati nepotrebno opredeljevati. Dovolj je, če vemo, da so to tiste potrebe, ki pomenijo splošne pogoje za življenje in delo ljudi. Ker so lokalne skupnosti in družbe med seboj različno razvite, se razlikujejo tudi potrebe lokalnih prebivalcev. Osnovne potrebe ljudi na vasi se bistveno razlikujejo od tistih, ki živijo v velemestih. Seznam potreb v lokalni skupnosti se neprestano spreminja in prilagaja razmeram okolja in stopnji razvoja (Šmidovnik, 1990).

Dejavnosti zadovoljevanja osnovnih potreb. Če imamo skupino ljudi, ki živi na določenem področju in ima določene potrebe, nima pa želje po skupnem reševanju teh potreb, o lokalni skupnosti ne moremo govoriti. Bistveni kriterij so tudi dejavnosti, ki jih prebivalci na določenem področju izvajajo skupaj za zadovoljitev osnovnih potreb. Te dejavnosti se lahko izvajajo popolnoma neformalno z medsebojnim sodelovanjem in pomočjo ali načrtno v organiziranih oblikah. Ne glede na način izvajanje v obeh primerih najdemo neke vrste organizacijsko vodstveno strukturo (Šmidovnik, 1990).

Zavest ljudi o skupni pripadnosti. Skupne potrebe ljudi na ozkem prostoru rodijo skupno zavest, da pripadajo določenemu kraju, da jih povezuje podobna usoda, zavest o enakosti, medsebojni solidarnosti, interesni povezanosti in različnosti v nasprotju s tistimi, ki niso del njihove skupnosti.¹³ Občutek skupne zavesti je bil v preteklosti močnejši kot je danes. Ima pa pojem pripadnosti svoje pozitivne, a tudi negativne lastnosti¹⁴ (Šmidovnik, 1990).

Pred podrobnejšim pregledom programa odnosov s skupnostjo bomo pregledali opredelitve tujih avtorjev in pojasnili razliko med besedno zvezo »community relations« v angleškem jeziku in »odnosi z lokalno skupnostjo« v slovenskem prevodu. Razlika je v besedi »lokalen«, ki jo vsebuje slovenski prevod in pomeni »*krajeven, omejen na kak kraj, prostor, mesto*« (Verbinc, 1970: 419). Prav zaradi te besede je v slovenski rabi veliko bolj opazna geografska omejenost, ki jo v angleškem izrazu ni mogoče zaslediti v tolikšni meri. Zaradi tega slovenski avtorji Gruban, Verčič, Zavrl (1997), Jaklič idr. v glavnem uporabljajo izraz »odnosi z lokalno skupnostjo«, zato bomo tudi mi izhajali iz te opredelitve. Angleško govoreči praktiki odnosov z javnostmi pojem »community« navezujejo veliko širše: ne zgolj na lokalno, geografsko opredeljeno, ampak tudi na širšo skupnost.

3. 2 Geografska opredelitev lokalne skupnosti

Za Jefkinsa (1993: 3) skupnost sestavljajo ljudje, ki živijo v bližini organizacije. Podobno meni tudi Harrisonova (1995: 123), ki pravi, da skupnost sestavlja skupina ljudi, ki živi v bližini podjetja. Njena dilema o tem, katere so skupnosti organizacij, ki imajo več podružnic po državi ali svetu, je še posebej danes popolnoma upravičena zaradi multinacionalk, ki poslujejo po celem svetu. V istem delu avtorica odgovori na omenjeno dilemo, ko pravi, da skupnost v tem primeru ni omejena zgolj na prostor, kjer ima organizacija sedež, ampak da za vsako enoto posebej obstajajo različne, specifične lokalne skupnosti. Tem opredelitvam se pridružujeta Kruckeberg in Starck (1988: 23), ki pravita, da je skupnost v jeziku odnosov z javnostmi najpogosteje mišljena kot mesto ali območje, kjer se organizacija fizično nahaja. V

¹³ V socialni psihologiji je ta fenomen poznan pod terminom »mi« vs. »oni« (Ule, 1997).

¹⁴ Pozitivne lastnosti se kažejo v samopomoči, samoprispevkih in prostovoljnem delu v času nesreč, negativne pa se izražajo pri srečanjih različnih »sovražnih« krajev, ko pride do razdiralnega učinka. Najbolj vidni in enostavni primer »mi« proti »drugim«, celo znotraj iste nacionalne skupine, je lahko športna tekma.

praktičnem delovanju se pogosto srečamo s podobno dilemo, ko podjetje pod enim krovnim podjetjem deluje na več lokacijah.¹⁵

Od zgornjih predvsem strogo geografsko opredeljenih skupnosti se oddaljijo White ter Grunig in Hunt. White (1991: 66-67) pravi, da se pri opredelitvi skupnosti ne smemo omejiti le na neposredno okolico organizacije. Izraz skupnost se lahko nanaša na **lokalno** skupnost v neposredni bližini organizacije, na **nacionalno** in tudi na **mednarodno** skupnost. Kot študijo primera navaja letalske družbe, ki se pri svojem poslovanju srečujejo z mednarodno potniško javnostjo. Grunig in Hunt (1995) pa razlikujeta: **skupnost kot prostor**, ki jo sestavljajo ljudje združeni na isti geografski lokaciji (ta opredelitev je v samem jedru identična razmejitvam zgornjih avtorjev) in **skupnost kot interesna negeografska skupnost** sestavljena iz ljudi s skupnimi interesi, pri čemer ni nujno, da so vsi locirani na istem mestu. Ta njuna druga opredelitev skupnosti je v bistvu opredelitev javnosti: to je skupina ljudi s skupnim problemom ne glede na geografsko lokacijo. Obe opredelitvi skupnosti se lahko prekrivata. Znotraj ene geografske skupnosti lahko najdemo različne javnosti, javnosti pa lahko prekrivajo geografske skupnosti.

V svojem delu Grunig in Hunt (1984: 271)¹⁶ navajata osem pomembnih javnosti, ki se lahko pojavijo v skupnosti: zaposleni s svojimi družinami, lokalni mediji, mnenjski voditelji, vladni uradniki, lokalna podjetja, mestne in druge organizacije, interesne skupine^{16a}, splošna javnost in potrošniki.

Če se še nekoliko oddaljimo zgolj od geografske opredelitve skupnosti po mnenju Peaka (v Baskin in Aronoff, 1988: 225) pridemo do njenega bistva - odnosov v njej. *»Skupnost /.../ se ne nanaša samo na skupino ljudi, ki živi na istem območju, ampak na interakcijo med temi ljudmi.«* Podobno meni W. Gilbert (ibidem: 220), ki skupnost opredeli kot: *»Prostor vzajemnega delovanja družbenih organizacij, ki v prebivalcih proizvajajo odnos, medsebojno odvisnost, sodelovanje in združitev.«* Skupnost vidi kot mrežo družbenih struktur v tesnem

¹⁵ Tudi krovno podjetje Belinka, ki ga sestavlja pet podjetij deluje na treh različnih lokacijah. Belinka mora tako voditi odnose s tremi različnimi skupnostmi.

¹⁶ Grunig in Hunt povzemata glavne javnosti v skupnosti po Champion International's Public Affairs Handbook.

^{16a} Te javnosti so še posebej problematične za poslovanje kemičnih tovarn, predvsem zaradi svoje naraščajoče moči, ki jo imajo. Zaradi pojava in razvoja tehnologije (internet) se lahko hitro aktivirajo in zajamejo cel svet, s čimer je močno ogroženo tudi poslovanje podjetja.

medsebojnem odnosu. Tudi Francois (v Kruckeberg in Starck, 1988: 53) pravi, da skupnost nastane, ko se ljudje zavejo skupnih ciljev in so za njihovo uresničitev pripravljeni nekaj storiti. Ti avtorji izpostavljajo, da je skupnost veliko več kot le skupina ljudi, je tudi skupek organizacij, ki ločijo skupnost od drugih družbenih skupin.

Večina praktikov ima pri opredelitvi skupnost v mislih predvsem okolico v bližini organizacije in javnosti, ki jo sestavljajo^{16b}.

3. 3 Raziskovanje skupnosti

Le dobro poznavanje lokalne skupnosti in njenih javnosti vpliva na uspešne in učinkovite odnose s skupnostjo. Potrebne informacije podjetja pridobijo iz raziskav, v katera vložijo veliko energije in sredstev. Morebitni visoki stroški raziskav praktikov ne smejo odvrniti od tega nujnega dela, saj z njim podjetja ugotovijo poznavanje, stališča in zaznavanja skupnosti in različnih javnosti v njej.

Pri preučevanju skupnosti si podjetja pomagajo s primarnimi in/ali sekundarnimi podatki iz že obstoječih raziskav.¹⁷ V praktičnem poslovanju podjetja najpogosteje uporabijo obe vrsti podatkov. Baskin in Aronoff (1988: 104-108) menita, da vsako podjetje uporabi primarne tehnike šele, ko dokončno izčrpa sekundarne podatke. Navajata najpogostejše tehnike¹⁸, ki jih pri raziskovanju skupnosti uporabljajo praktiki odnosov z javnostmi:

➤ **Ključne zveze.**

Nekateri posamezniki imajo v skupnosti posebno moč in vlogo, zaradi katere uživajo večje zaupanje in všečnost med ljudmi. To je pomembno uporabiti pri zgodnjem opozarjanju na probleme.

➤ **Posebni odbori.**

Organizirajo se posebni odbori, s pomočjo katerih organizacija pridobi pomembne podatke za reševanje problemov in svoje delovanje.

^{16b} Tudi sami bomo izhajali iz te opredelitve, ko bomo v nadaljevanju analizirali primer kemične tovarne Belinke iz Šentjakoba pri Ljubljani.

¹⁷ Primarni podatki so tisti, ki jih organizacije pridobijo same s pomočjo različnih tehnik, sekundarni podatki pa so že zbrani, obdelani podatki, ki nam lahko pomagajo pri raziskovanju. Najpogosteje organizacije uporabljajo podatke iz statističnih letopisov. Kar je prednost prvih podatkov je slabost drugih in obratno. Primarni so predvsem bolj zanesljivi in natančni, a veliko bolj dragi in zamudni pri obdelavi.

¹⁸ Namen navedenih tehnik je ugotoviti kako je strukturirana skupnost (je homogena ali heterogena in kakšna je njena formalna struktura), katere so prednosti in slabosti skupnosti (politične, ekonomske, kulturne in naravni pogoji v skupnosti) in kaj skupnost ve ter čuti do organizacije.

➤ **Fokusne skupine.**

Sestavljajo jih manjše skupine ljudi, ki jih sprašujemo o določenih zadevah.

➤ **Priložnostne kontrole, analiza vsebine, ankete, poskusi in drugo.**

Baskin in Aronoff (1988) menita, da so kontakti z voditelji v skupnosti pomemben vir informacij in da je pri prepoznavanju skupnosti najpomembnejši osebni kontakt. Upravljalci naj se zato vključujejo v lokalne organizacije, kjer so številne priložnosti za prenašanje sporočil v javnih nastopih in pri neformalnih stikih.

Zaradi nenehnih sprememb v okolju je težko pridobiti informacije, zato je nujna redna kontrola, s katero ugotavljamo, kje se trenutno nahajamo ter kaj in kako skupnost misli o nas. Tudi Grunig in Hunt (1984: 278) menita, da je dobro poznavanje skupnosti, njenih javnosti ter njene strukture in obsega, ključno za uspešno delovanje. Najboljši način, kako podjetje spozna skupnost, je dvosmerno simetrično komuniciranje (Grunig in Hunt, 1984: 271).

3. 4 Struktura skupnosti

Že na začetku prejšnjega stoletja je številne sociologe zaposlovalo vprašanje, kaj veže določeno skupnost. V drugi polovici 20. stoletja, so se teoretiki razdelili na dva tabora. Eni so menili, da skupnost nadzoruje elita moči, drugi pa so verjeli, da je kontrola decentralizirana na številne različne skupine. Model elite moči ali centralizirani model prevladuje predvsem v vaških ruralnih skupnostih, drugi pluralistični, decentralizirani model pa je značilen zlasti za sodobne razvite države in mestna (Grunig in Hunt, 1984: 272).

V današnjih razpravah ni konsenza o prevladujočem modelu. Pogosto se uporablja kontingenčna teorija, ki pravi, da nekatere skupnosti ustrezajo centraliziranemu, druge pa decentraliziranemu modelu, medtem ko je vsaka skupnost organizirana tako, da najboljšo deluje v svojem okolju. Grunig in Hunt (1984) ločujeta med **pluralističnimi skupnostmi**, ki ustrezajo **modernim družbam** na eni in med **manj pluralističnimi skupnostmi** bolj **tradicionalnih družb** na drugi strani. Spodnja tabela podrobneje prikazuje razlike med obema skupnostima. Prve skupnosti so zaradi urbanizacije in industrializacije manj stabilne, bolj fleksibilne in bolj heterogene, zato so učinkovitejše ekspresivne aktivnosti. Funkcija političnih voditeljev je posredovati med konflikti različnih javnosti. V teh družbah je (uspešne) odnose z javnostmi težje izvajati kot v tradicionalnih skupnostih za katere velja, da

so člani skupnosti bolj povezani, da je skupnost bolj stabilna in homogena. Tu se govornice hitreje širijo, vpliv morale je večji, vloga političnih voditeljev pa je ohranjati status quo.

	PLURALISTIČNA SKUPNOST	MANJ PLURALISTIČNA SKUPNOST
TIP DRUŽBE	Moderna, urbana	Tradicionalna, ruralna oz. vaška
ZNAČILNOST	Funkcionalna-strukturalna diferenciacija	Temelji na stratifikaciji
OKOLJE	Fleksibilno, dinamično	Manj spreminjajoče, statično
ZGRADBA	Raznolikost interesov, heterogenost	Enotnost interesov, homogenost
VLADA oz. FUNKCIJA VLADE	Izvoljeni politični veljaki, posredovat med konflikti različnih javnosti, osredotočenost na pereča vprašanja v lokalni skupnosti	Dednost, ohranjanje statusa quo, voditelji bolj svetovljanski, večje zanimanje za nacionalna pereča vprašanja kot lokalna
ODNOS	Bolj neoseben, voditelji natančen vir informacij	Osebnostno poznanstvo, voditelji manj natančen vir informacij
DELOVANJE	Odkrivanje konfliktov	Prikrivanje konfliktov
MORALA	Ni strogo sankcionirana	Strogo sankcionirana
PREBIVALCI	Manj povezani, odtujenost	Bolj povezani, poznanstva
KOMUNICIRANJE	Prek medijev	Govornice od ust do ust
VODENJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	Težje delovanje medijev in uspešno izvajanje odnosov z javnostmi	Lažje izvajanje odnosov z javnostmi
MEDIJI	Želijo večji dostop do organizacij in informacij	Ta želja je manjša oz. je ni

Tabela 1: Razlika med pluralističnimi in manj pluralističnimi skupnostmi (Vir: prirejeno po Grunig in Hunt, 1984).

3. 5 Opredelitev odnosov z (lokalno) skupnostjo

Grunig in Hunt (1984: 267) program odnosov s skupnostjo opredelita kot: »*Specializirani programi odnosov z javnostmi, katerih glavni namen je olajšati komuniciranje med organizacijo na eni in javnostmi v geografskem območju, v katerem se nahaja organizacija, na drugi strani.*«

Kruckeberg in Starckova (1988: 24) opredelita odnose s skupnostjo kot:»*Neprestano načrtovanje in izvajanje sodelovanja organizacije s skupnostjo. Organizacija vzdržuje in spodbuja odnose s svojim okoljem tako, da je to dobro zanjo kot tudi za zaposlene in druge deležnike v širši skupnosti.*«

Peak (v Baskin in Aronoff, 1988: 218) podaja bolj podrobno opredelitev odnosov s skupnostjo. Po njegovem mnenju so:»*Odnosi s skupnostjo, kot ena izmed funkcij odnosov z javnostmi, organizacijsko načrtovana, aktivna in stalna udeležba organizacije s skupnostjo in*

znotraj nje, z namenom ohraniti in izboljšati organizacijsko okolje tako, da bi imele od tega največjo korist tako organizacija kot skupnosti.»

Tudi White (1991: 66) svoje opredelitve ne navezuje in omejuje zgolj na neposredno geografsko okolico organizacije, temveč ločuje lokalno, regionalno, nacionalno in mednarodno skupnost, s katerimi mora vsaka organizacija biti v dobrih odnosih. Ta širši pristop postaja pomemben v zadnjih letih, ko na svetovnem in gospodarskem področju prihaja do vse večjega povezovanja. Kot posledica tehnološkega napredka in globalizacijskih trendov svet postaja globalna vas. Organizacija zato vodi odnose s svojim širšim okoljem - svetom. Ker je poslovanje kemične tovarne vezano predvsem na določeno okolje, v katerem ima podjetje svoj obrat, če ima več podjetij na različnih lokacijah potem izvaja svoj program odnosov z lokalno skupnostjo v vsakem kraju posebej, zadostuje Grunigova in Huntova geografsko omejena opredelitev, iz katere bomo izhajali v nadaljevanju.

3. 6 Medsebojna odvisnost organizacije in lokalne skupnosti

Že v prvem poglavju smo ugotovili, da podjetja s svojim delovanjem vplivajo na okolje. Prav tako tudi okolje, različni dejavniki in javnosti vplivajo na podjetja. Podjetje je tako le del sistema sestavljen iz številnih elementov in podsistemov, za katere veljajo svojevrstna pravila in omejitve pri delovanju. Za nemoteno poslovanje se mora podjetje prilagajati pravilom sistema.

Skupnost predstavlja za podjetje okolje v katerem deluje, zato je način, na katerega podjetje sodeluje z njo, odločilnega pomena za njegovo poslovanje. Osveščena podjetja veliko pozornosti namenjajo javnim temam v skupnosti. Osrednji cilj odnosov s skupnostjo je prispevek k družbenemu in ekonomskemu razvoju skupnosti s spodbujanjem dialoga med podjetjem in skupnostjo. Ker lokalno skupnost sestavljajo številne javnosti pravimo, da odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, saj ti odnosi predstavljajo preslikavo javnosti na mikro okolje, kjer podjetje najbolje izkazuje svoje korporativno državljanstvo in družbeno odgovornost (Škarja, 2003).

Tako kot je skupnost pomembna za podjetje je tudi podjetje pomembno za skupnost. Obe entiteti vlagata v celotni sistem, hkrati pa pridobivata določene koristi. Podjetje vpliva na pospeševanje gospodarskega razvoja, plačuje davke, podpira lokalne šole in druge

organizacije^{18a} ter tako s finančni prispevki pomaga skupnosti pri njenem razvoju. Kako pomembni so ti prispevki podjetij nam pokaže pregled razvitosti posameznih lokalnih skupnosti in občin. Občine z veliko podjetij so finančno veliko bolj razvite od tistih, ki teh podjetij nimajo.

Po drugi strani pa je tudi skupnost pomembna za podjetja, saj brez naklonjenosti prebivalcev v lokalnih skupnosti ta ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, ali pa je to močno ovirano in omejeno. Naklonjenost ljudi in zaupanje sta bistvena elementa za obstoj podjetja. Dvojnost dobrih odnosov s skupnostjo se torej kaže v uspešnem poslovanju podjetja na eni in dobri kvaliteti življenja v skupnosti na drugi strani. Baskin in Aronoff (1988: 220) ugotavljata, da *»dobri odnosi s skupnostjo pomagajo pri zagotavljanju tistega, kar organizacija potrebuje od skupnosti in pri preskrbovanju tistega, kar skupnost pričakuje«*.

Prepoznavanje te medsebojne odvisnosti med podjetji in skupnostjo, je porodilo odnose s skupnostjo. Čeprav je komuniciranje z lokalno skupnostjo za podjetja velik strošek, se izkaže, da je korporativna filantropija¹⁹ cenejša od morebitnih nasprotovanj. Podpora članov skupnosti in učinkovitost odnosov sta lahko vzrok za uspeh ali propad podjetja, zato je treba tem programom posvetiti veliko pozornosti in tega se zaveda že večina (uspešnih) podjetij. Tako Starck in Kruckeberg (1988: 24) menita, da danes vse več ljudi od organizacije pričakuje tudi družbeno odgovornost²⁰.

Nasprotujoči mnenji o družbeni odgovornosti imata Grunig in Hunt na eni in Harrisonova na drugi strani. Grunig in Hunt (1984: 270) pravita, da so mnoge organizacije vpete v zadeve skupnosti predvsem zaradi občutka družbene odgovornosti in ne zaradi prepričanja, da je od tega odvisen njihov uspeh. Harrisonova (1997) je prepričana, da odnosi s skupnostjo sovpadajo z družbeno odgovornostjo in da lahko njihova izpolnitev vpliva na konkurenčno prednost. Podjetja se v tem primeru še kako dobro zavedajo pomena družbene odgovornosti.

^{18a} To so vložki/prispevek organizacije v lokalno skupnost (engl. input) in zato koristi za skupnost (engl. output).

¹⁹ Beseda izvira iz grškega jezika in pomeni človekoljubje ali dobrodelnost (Verbinc, 1970: 212). Pojem korporativna filantropija je v tesni povezavi s korporativno družbeno odgovornostjo podjetja. S tema pojmom se najbolj ukvarjal Carroll (2000). Korporativna družbeno odgovornost po Carrollu pomeni simultano izpolnjevanje ekonomske, pravne, etične in filantropične odgovornosti. Korporativna filantropija in vpletenost v skupnosti spadata v etično in filantropično kategorijo korporativne družbene odgovornosti. V Carrollovem modelu korporativnega družbenega delovanja korporativno filantropijo in vpletenost v skupnosti uvrščamo v zadeve, ki se nanašajo na deležnike v skupnosti.

²⁰ Težko je določiti, kaj natančno družbeno odgovornost pomeni in kakšno je takšno obnašanje. Nekateri za minimalni kriterij štejejo to, da podjetje ni v konfliktu z okoljem, če pa za okolje naredi kaj pozitivnega je pa to toliko boljše.

Z učinki, ki jih ima podjetje pri svojem poslovanju, se je ukvarjal tudi Peach (v Harrison, 1997: 191-193). Za razlago je uporabil metaforo metanja kamna v vodo, ko namreč vržemo kamen v vodo se na njeni gladini naredijo centrični krogi (Harrison, 1997: 191-193). Na prvi **osnovni stopnji**, kjer so krogi najmanjši, podjetje izpolnjuje osnovne pogoje, ko plačuje davke, spoštuje zakone in pošteno posluje. V drugem **organizacijskem krogu** podjetje oceni svoje učinke na okolje in skuša zmanjšati negativne vplive. Prva dva »kroga« vsebujeta večino tistega, kar ugledna podjetja menijo, da je njihova odgovornost do družbe. Na tretji **družbeni stopnji** pa podjetje pride do spoznanja, da je poslovanje uspešnejše v zdravem okolju, zato ta podjetja skrbijo za zdravo okolje, naredijo nekaj koristnega za družbo in odpravijo tiste slabosti, ki ovirajo njen razvoj²¹.

Dobri odnosi s skupnostjo pa niso pomembni samo navzven, temveč vplivajo tudi na notranje delovanje podjetja, na produktivnost zaposlenih in ugodno organizacijsko klimo, zato je program odnosov s skupnostjo močno povezan z internim komuniciranjem in programom odnosov za zaposlene, saj so delavci največkrat tudi prebivalci lokalne skupnosti, ki širijo informacije o podjetju in njegovem poslovanju^{21a}.

3. 7 Namen odnosov z lokalno skupnostjo

Čeprav si praktiki odnosov z javnostmi pri opredeljevanju pojmov in razvijanju teorij pogosto niso enotni, pa imajo podobne poglede glede dejstva, da morajo programi odnosov s skupnostjo upoštevati cilje organizacije in hkrati cilje lokalne skupnosti.

Baskin in Aronoff (1988: 222) pravita, da je naloga odnosov s skupnostjo obvestiti skupnost o organizaciji, njenem delu, izdelkih in/ali storitvah. Praktiki odnosov z javnostjo naj bi spreminjali napačne predstave o organizaciji, odgovarjali na kritike ter pridobivali naklonjenost in podporo, ki so ključne za uspešno poslovanje organizacij. Med drugimi splošnimi cilji navajata pridobitev podpore za zakonodajo, ki je naklonjena skupnosti, ugotovitev stališč, znanj in pričakovanj skupnosti, podpiranje zdravstva ipd. Ker splošni cilji

²¹ Poleg družbene odgovornosti poslovanje podjetij ureja tudi zakonodaja, saj so nekatere obveznosti podjetij do skupnosti določene z zakonom, zato so jih ta prisiljena spoštovati. Tako v večini držav zakonodaja določa varnostne in okoljske standarde, ki jih morajo podjetja upoštevati in so v interesu skupnosti. Ko podjetja poleg teh predpisanih obveznosti izpolnjujejo še obveznosti, ki jih zakon od njih ne zahteva, kot so finančni prispevki, dajanje pomoči, govorimo o višji stopnji ravni altruizma.

^{21a} Lukaszewski (1992: 43) o zaposlenih zapiše: »Zaposleni so vojska vpliva v skupnosti. Zaposleni nosijo sporočila domov iz tovarne in jih delijo s sosedi in drugimi kraji.«

ne zadostujejo določenim organizacijam bi moral vsak program odnosov s skupnostjo imeti natančno napisane politike s pogledom na upravljanje in obveznosti do skupnosti. Politika in cilji odnosov s skupnostjo ne smejo biti idealistične narave, temveč morajo temeljiti na oceni potreb in virov organizacije na eni ter na potrebah in pričakovanih skupnosti na drugi strani.

White (1991: 80) program odnosov s skupnostjo pojmuje kot sredstvo doseganja ciljev organizacije. Pomembno je, da imajo organizacije jasno opredeljene in zastavljene cilje ter znotraj tega tudi odnose s skupnostjo.

Jefkins (1993: 103) našteva naslednje možne cilje odnosov s skupnostjo, ki so: da lokalni prebivalci razumejo poslovanje organizacije; da pomembni vladni predstavniki razumejo delovanje organizacij; da šole, starši in drugi razumejo poklicne možnosti v organizaciji; da lokalne organizacije²² razumejo naravo dela organizacije ter da so mediji seznanjeni z dejavnostmi organizacije in vedo na koga se po potrebi obrniti. Podjetje naj ne kupuje naklonjenosti skupnosti, ampak si jo naj prislužiti z dolgoročnim sodelovanjem obeh strani, z natančnim poznavanjem želja in potreb lokalne skupnosti. Šele dobro poznavanje vpletenih partnerjev in delovanje njim v prid lahko rodi naklonjenost različnih javnosti, v našem primeru lokalne skupnosti. Podjetje se mora infiltrirati v družbo, pridružiti se mora dejavnostim skupnosti in postati mora njen član. Cilje je težje doseči v obdobjih krize in recesije, zato so takrat odnosi s skupnostjo še toliko bolj na preizkušnji. Postavlja si tudi vprašanje, zakaj sploh ohranjati dobre odnose s skupnostjo in zaključí, da le odgovorno obnašanje podjetja lahko namreč izboljša njegov ugled, ki je še posebej pomemben v kriznih in konfliktnih situacijah. V takih situacijah je še posebej pomembna odprtost komunikacije, saj so možnosti skupnega sodelovanja med podjetjem in javnostjo večje le, če ljudje vedo s čim se podjetje ukvarja (Jefkins, 1993: 38).

Podobno menijo Cutlip, Center in Broom (1985: 321), da morajo biti stvari, ki zadevajo lokalno skupnost javne. Če z lokalno skupnostjo ne komuniciramo popolnoma odkrito, ljudje hitro postanejo sumničavi glede naklepa delovanja podjetja, kar že lahko ovira samo poslovanje. Pri tem ni pomembno, da komuniciramo in javnosti sporočamo zgolj pozitivne informacije. Tudi, ko se pri poslovanju kaj zalomi, mora podjetje odprto komunicirati. Slaba novica nima nujno slabega učinka. Ravno nasprotno: z odprtim komuniciranjem v kriznih

²² Gasilci, policija, različna društva in druge lokalne organizacije.

situacijah, si lahko pridobimo zaupanje in dvignemo svoj ugled v očeh lokalnih prebivalcev. Poleg tega pa je hitro in odkrito komuniciranje v teh situacijah nujno za izogibanje morebitnim uničujočim govoricam.

3. 8 Načrtovanje odnosov z lokalno skupnostjo

V dobro načrtovanem programu odnosov s skupnostjo se interesi in cilji podjetja ujemajo s potrebami skupnosti. Podjetje mora vedeti, koliko družbene odgovornosti je pripravljeno prevzeti in kolikšno podporo potrebuje v skupnosti. Zato mora uspešno podjetje pred načrtom in začetkom izvajanja odnosov z lokalno skupnostjo narediti natančno raziskavo in skušati odgovoriti na naslednja vprašanja (White, 1991: 69-76): katere obveznosti ima podjetje do skupnosti, kateri so cilji podjetja v zvezi s skupnostjo in kakšno podporo potrebujemo, kaj skupnost pričakuje od podjetja in koliko se lahko podjetje sploh približa tem ciljem, ali so interesi in cilji podjetja usklajeni s potrebami in pričakovanji skupnosti za vzajemni dobiček in končno, če podjetje prizna obveznosti do skupnosti, kateri pristopi odnosov z lokalno skupnostjo bodo najbolj učinkoviti pri usklajevanju ciljev z interesi skupnosti.

Tudi drugi avtorji izpostavljajo podobne poglede. Pri načrtovanju programov odnosov s skupnostjo podjetje določi kriterije in se ravna po lastni strategiji po kateri vlaga svoje vire v skupnost (Harrison, 1995: 127). Black (1993: 106) organizacijam svetuje, naj pri postavljanju strategije podjetje izbere programe s pomenom za lokalno skupnost in širšim nacionalnim pomenom. Podjetje naj se osredotoči le na nekaj področij, saj je to pogoj za učinkovitejše delovanje.

Baskin in Aronoff (1988) pravita, da se učinkoviti odnosi s skupnostjo ne zgodijo sami po sebi, ampak morajo biti vgrajeni v strukturo in kulturo same organizacije. White (1991: 72) pravi, da moramo pri odločanju o programu odnosov s skupnostjo preučiti^{22a}:

- cilje organizacije (kako lahko aktivnosti odnosov s skupnostjo pomagajo pri uresničevanju teh ciljev),
- potrebe in prošnje pomoči skupnosti (organizacija mora proučiti komu in kako bo pomagala) in
- obstoječa sredstva, pristope in tehnike komuniciranja.

^{22a} Podobno ugotavlja tudi McIntosh (1998: 212) pri navajanju sledečih korakov, ki jih je dobro upoštevati pri delovanju v (lokalni) skupnosti: identificiranje lokalnih problemov (revščina, brezposelnost, odpadki), učinek teh problemov na naše podjetje, skupnost, planet in razvoj strategije za delovanje.

Tudi Cutlip, Center in Broom (1985: 316-318) menijo, da mora vsaka organizacija k odnosom z lokalno skupnostjo pristopiti po naslednjih fazah:

- preučitev medsebojne odvisnosti (podjetje ne more delovati brez dobrih zaposlenih in prebivalci potrebujejo dobro zaposlitev),
- analize (ugotovimo, kaj javnosti želijo in tako določimo prioritete in načrt odnosov s skupnostjo),
- podjetniška politika (ko določimo prioritete se morajo vodilni odločiti za delovanje) in
- participacija ali izvršitev akcije.

Na podlagi problema, ki ga odkrijemo v skupnosti, sestavimo program odnosov s skupnostjo, ki naj bi rešil problem. Če podjetje vodi proaktivno kontinuirano strategijo²³ in dobro pozna svojo skupnost, potem izvajanje programov s skupnostjo ne bo tako težko delo. Šele ko dobro preučimo razmere, sklepno razvijemo na dano situacijo najbolj primerno in učinkovito strategijo, čemur sledi faza akcije in izvajanja programa.

3. 9 Program odnosov z lokalno skupnostjo in njegovo izvajanje

3. 9. 1 Program

Programi odnosov s skupnostjo morajo biti načrtovani in v skladu s politikami organizacije, njihovo izvajanje in učinkovitost pa sta odvisna od tega, ali je skupnost organizirana tradicionalno ali urbano. Program, ki je učinkovit v eni skupnosti, ni nujno učinkovit tudi v drugi. Pogosto se zgodi, da se tehnike med seboj celo izključujejo. V tradicionalnih skupnostih, ki so homogene, s centralizirano oblastjo in elito, lokalnimi veljaki, razširjenimi družinami in skupnim vrednostnim sistemom, sta bolj v veljavi Grunigova modela tiskovnega predstavništva in dvosmerni asimetrični model. V urbanih modernih skupnostih, z visoko stopnjo socialne heterogenosti²⁴, kjer morala ni več strogo sankcionirana in se oblast izvaja prek formalnih procedur, pa je primernejši dvosmerni simetrični model in/ali model mešanih motivov (Grunig, 1984).

Vsako podjetje se pri svojem poslovanju srečuje s številnimi javnostmi, vendar mora upoštevati tudi druge deležnike, ki se lahko čez noč preobrazijo v za organizacijo pomembno strateško javnost. Ker se zahteve, potrebe in lastnosti javnosti med seboj močno razlikujejo, je

²³ Bistvo je v predponi pro-, ki izvira iz latinskega jezika in pomeni prej, pred. Sestavljanka proaktiven tako označuje delovanje pred samo akcijo oz. nastankom problema. Uspešna podjetja zato nenehno delujejo in se s tem izognejo morebitnim nasprotovanjem in nesoglasjem oz. če do njih pride je rezultat veliko ugodnejši. Tej strategiji je nasprotna reaktivna. Podjetje se po tej strategiji odzove nazaj, kar zaznamuje latinska pripona re-.

²⁴ V modernih skupnostih je atomiziran posameznik član anonimne množice.

vsaki javnosti posebej prilagojen tudi program odnosov z javnostmi, specifičen za neko javnost v dani situaciji. Tako znotraj odnosov z javnostmi organizacija hkrati vodi več programov. Ker te različne javnosti sestavljajo tudi lokalno skupnost, v kateri posamezna organizacija posluje, odnose s skupnostjo sestavljajo celotni odnosi z javnostmi na lokalni ravni. Odnosi z lokalno skupnostjo so odnosi z javnostmi v malem. Tako znotraj lokalne skupnosti organizacije vodijo program odnosov z zaposlenimi, z mediji, s finančno javnostjo, političnimi veljaki in drugimi, ki med seboj sovpadajo (White, 1991).

Posebej močno sta povezana **program odnosov z zaposlenimi** in skupnostjo, saj se zaposleni infiltrirajo v lokalno skupnost, so največkrat del lokalne skupnosti in zato prvi prenašalci in vir informacij med lokalnim prebivalstvom. Zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje in pozitivna organizacijska klima vplivajo na pozitiven prenos takšnih občutij v lokalno skupnost. Zato temu programu danes posvečajo vse več pozornosti, saj zaposleni tako za organizacijo ne predstavljajo samo delovne sile.

Pri **odnosih z mediji** so najbolj pomembni lokalni mediji, ki se ukvarjajo z lokalnimi temami, za razliko od javnih medijev, ki se v glavnem ukvarjajo s splošnimi dogodki. Ker so lokalni mediji pomemben vir prenosa informacij in lahko močno vplivajo na mnenje v lokalni skupnosti, je pomembno, da z njimi neprestano ohranjamo in gradimo dobre odnose, ne le takrat, ko jih potrebujejo. Za medij pa je na drugi strani ključna dostopnost informacij. Velja pravilo, da so medijem na voljo vse informacije, zadržijo pa se le tiste, ki utegnejo škodovati podjetju zaradi konkurenčnih, zakonskih in/ali varnostnih razlogov. Kakorkoli že, skupnost pričakuje, da informacije prvi zvedo zaposleni in vodje, potem člani lokalne skupnosti in šele nato zunanja, širša javnost. Odstopanje od tega modela privede do prizadetosti članov skupnosti, ki se počutijo ogoljufane, saj informacije zvedo iz druge roke.

3. 9. 2 Izvajanje

Ko natančno opredelimo naše interese in interese lokalne skupnosti, skupna pričakovanja ter določimo strategijo delovanja, sledi uresničevanje programa. Izbrani način komuniciranja podjetja z lokalno skupnostjo je odvisen od rezultatov raziskav s katerimi proučimo javnost, njene značilnosti, mnenja, stališča in naklonjenost. Tudi v primeru dveh popolnoma identičnih podjetij z istim problemom na različnih lokacijah, bi se zgodilo, da programa komuniciranja z lokalno skupnostjo ne bi bila enaka, če pa bi že bila, ne bi bili doseženi rezultati isti. To dokazuje naše spoznanje, da je vsak program edinstven. Tudi White (1991: 69-70) meni, da

ne obstaja preprosto vodilo, na podlagi katerega bi se organizacije odločale o dejavnostih odnosov z lokalno skupnostjo.

Najpogostejše in najpomembnejše tehnike po katerih pri komuniciranju z lokalno skupnostjo posegajo podjetja so: dnevi odprtih vrat, razstave, ogledi naprav, posebni dogodki, hišne publikacije, posebna poročila, prostovoljne dejavnosti, lokalno oglaševanja, prispevki skladom, poročila medijev, prospekti, naslovljena pošta, sestani in intervjuji z lokalnimi voditelji ipd..

S tehnikami komuniciranja v lokalni skupnosti se ukvarjala tudi Harrisonova (1995: 127-131), ki pravi, da vsaka organizacija svoj program odnosov s skupnostjo izvede prek medijev in tehnik ter drugih značilnih dejavnost. Kot najbolj pogosto uporabljene navaja naslednje dejavnosti: enkratni in/ali redni prostovoljni finančni prispevki, oddajanje odvečne, rabljene in nove opreme lokalni skupnosti, »dajanje« svojih zaposlenih v »posodo« skupnosti, izobraževanje, svetovanje, vključevanje v projekte lokalne skupnosti, dnevi odprtih vrat, vlaganje v opremo in postopke za varovanje okolja, javno nastopanje vodilnih, odnosi z mediji in sponzorstva. Jackson in Center (1995: 82) tem dejavnostim dodajata vodene ogled organizacije, posebne dogodke, publikacije za lokalne prebivalce in sodelovanje z lokalno vlado.

Navedene medije in tehnike lahko razdelimo v dve skupini. V prvo uvrščamo medije in tehnike, prek katerih organizacija komunicira s svojimi javnostmi v skupnosti in prenaša sporočila, v drugo skupino pa uvrščamo dejavnosti, s katerimi podjetja vlagajo svoje finančne, materialne in človeške vire v skupnost, kar poimenujemo korporativna filantropija in vpletenost v skupnost.

Korporativna filantropija. Povezujemo jo z vidikom kvalitete življenja v skupnosti, katere glavni cilj je dolgoročni interes podjetja, zato se morajo finančni prispevki in druge dejavnosti kar najbolje ujemati s cilji in poslanstvom profitne organizacije (Carroll, 1996). Podjetja za izkazovanje družbene odgovornosti v okviru etične in filantropične kategorije in za pridobivanje ugleda najpogosteje v skupnost darujejo finančne prispevke za izobraževanje, zdravstvene in človekoljubne organizacije, civilne, kulturne ter dobrodelne dejavnosti. V svojih filantropičnih prispevkih podjetja iščejo koristi zase, tako izkazujejo korporativno državljanstvo in gradijo ugled.

Vpletenost v skupnosti. Podjetje se lahko v skupnost vpleta z različnimi projekti in prostovoljnimi programi. S prvimi dejavnostmi podjetje daruje finančne in materialne vire ter znanje in čas svojih zaposlenih. Ko pa podjetje ponudi skupnosti samo znanje in čas svojih zaposlenih pa govorimo o prostovoljnih programih (Carroll, 1996).

Ta delitev v osnovi ustreza Grunigovi in Huntovi (1984: 265) klasifikaciji na^{24a}:

- ekspresivne in
- instrumentalne dejavnosti.

V prvo skupino uvrščamo simbolne geste, s katerimi podjetje kaže svojo podporo skupnosti. Na tem nivoju se odnosi s skupnostjo velikokrat prekrivajo s korporativnim oglaševanjem. Najpogostejše se v ta namen organizira neformalne družabne dogodke, kot so na primer dnevi odprtih vrat in obiski znanih osebnosti. Te dejavnosti s skupnostjo se izvajajo ob izgradnji novih obratov, stečajih in razprodajah. Najučinkovitejši so osebni stiki, poslovna srečanja in večerje z govornimi nastopi, banketi, lokalni mediji, zahvalna pisma in bilteni. Gre za izvajanje komunikacijskega programa v skupnosti, s katerim skupnost ne pridobi nobene materialne koristi. Navedene tehnike podjetje uporablja za promoviranje samega sebe in prikaz svoje dobre volje pri sodelovanju s skupnostjo.

Instrumentalne aktivnosti so tudi simbolične, vendar za razliko od ekspresivnih ta dejanja prispevajo k boljši kvaliteti življenja v skupnosti. Podjetja v skupnost vlagajo finančna sredstva za bolnišnice, izobraževanje, sponzoriranje kulturnih, športnih in drugih dogodkov, štipendije, ipd.. Tako se podjetje vključi v skupnost. Ker se s tem poveča tudi njegov ugled, tudi v tem primeru govorimo o promoviranju samega podjetja.

^{24a} Podobno aktivnosti v lokalni skupnosti ločuje tudi Carroll (2000: 393), ki vključevanje v skupnost predstavlja kot upravljanje s temi skupnostmi na dveh nivojih: vlaganje časa ter talentov zaposlenih in korporativno filantropijo ali poslovno dajanje finančnih prispevkov. V dejanskih situacijah so zgornja stroga teoretična ločevanja zaradi močnega medsebojnega prepletanja nesmiselna in praktično nemogoča.

4. ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO PRI POSEGANJU V OKOLJE

»Narava je bila vedno neomejeno prijazna z nami, človeštvu je pomagala, da se je pojavilo, se dvignilo in okrepilo. Velikodušno nam je dala vse, kar je nakopičila v milijardah let neživega razvoja. Postali smo močni in mogočni, toda kako smo se odzvali na to dobroto?« (Jurij Glazkov, v Strašek, 1998: 8)

»... previsoko ceno plačujemo za tisto, čemur pravimo napredek. Ni samo Zemlja tista, ki je plačala ceno naše obsedenosti z industrijskim napredkom, temveč tudi tisti krhki delec nas, ki se odziva na višje vrednote, kakor pa je materialno bogastvo.« (Jonathan Porritt, v Strašek, 1998: 8)

V današnjih časih velikih družbenih in tehnoloških sprememb se čedalje več pozornosti posveča skrbi za okolje^{24b}. Zahteve po ocenjevanju vplivov na okolje segajo že v daljna sedemdeseta leta. V tem času so se prav tako začeli pojavljati protesti neformalnih skupin, ki zahtevajo boljši odnos do okolja, v katerem živimo in delamo. Sistem kakovosti ISO 14001 okolje opredeli kot: *»Okolica, v kateri organizacija deluje, ki zajema zrak, vodo, tla, naravne vire, rastlinstvo, živalstvo, človeka in njihove medsebojne odnose. Okolica se v tej zvezi razteza od notranjosti organizacije do globalnega sistema.«* (SIST EN ISO 14001, 1997: 8)

Vsako podjetje sobiva v nekem družbenem in naravnem okolju iz katerega nekaj pridobi, a mora hkrati v okolje tudi nekaj vrniti. Dvojnost odnosa se izkaže še za pomembnejšo pri kemičnih, težko predelovalnih in drugih podjetjih. Ker ta s svojim delovanjem v skupnosti povzročajo številne negativne posledice (onesnažujejo okolje, širijo dejavnost na bivalne prostore in obremenjujejo lokalno infrastrukturo), morajo toliko več prispevati v skupnost in vračati vložek v obliki materialne in finančne pomoči. Pomembno je kontinuirano

^{24b} Potrošniki so zainteresirani za zmanjševanje onesnaževanja okolja in so tudi pri nas vedno bolj osveščeni. Tudi javnost je vedno bolj zainteresirana za okoljsko problematiko. Danes se bolj kot kdaj koli prej laičnim javnostim pripisuje neizmerna moč, saj prav one sprožajo zahteve po večji varnosti in močno vplivajo na delovanje.

Zaradi številnih negativnih vplivov na okolje so se sredi 80. leti prejšnjega stoletja pričela pojavljati družbena gibanja, ki so vodila tudi do večjih sprememb na zakonodajnem in zaščitnem programu za okolje. Vlade so pod pritiski morale sprejeti strožje omejitve in tudi na mednarodni ravni je prišlo do ratifikacij številnih pogodb, ki naj bi zavarovale planet pred uničujočimi posegi v okolje. Posledice poseganja v okolje se namreč odražajo predvsem v uničevanju planeta in slabšanju zdravstvenega stanja svetovnega prebivalstva, ki pa ni samo fizičnega (npr. rak, neplodnost), ampak tudi psihičnega izvora (npr. strah, depresivnost). Od podjetij se zato zahteva družbeno odgovorno vedenje.

komuniciranje, da informacije v skupnosti krožijo, so dostopne in resnične. Zaželeno je proaktivna strategija odnosov s skupnostjo, saj le ta prinese ugled in zaupanje, ki pomembno vplivata na delovanje podjetja, še posebej, ko se to znajde v krizi in naj bi skupnost sprejela nekatere negativne posledice zaradi prisotnosti podjetja v skupnosti²⁵.

Vsakršno vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s strateško pomembnimi javnostmi v skupnosti danes je investicija za prihodnost. Zato podjetje ne sme nespametno poslovati. Vsak korak mora biti racionalno premišljen in načrtovan, vsaka dejavnost pa odtehtati končno ekonomsko korist. Čeprav se morda zdi, da je motiv za korporativno filantropijo dober in človekoljuben, so filantropične dejavnosti v dolgoročnem interesu podjetja. V teh dejavnostih podjetja iščejo koristi zase, izkazujejo korporativno državljanstvo in gradijo ugled. Zato je treba korporativno filantropijo skrbno upravljati. *»Korporativna filantropija bi morala biti strateška, kar pomeni, da bi moralo biti darovanje povezan z ekonomskimi ali profitabilnimi cilji.«* (Carroll, 1996: 438).

4. 1 Modela reševanja okoljskih vprašanj

Pri sodelovanju z lokalno skupnostjo in (ne)vključenosti javnosti v reševanje problemov podjetja lahko izbirajo med dvema modeloma. Nekdaj prevladujoči inženirski model, ki se danes kaže kot neučinkovit, bo moral zamenjati družbeni vrtnarski model s poudarkom na »altruističnem« komunikiranju.

Inženirski model

Ta model pretirano izpostavlja tehnološko (ne)rešljivost problematike, kjer dobro usposobljeni strokovnjaki prevzamejo vlogo vsevednega komunikatorja, ki se do laične javnosti največkrat obnaša arogantno. Takšen nepravilni pristop z upoštevanjem zgolj prve tehnološke komponente in zanemarjanjem družbene, velikokrat odločilnejše komponente, je največkrat že na začetku obsojen na neuspeh, pa čeprav se zdi ponujena rešitev najboljša in najmanj škodljiva. Glavne pomanjkljivosti modela so: reševanje problema v zaprtih krogih, neinformiranje javnosti, izključenost in podajanje informacij na strokovno nezadosten način, kar vpliva, da se v javnosti pričnejo širiti neformalne govorice, ki imajo za posledico izgubo zaupanja v verodostojnost odgovornih organizacij in strokovnjakov. V javnosti se poveča

²⁵ Predvsem za kemične tovarne je pomembno, da tovarna kot dober sosed in družbeno odgovoren subjekt skrbi za prijetno in umirjeno klimo v lokalni skupnosti. Pri teh podjetjih je komuniciranje z različnimi deležniki življenjskega pomena, vendar večina podjetij še vedno uporablja napačne pristope pri reševanju okoljskih problemov.

občutek ogroženosti, kar sproži odpor in neodobranje. Zgolj strokovnost velikokrat pripelje celo do nasprotnega učinka, saj laična javnost ne razume jezika strokovnjakov. Ljudje dobijo občutek, da se jim kaj prikriva, zato postanejo nezaupljivi, kar pripelje do večje želje po nadzoru in zavračanju (Kos, 2000).

Vrtnarski ali družbeni model

Vrtnarski model je ravno nasproten inženirskemu. Seveda mora biti rešitev problema predhodno tehnološko utemeljena, kar je pogoj za kakršnokoli nadaljnjo akcijo.

Zgodovinski primeri nas učijo, da je treba javnosti zaupati, jo obveščati, jo vključiti v razpravo in reševanje problema ter poskrbeti za nemoten pretok informacij. Javnost ima tako občutek, da nadzira situacijo. S tem izgubimo njeno nezaupanje in se izognemo apriornim zavračanjem rešitev. Odprtost, dostopnost, sprotno obveščanje o vseh mogočih nevarnostih javnosti prispeva k vzpostavitvi zaupanja. Javnost zahteva in pričakuje popolno, odkrito in razumljivo informacijo. Soudeležba je ključnega pomena. Prebivalci morajo biti informirani o vseh problemih, negotovostih, novih znanstvenih in tehničnih rešitvah in novih ocenah rizika. Zgolj simetrični programi za odnose z javnostmi omogočajo in spodbujajo pogajanja, sklepanje kompromisov in pogovarjanje. Le tako organizacija natanko ve, kaj javnost želi in potrebuje, javnost pa na drugi strani razume potrebe in želje organizacije.

Pomemben del komuniciranja je tudi ustrezno prikazovanje nevarnosti. S tem podjetje še pridobi zaupanje lokalnih prebivalcev, saj so prepričani, da jim podjetje ne prikriva temeljnih informacij tudi o potencialnih nevarnostih. Most med obema stranema se še bolj utrdi, posledica česar je podjetju naklonjena klima in njegovo nemoteno poslovanje. Zato ves trud, napor in vsa sredstva, ki so vložena v komunikacijsko akcijo niso zaman (Kos, 2000).

4. 2 Pomen analize družbenega okolja

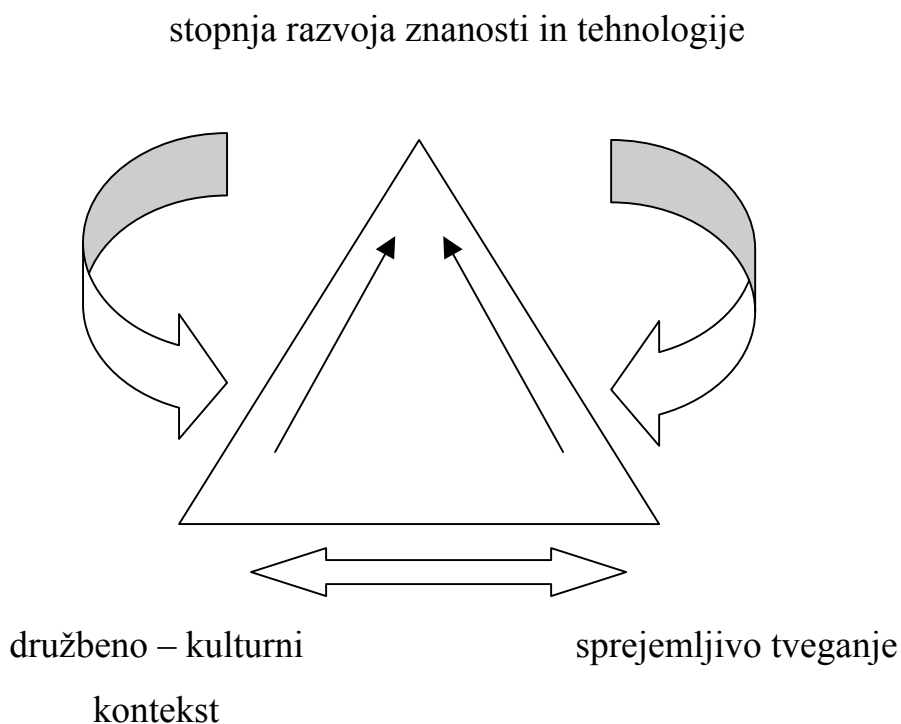
Pri vsakršnih posegih v okolje se pogosto pojavi sindrom NIMBY²⁶, največkrat kot odraz komunikacijske nekompetence vlagateljev pri poseganju v lokalno okolje. Ta sindrom je tesno poveza z zaznavo tveganja, ki ga predstavlja poseg v okolje za lokalno prebivalstvo. Skozi leta so številni strokovnjaki prišli do spoznanja, da zaznava tveganja ni odvisna samo od stopnje zaupanja v tehnološko varnost, temveč v veliki meri tudi od družbeno-psiholoških dejavnikov. Enostransko upoštevanje tehnoloških vidikov izgradnje objektov in zanemarjanje

²⁶ Kratica NIMBY izvira iz angleškega prevoda - Not in My BackYard, kar v slovenščini pomeni ne na mojem dvorišču.

družbeno-ekonomskih, ki so pri izbiri lokacije celo pomembnejši od tehničnih, vodi v neuspeh. Velikokrat se je že zgodilo, da tehnološko popolno dovršen in varen poseg zaradi neupoštevanja zgornjih dejavnikov ni uspel.

Večina prebivalcev v bližini lokacije ima negativna stališča do projektov, ki posegajo v okolje, saj si nihče ne želi živeti v bližini proizvodnih podjetij in odlagališč. Zato je naloga načrtovalcev posega v okolje, da s prepričevalnim komuniciranjem spreminjajo stališča lokalnega prebivalstva do posega v okolje in njihove zaznave tveganja v taki meri, da se lahko vzpostavi osnova za začetek pogajanj in opredeljevanje pogojev pod katerimi je prebivalstvo pripravljeno pristati na življenje v bližini objekta. Če že na tej točki ne uspemo, potem bodo medsebojni odnosi samo še poglobljali problem, rešitev pa se bo oddaljevala.

Sindrom NIMBY ni le posledica strahu pred novo tehnologijo, ampak tudi posledica kompleksnih dejavnikov, ki tvorijo trikotnik zaznave tveganja.



Slika 1: Kempov trikotnik percepcije tveganja (Vir: Pek Drapal, Kos, 1999: 582)

Na vrhu trikotnika se kot dejavnik tveganja pojavlja **stopnja razvoja znanosti in tehnologije**. Ta dejavnik zaradi empiričnega dokaza najlažje obvladujemo, saj obstajajo predvidljiva in predpisana orodja merjenja varnosti objekta. Razvoj in napredek sta na področje tehnologije prinesla revolucionarne spremembe. Tako smo priče uvajanju tehnologije na vsa področja človekovega delovanja z neprestanimi izboljšavami.

Drugi kot v trikotniku predstavlja **dejavnik sprejemljivega tveganja**, ki ga določimo z vprašanjem, kako varno je še dovolj varno. Omenjeni dejavnik je še posebej pomemben pri načrtovanju komunikacijske kampanje v lokalni skupnosti. Od stopnje (ne)naklonjenosti je namreč odvisna zastavitev naše kampanje. Dejstvo, da je nekaj za lokalno skupnost sprejemljivo še ne pomeni, da je tudi že sprejeto.

Tretji dejavnik Kempovega trikotnika pa zajema širši **družbeni proces in kulturni kontekst**, ki ga bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Individualne in družbene ocene stopnje tveganja za lokalno skupnost pri posegih v okolje morajo temeljiti na analizi korelacije vseh navedenih dejavnikov. Šele ko analiziramo in obravnavamo vse dejavnike, lahko govorimo o »uravnoteženem trikotniku«. Iz zgornje slike ugotovimo, da imata spodnja dva dejavnika veliko večji vpliv na vrhnjega, v obratni smeri pa je vpliv manj intenziven. Prav zato in zaradi njune večje kompleksnosti bomo drugima dvema dejavnikoma namenili nekaj več pozornosti.

Nevarnosti in stopnja tveganja

»Današnja družba o svetu in tehnologiji ve več kot so kdaj koli vedeli naši predhodniki, na drugi strani pa kot posamezniki o tehnologiji, njenih razsežnostih, tveganju in obvladljivosti vemo veliko manj. Čedalje bolj smo namreč odvisni od različnih strokovnjakov, ki jih sploh ne poznamo, a skrbijo za učinkovito in brezhibno tehnološko delovanje.« (Weber v Rosa in Freudenburg, 2002: 13359)

Nekateri teoretiki moderno civilizacijo označujejo kot družbo tveganja, nerazsodnosti in diskontinuitete. Pojem tveganja, ki postaja vse bolj nedoločen, je za naš čas postal simbol krize odnosa družbe do znanstveno tehničnega napredka. Včasih smo ga povezovali z možnimi zaželenimi pozitivnimi ali negativnimi učinki, danes pa vključuje predvsem negativna pričakovanja. Moderni tehnološki razvoj in kultura sta odpravila številna tveganja, a sta na drugi strani ustvarila povsem nova družbena, politična, gospodarska, zdravstvena, ekološka in kulturna tveganja. Predvsem so problematični nezaželeni in nepredvidljivi učinki, na katere se ne moremo pripraviti.

Tveganje je družbeni konstrukt v odnosu do neke možne realnosti, ki izvira iz celote družbenih in kulturnih razmer. Kaj je za nekoga tvegano, je relativno vprašanje in je najbolj odvisno od posameznikovih subjektivnih kriterijev.²⁷ Pomen tveganja je odvisen od različnih dejavnikov med katerimi so najpomembnejši: izobrazba, verjetnost škode ter njena velikost, možnost katastrofe, osebna prizadetost, prostovoljnost, nadzori in vključenost človekove odgovornosti (Kirn, 1995).

Predvsem v zadnjem času se srečujemo s krizo zaupanja, zato upravljanje tveganja zahteva novo sodelovanje med znanostjo, državo, predstavniki javnosti in interesnimi skupinami. Vpliv javnosti pridobiva na pomenu, vzporedno s tem trendom pa postaja posebej problematičen odnos med laičnim državljanom in strokovnjaki. Pomen vključevanja javnosti v strokovne razprave je pomemben, saj imajo tudi znanja strokovnjaka o tveganjih svoje pomanjkljivosti, saj so običajno specialistično fragmentarna in ne računajo s kompleksno mrežo in sinergijo tveganj. Zaradi nesposobnosti obvladati tehnologijo in nepoznavanja ljudi se še kot posebej pomembno izkaže zaupanje. Nedvomno tveganje potrebuje znanstveno razumevanje, vendar je zaradi same kompleksnosti narave pojma za njegovo uspešno reševanje potrebno sodelovanje stroke, javnosti in tudi javne politike^{27a}.

Družbeno - kulturni kontekst

Najsodobnejša tehnologija ne zadostuje za družbeno sprejemljivost poslovnega objekta. Kos in Drapalova (1999: 581) med ključne dejavnike, ki so enakovredni tehničnim, če niso celo pomembnejši, in vplivajo na družbeno sprejemljivost posegov v okolje ter prostor, navajata:

- stopnjo zaupanja v tehnologijo,
- zaupanje v vladne odločitve in kredibilnost odločevalcev,
- stališča lokalnih mnenjskih voditeljev, medijev, okoljskih skupin,
- osebno zaznavanje tveganja v okolju,
- ekonomske vidike posega v okolje in
- razvitost območja ter izobrazbena stopnja prebivalstva.

²⁷ Za nekatere je ekstremni šport izredno tvegano dejanje, za druge ne. Na drugi strani za nas ni tvegana izgradnja proizvodnega obrata v Rusiji, za okoliške prebivalce pa je to ključnega pomena, itd.

^{27a} Zanimivo je, kako nevarnosti in tveganja delujejo na skupnost in njene prebivalce v današnji družbi tveganja. Ko govorimo o naravnih nesrečah in nevarnostih, ki imajo na kratki rok vidnejše in bolj katastrofalne posledice, pride do pojava terapevtske skupnosti. Posamezniki stopijo skupaj, utrdijo se družbene vezi v skupnosti, v ospredje pa prideta altruizem in želja po pomoči. Ravno obratno se dogaja pri tehnoloških tveganjih in nesrečah, ki so na dolgi rok veliko bolj uničujoče kot naravne. V tem primeru pride do pojava razjedajoče skupnosti. V ospredju nista pomoč in sloga, temveč se posamezniki trudijo izogniti odgovornosti, kar pripelje do medsebojnega obtoževanja (Rosa in Freudenburg, 2002).

Analiza družbeno-ekoloških značilnosti lokacije vsebuje analizo (Pek Drapal, Kos, 1999: 585):

- družbeno-demografske strukture ljudi,
- družbenih, izobrazbenih, poklicnih, generacijskih značilnosti ljudi na določenem področju in
- javnega mnenja občutljivosti ljudi za posege v okolje, njihovo ekološko zavest ter pretekle izkušnje.

Za doseganje družbene sprejemljivosti sta odločilna **kredibilnost** in **prepričljivost** nosilca projekta, ki si jo pridobi z informativno odprtostjo, sposobnostjo celovitega informiranja o projektu, javno kontrolo, pristajanjem na neodvisna strokovna testiranja in sposobnostjo komuniciranja z laično javnostjo.

Prav tako pomemben kriterij je **stopnja političnega soglasja** o nujnosti poslovnega objekta. Brez doseženega konsenza o ustreznosti postopka pri politični javnosti bo komunikativno delovanje ostalo le na teoretični osnovi. Kljub vsemu pa zgolj uspešno zastavljeni komunikacijski program, ki sloni na temeljiti analizi vseh dejavnikov, ni dovolj. Ključna je tudi **ustreznost kompensacij**, ki v prvi vrsti predstavlja tržni element. Pri določanju kompensacij moramo upoštevati dve kategorije upravičencev: individualne upravičence in lokalno skupnost. Poleg ekonomskega kriterija, ki je razmeroma lahko izmerljiv, moramo upoštevati tudi objektivno težko izmerljivo izgubo vrednosti zaradi družbeno-psiholoških negativnih učinkov posega v okolje.

Prva stopnja pri ugotavljanju družbenih vidikov posegov v okolje je diferenciranje različnih stopenj prizadetosti. Ločimo **neprizadeta** območja (načrtovani proces ne vznemirja nikogar), **posredno prizadeta** (širše zaledje lokacije in prometnih poti) in **neposredno prizadeta območja** (v fizični bližini podjetja). Postopek odločanja in intenzivnosti komunikacijskega programa mora biti prilagojen tem različnim nivojem. Najbolj intenzivno izvajamo programe na neposredno prizadetih območjih.

Ko ugotovimo stopnjo (ne)naklonjenosti v lokalni skupnosti in upoštevamo vse zgoraj omenjene kriterije, lahko pričnemo z izvajanjem komunikacijskega programa. Vendar se moramo zavedati, da je ocenjevanje družbene sprejemljivosti posega v okolje nikoli dokončani proces. Celovito zastavljena študija še ne pomeni tudi uspešno izpeljanega projekta, na kar opozarja tudi Kempov trikotnik. Stranice v njem so v dinamičnem in

soodvisnem razmerju. Zavest in stališča niso nikoli stalno zasidrana, saj se neprestano spreminjajo. Zaradi te dinamičnosti moramo ves čas od začetka projekta do njegove uresničitve spremljati komunikacijske učinke. Sprotna prilagajanja so nujna in zaželena. V določenih primerih se izkaže, da je treba komunikacijsko strategijo prilagoditi celo določenemu posamezniku, ki lahko ogrozi izvedbo našega projekta^{27b}.

4. 3 Stroka, strokovnjaki odnosov z javnostmi in laična javnost

Vse do začetka 80-ih let prejšnjega stoletja, ko so proti razvojna družbena gibanja in protesti (lokalnega) prebivalstva dosegli vrhunec, je vsakršna soudeležba širše laične javnosti v strokovno utemeljenih razpravah ovirala delo strokovne javnosti. Danes predstavniki oblasti in načrtovalci sprememb že spoznavajo, kako pomembna je vključenost javnosti za uspešno izvedbo nekega načrta. Nekdaj prosvetljenega izvedenca, ki vedno ve, kaj je dobro za ljudi in v skladu s tem določa (pravilne) rešitve, bo (je) zamenjal nov tip strokovnjaka, ki bo rešitve iskal v dialogu skupaj z različnimi javnostmi. Pri tovrstnem sodelovanju prihaja do mešanja različnih idealno tipskih znanj: izvedensko ekspertnega znanja, znanja dobro obveščene državljana in znanja človeka s ceste²⁸.

4. 3. 1 Participacija javnosti

»Ni pomembno le, kaj nekdo ve, ampak tudi kako to ve. Ni torej pomembna le informacija, ki pride do posameznika, ampak je prav tako pomembno, kako je ta informacija do njega prišla, kakšna je bila njegova reakcija na (od nekoga) posredovano informacijo, kakor tudi, kako in zakaj je do posredovanja informacije sploh prišlo.« (Pek Drapal in Drevenšek, 2001: 610)

Prednosti in slabosti participacije javnosti

Javnost mora pri odločanju postati enakovreden partner v komunikacijskem programu, saj le dejavna participacija namesto pasivnega informiranja javnosti poveča možnosti uspeha programa. Kljub temu Pek Drapal in Drevenšek (2001: 617) navajata številne argumente za in proti vključevanju javnosti v proces odločanja: reševanje konflikta v dialogu je ena bistvenih značilnosti sodobnih demokracij, a hkrati povečano sodelovanje javnosti predstavlja grožnjo osnovnim načelom predstavniške demokracije, vključeni posamezniki do načrtovanih sprememb vzpostavijo drugačen odnos, saj so bile načrtovane skladno z njihovimi

^{27b} To se je zgodilo tudi v našem primeru Kemične tovarne Moste, ko je en posameznik pomembno vplival na delovanje podjetja.

²⁸ Ko govorimo o znanju moramo vedeti, da gre za družbeni konstrukt, ki nastane v procesu distribucije znanja.

pričakovani, potrebami, a predstavniki javnosti pogosto niso pripravljeni prisluhnuti argumentom nasprotne strani, participacija omogoča razvoj humanejših odnosov med sodelujočimi, a po drugi strani ogroža avtonomnost stroke, odziv javnosti je pomemben, a ta pogosto ni zainteresirana za participacijo in lokalna javnost je pomemben vir dragocenih informacij, a je sodelovanje z njo drago in počasno, učinke pa je tudi težko objektivno izmeriti.

Formalne in neformalne oblike participacije javnosti

Javnost si lahko pri svoji participaciji v reševanju konkretnega primera pomaga z različnimi formalnimi in neformalnimi oblikami, ki se v praksi pogosto prepletajo in dopolnjujejo. Neformalne oblike, katerim avtorji ne namenjajo posebne pozornosti, uporabimo, ko želimo hitro ukrepati in doseči vidnejši učinek. Njihova glavna slabost je, da pridobimo le kratkoročne koristi. Če pa želimo doseči dolgoročnejshe učinke, zaradi katerih je morda potrebna tudi sprememba zakonodaje, potem bomo morali slej ali prej uporabiti (tudi) formalne metode (referendum, ljudsko iniciativo, institut varuha človekovih pravic, postopke pred ustavnim sodiščem ipd. Nekateri v to skupino uvrščajo tudi državljske porote in konference za doseganje konsenza).²⁹

Participacija javnosti in odnosi z javnostmi

Glede na to, kako opredelimo participacijo javnosti v razmerju do odnosov z javnostmi, lahko avtorje razdelimo v tri skupine. Rowe, Ogorelec in drugi (Pek Drapal, Drevenšek, 2001) se teoretično ne poglobljajo v odnos med programi participacije in odnosov z javnostmi, Bederjeva (ibidem) na odnose z javnostmi gleda kot na slabšalni del participacije javnosti, spet tretji Meacher, Mathai, Creighton (ibidem) pa participacijo javnosti štejejo kot del strategije odnosov z javnostmi.

Bederjeva (Pek Drapal, Drevenšek, 2001) odnosom z javnostmi pripiše attribute manipulativnosti in špekulacije, saj njihov namen ni pristna participacija javnosti v procesu odločanja, temveč manipulacija z javnim mnenjem in zaznavami. Vlogo strokovnjakov za

²⁹ Program participacije javnosti pri pridobitev soglasja za Belinkin zazidalni načrt, s katerim bi zgradili nov objekt, je primer neformalne oblike participacije javnosti, saj zakon pripravljavcem načrta ni nalagal nobene obvezne oblike participacije javnosti. Participacija javnosti je zato potekala izključno kot orodje odnosov z javnostmi. Ker so se nosilci projekta zavedali, da brez podpore vseh ključnih javnosti, cilj doseči soglasje za sprejetje novega zazidalnega načrta ne bo uresničen, so programu odnosov z lokalno skupnostjo, v katerega so vključili mnenjske voditelje, strokovno, laično in politično javnost, namenili še posebno pozornost.

odnose z javnostmi vidi predvsem kot svetovanje predstavnikom oblasti in podjetij, kako pridobiti in ohraniti zaupanje. Trud za pridobitev zaupanja je izpeljan na manipulativen in ciničen način. Ta pogled je popolnoma nasproten zagovornikom iz tretje skupine, ki menijo, da je pomen programa participacije javnosti učinkovit le, ko ta postane del širše strategije.

4. 3. 2 Participacija stroke in vloga strokovnjakov za odnose z javnostmi

Ko podjetje komunicira z javnostjo o novih tehnoloških rešitvah, posegih in načrtih, je pomembno, da v svoje razprave vključi tudi priznane strokovnjake, s čimer si pridobi večjo verodostojnost in zaupanje laične javnosti. Strokovnjaki za odnose z javnostmi niso dovolj za komuniciranje z javnostmi pri tovrstnih problemih, saj pogosto ne morejo posredovati javnosti zahtevanih informacij, zato se izkaže potreba po vključitvi zunanjih tehničnih strokovnjakov nujna. Ker strokovnjakom za odnose z javnostmi primanjkuje znanja, da bi razumeli, ocenili in razložili tehnične zadeve, ti sodelujejo s tehničnimi strokovnjaki, ki služijo kot vir informacij in mnenj ter hkrati predstavljajo organizacijo navzven (govorniki v imenu podjetja). Strokovnjaki na drugi strani obvladajo stroko, ne poznajo pa pravilnega pristopa do javnosti. In prav tu se izkaže medsebojna odvisnost med stroko in predstavniki za odnose z javnostmi. Slednji se morajo izučiti prvo pravilo dobrega nastopanja v javnosti. Pri izbiri strokovnjakov, ki bodo zastopali podjetje, morajo predstavniki odnosov z javnostmi upoštevati predvsem všečnost komunikatorjev. Javnost bo prej verjela tistim, ki jim v družbi pripadata ugled in zaupanje. Zgolj strokovno znanje ni dovolj, saj si ljudje predstave in zaupanje gradijo na osnovi lastnih zaznav (Ule, 1997). Prav tako so ugotovili, da je komunikacijski proces bolj učinkovit, če podjetja izberejo strokovnjake, ki delujejo in so zaposleni v podjetju, saj problem dobro poznajo.

Vzporedno s tem je nujna tudi komunikacija z zaposlenimi, saj so ti nosilci informacij v lokalno skupnost. Kot njeni prebivalci lahko tudi pomembno vplivajo na mnenje skupnosti, saj uživajo večje zaupanje kot drugi »tuji« strokovnjaki. Kljub temu delovanje javnosti, ki kot smo videli ni odvisno samo od posredovanja tehničnega znanja, ni neracionalno kot meni velika večina strokovnjakov^{29a}.

Iz opisanih razmerij med vsemi vpletenimi stranmi je jasno, da vsak udeleženec opravlja svojo nalogo, da s svojim delovanjem pomembno vpliva na proces in da je uspeh odvisen od

^{29a} Komunikacija med vsemi udeleženci, kot opozarjata Gay in Heath (1995), ne sme potekati preko množičnih medijev. Potreben je dialog s skupnostjo prek odprtih srečanj, javnih zaslišanj in konsenzualnih konferenc, saj se lahko le v osebnem kontaktu vzpostavi zaupanje. Nacionalni razvojni svet (The National Research Council) tovrstno sodelovanje, ko posameznikom pripada možnost vplivanja na proces odločanja, imenuje rizična demokracija (Gay, Heath, 1995: 212).

skupnega sodelovanja. Najvidnejšo funkcijo opravljajo predstavniki odnosov z javnostmi kot vezni člen med javnostjo na eni in stroko na drugi strani, ki morajo poznati obe vpleteni strani in vsa pravila uspešnega komuniciranja.

4. 4 Okoljevarstveni certifikat ISO 14001 in komuniciranje

V razvitih industrijskih državah so ob upoštevanju zgornjih spoznanj ugotovili, da lahko s temeljitim spremljanjem delovnih postopkov veliko privarčujejo, zato so razvili sisteme ocenjevanja ravnanja z okoljem. V svetu se vse bolj uveljavlja globalni standard kakovosti, ki v proces zagotavljanja kakovosti v podjetju vključuje tudi skrb za okolje, zdravje in varnost zaposlenih. Standardi mednarodnih certifikatov kakovosti ISO 9000 predpisujejo predvsem, kako ravnati, da bo končni produkt najboljše zadovoljiv potrošnika in dobavitelja.

Razvoj družbe je šel v drugo smer. Podjetje se mora ukvarjati z vrsto aktivnosti, ki za samo kvaliteto proizvoda niso pomembne, so pa pomembne za celotno družbeno blaginjo. Zato se je v zadnjih letih med podjetji še posebej uveljavil okoljevarstveni certifikat ISO 14001. Ta certifikat vsebuje tudi posebno točko o komuniciranju, ki pravi (Strašek, 1998: 75):

»Glede na vidike okolja organizacije in svoj sistem ravnanja z okoljem mora organizacija vzpostaviti in vzdrževati postopke za:

- a) notranje komuniciranje na različnih ravneh in med različnimi funkcijami organizacije;*
- b) sprejemanje, dokumentiranje in odgovarjanje v postopku komuniciranja z zunanjimi zainteresiranimi strankami.*

Organizacija mora razmisliti o načinih posredovanja informacij navzven glede njenih pomembnih okoljskih vidikov in svojo odločitev zapisati.«

Del posebne točke, ki govori o politiki do okolja pa tudi pravi, da morajo biti vse informacije o delovanju javne in zato dostopne različnim javnostim (Strašek, 1998: 34).³⁰

³⁰ Posebej nas zanima zunanja komunikacija med podjetjem in zainteresiranimi javnostmi ter med podjetjem in državo. Po ISO 14001 je/so: **direktor pooblaščen za odnose z javnostmi (novinarji, prizadete stranke)**, skrbi za komuniciranje v zainteresiranih medijih, daje intervjuje, vabi na tiskovne konference, pisno odgovarja na direktne pritožbe in negativne informacije v medijih ter pisno obvešča sosede o dogajanjih na področju ekologije v podjetju, **predstavniki vodstva pooblaščen za odnose z državo in državnimi organi**, njihova naloga je dajanje poročil, ki jih zahteva država pristojnim ministrstvom in dajanje podatkov v inšpekcijskem postopku, **tajništvo direktorja odgovorno za spremljanje in dokumentiranje zunanjega komuniciranja**. Raziskave in izkušnje so pokazale, da izpolnjevanje zahtev standarda s podeljenim certifikatom organizacijam prinaša nekatere prednosti. Prav to je tudi razlog, zakaj se čedalje več podjetij trudi pridobiti ta certifikat in skladno z njim tudi delovati. Strašek (1998: 141) vidi glavne prednosti, ki jih prinaša ISO 14001 v tem, da se: poveča prodaja na ekološko zahtevnih trgih, izboljšajo odnosi z zakonodajalci, sosedi in drugimi zainteresiranimi dejavniki in da se poveča zaupanje delničarjev, bank in zavarovalnic (ISO, 14001).

5. ŠTUDIJA PRIMERA: BELINKA – Zeleno je modro

Teoretična spoznanja bomo poskušali podkrepiti s praktičnim primerom kemične tovarne Belinka d. d. iz Šenjtakoba pri Ljubljani. Za Belinko smo se odločili predvsem iz dveh razlogov. Prvič zato, ker je to kemična tovarna, za katero velja, da je lokalna skupnost ena od pomembnejših strateških javnosti, s katero se morajo voditi dobri proaktivni odnosi, in drugič, ker se podjetje nahaja v naši neposredni bližini.

V začetku 90-ih let, v času, ko odnosom z javnostmi pri nas še niso pripisovali tako pomembne vloge, je Belinka uspešno izpeljala komunikacijski program z lokalno skupnostjo. Njihova strategija in prizadevanja so se izkazala za uspešna ponovno nekaj let kasneje, ko so s pridobitvijo Kemične tovarne Moste uspeli spreobrniti negativno javno mnenje sebi v prid. Z uspešnim komunikacijskim programom so dosegli zelene cilje. Rezultat vseh njihovih dolgoletnih prizadevanj je dobro sodelovanje s krajani in naklonjeno javno mnenje.

5. 1 O podjetju

Skupino Belinka tvori pet podjetij - krovno podjetje Belinka Holding d.d. ter podjetja Belinka Perkemija d.o.o., Belinka Belles d.o.o., Belinka KTM d.d. in Belinka Kemostik d.o.o. S skupaj 303 zaposlenimi na treh lokacijah razvijajo in izdelujejo kvalitetne kemične izdelke, ki jih tržijo na domačem trgu ter na trgih srednje in jugovzhodne Evrope. V svoji 50-letni tradiciji se je Belinka razvila v sodobno podjetje, ki sodi v vrh evropske kemične industrije. *»Belinka sodi med tiste kemične tovarne, ki se zavedajo, da je ekološko varna proizvodnja pomemben konkurenčni dejavnik in pogoj, da ostane podjetje v ospredju sodobne kemične industrije.«* (www.belinka.si)

Belinkine strateške usmeritve so (www.belinka.si):

- diverzifikacija proizvodov,
- vrhunska kakovost,
- kakovosten servis uporabnikom proizvodov in
- **ekološka naravnost tehnologij in izdelkov.**

Z upoštevanjem visokih evropskih standardov skrbijo za naravo in okolje. Evropska merila kakovosti so tudi njihova merila. Da je skrb za varno in učinkovito proizvodnjo res njihovo

glavno vodilo pove tudi pridobljeni mednarodni certifikat kakovosti ISO 9000, kateremu se je leta 2001 pridružil tudi certifikat ISO 14001, ki vsebuje najvišje in najzahtevnejše predpise o varstvu okolja, del poglavja pa je posebej namenjen tudi komuniciranju z lokalno skupnostjo.

Njihova ekološka naravnost se kaže tudi v geslu in logotipu *Zeleno je modro*, ki ga Belinka uporablja že desetletja. Modra barva ponazarja prizadevanja za čisto vodo, zelena pa skrb za okolje, še posebej za gozdove in les³¹.

Belinka d. d. je ekološko naravnano podjetje, ki skrbi za varstvo okolja in ima to vrednoto zapisano tudi v svojem poslanstvu in strategiji. Že ob prvem obisku se o tem lahko prepriča vsak obiskovalec. Pri vratarju v podjetju je zelena škatla v katero lahko zaposleni, prebivalci lokalne skupnosti in potrošniki, mečejo predloge, pripombe, mnenja in pobude o Belinki. Na vidnih mestih po zidovih visijo table z ekološkimi usmeritvami, ki so namenjene predvsem zaposlenim, s katerimi jih nenehno opozarjajo na svoje vrednote, za katere želijo, da bi postale del trde organizacijske kulture. Razstavljene imajo tudi eksponate iz vrtcev in izdelke iz drugih natečajev, ki jih organizirajo skupaj z lokalnimi prebivalci in potrošniki. Skozi predstavitev delovanja podjetja, ki nam jo je podala vodja marketinškega oddelka v Belinki Gordana Petek Ivandič, se je ta njihova skrb za okolje samo še potrdila (Petek Ivandič, 2003)³².

Ker Belinka s svojim delovanjem izrazito posega v okolje, imajo še posebej dobro razvite vezi z lokalno skupnostjo in njenimi prebivalci, saj so prepričani, da le mirna in naklonjena klima lahko pripomoreta k nemotenemu poslovanju podjetja. Že eden ali več posameznikov lahko zaustavi celotno proizvodnjo, ovira odprtje novega obrata in širitev, kar posledično vpliva tudi na ekonomski vidik poslovanja. Zato že vrsto let dejavno sooblikujejo razmere za boljšo kakovost življenja v svoji neposredni okolici. Ključno načelo je biti sosed, ki se zaveda svoje vloge in odgovornosti. Z dostopnostjo podatkov o varnosti proizvodnje in o emisijah, z organiziranjem ogledov in dnevi odprtih vrat se trudijo to načelo tudi uresničevati.

³¹ V tem geslu se skriva tudi besedna igra, kjer modro simbolizira pametno, zeleno pa naravo. Pametno je torej skrbeti za gozdove in naravo. Od tod zeleno je modro.

³² V Belinki izpostavljajo, da je skrb za zdravo in čisto okolje njihova vrednota že od začetka delovanja in ni posledica naraščajočih pritiskov javnosti, okoljevarstvenih skupin in države po spoštovanju in ohranjanju narave. Svoje usmeritve po skrbi za okolje z leti le še nadgrajujejo. Zato lahko trdimo, da je Belinka družbeno odgovorno podjetje, medtem ko mnoga podjetja še vedno delujejo le na podlagi uresničevanja zapisanih zakonov in so zato po Carollovi klasifikaciji le družbeno odzivna.

Čeprav v Belinki z lokalno skupnostjo izvajajo proaktivno strategijo vodenja odnosov, po stopnji intenzivnosti komuniciranja posebej močno izstopa obdobje na začetku devetdesetih let, ko se je zaradi možnosti dokapitalizacije s strani tujega podjetja, nakazala priložnost po širjenju proizvodnih kapacitet. Neodobranje lokalne skupnosti bi lahko zaustavilo ta projekt, zato so se v Belinki odločili za komunikacijski program, ki so ga sestavili skupaj z agencijo Pristop.³³ V Belinki so dani problem reševali po vrtnarskem modelu. Vključitev javnosti, obveščanje, pretok informacij in razprave so bili vodilni dejavniki pri njihovem delovanju, kar se je kot učinkovito sredstvo ponovno izkazalo nekoliko kasneje, ko so reševali probleme in nesoglasja z okoliškimi prebivalci pri delovanju obrata Belinka Kemična tovarna Moste d. o. o. (v nadaljevanju KTM).

5. 2 Proizvodni proces Belinke

Belinka s svojim delovanjem vpliva na okolje. Problematični so predvsem:

➤ **Hrup.**

To je najpogostejša in najočitnejša motnja, ki (lahko) moti okoliške prebivalce v neposredni bližini podjetja. Vendar je v Belinki ta moteč faktor z uporabo naj sodobnejše tehnologije znižan na minimum. Z rednimi meritvami ugotavljajo, ali je hrup znotraj zakonsko dopustnih meja. Do sedaj so bile vse meritve še vedno daleč pod dovoljenimi mejnimi vrednostmi.

➤ **Voda.**

Pri proizvodnem procesu občasno prihaja tudi do izpusta v bližnjo Savo, vendar so vse emisije prečiščene s čistilnimi napravami in vodnimi filtri. V lastnih laboratorijih izvajajo meritve, ki so ponovno v mejah dovoljenih zakonskih omejitev in standardov, ki jih predpisuje ISO 14001.

➤ **Izpusti v zemljo in zrak.**

Pri njihovem proizvodnem delu so izpusti izredno redki, ko pa do njih pride, v Belinki zagotavljajo, da ti izpusti ne vplivajo na poljedelstvo in ne ogrožajo varnosti in oporečnosti zemlje. Vsakršne pritožbe o neuspevanju kulturnih rastlin, kar se je v preteklosti tudi dogajalo, so neutemeljene in neupravičene, kar dokazujejo tudi rezultati. V preteklosti so se take pritožbe pojavile tudi v medijih, kar je nedvomno vplivalo na poslovanje podjetja in javno mnenje (Švigelj, 2003).

³³ Pristop – družba za komunikacijski management v Ljubljani je vodilna družba na tem področju v Sloveniji. Njeni ustanovitelji in zaposleni Verčič, Gruban, Zavrl in drugi, so najvidnejši slovenski predstavniki na področju odnosov z javnostmi.

Zaradi vseh negativnih učinkov, ki jih podjetje lahko ima s svojim delovanjem na okolje, je pomembno, da Belinka v prvi meri seznanila prebivalce s čim se ukvarjajo in kakšne so lahko posledice za okolje. Predstavljeni jim morajo biti postopki, s katerimi se zagotavlja neoporečnost delovanja, kako skrbijo za uresničevanje ekoloških standardov in tudi vse potencialne nevarnosti. Tako se zaupanje lokalne skupnosti samo še poveča, saj javnost dobi občutek, da jim podjetje nič ne prikriva, zato zaupajo podjetju in ga ne ovirajo pri njegovem poslovanju. Vodja marketinga v Belinki je posebej izpostavila psihološki faktor vključenosti prebivalcev v poslovanje podjetja, s katerim pridobijo občutek, da imajo možnost nadzora, vplivanja in odločanja.

Javnost je treba sproti obveščati tudi o načrtih za prihodnost in možnih tveganjih, saj sta skrb za vzdrževanje dobrih odnosov ter ohranjanje zaupanja za krizne čase ključnega pomena. Zato naj bi po mnenju vodje marketinga v Belinki vsaka kemična tovarna morala upoštevati in skrbeti (Petek Ivandič, 2003):

➤ **za tehnološko dovršeno proizvodnjo,**

Proizvodnja mora biti zastavljena tako, da je čim bolj obvladana in je čim manj možnosti, da pride do incidenta, ki bi škodoval okolici (potencialni požar ali eksplozija).

➤ **da se izvaja stroga kontrola nad vsemi fazami proizvodnje in**

Vsi delavci morajo biti ozaveščeni, izobraženi in izprašani. Ne samo tisti, ki so neposredno izpostavljeni proizvodnji, ampak tudi vodstvo skupaj s pisarniškimi oddelki. Redno se organizirajo izobraževalni seminarji in tečaji, ki jih morajo opraviti vsi zaposleni. Tako je na primer v Belinki za vse zaposlene obvezen opravljeni osnovni tečaj za gasilce.

➤ **da je pretok informacij sproščen.**

Vse kar se dogaja v podjetju mora iti v lokalno skupnost in obratno. Poskrbeti je treba za demistifikacijo, prebivalci morajo biti obveščeni o vsem. Predvsem so pomembni zaposleni, ki so v večji meri tudi prebivalci lokalne skupnosti, in tako širijo informacije od znotraj navzven. Odkrito komuniciranje z lokalno skupnostjo je pomembno predvsem zaradi širjenja neformalnih govoric, ki lahko povzročijo veliko škodo³⁵ (Petek Ivandič, 2003).

³⁵ Tudi v Belinki imajo s tem slabe izkušnje, ko so se v vaških gostilnah posamezniki hvalili, kako nevarno in odgovorno nalogo opravljajo in kaj vse se lahko zgodi, če niso previdni. To med prebivalci lahko vzbudi dvom,

Glede na dobljeni certifikat ISO 14001 so zavezani veliko pozornosti namenjati komunikaciji z vsemi različnimi javnostmi. Vendar so v Belinki šli še korak dlje in so izoblikovali celo interni standard komuniciranja z javnostmi³⁶.

5. 3 Pregled programa odnosov z lokalno skupnostjo iz leta 1992

Zaradi ekološko nemotenega poslovanja v svoji preteklosti Belinka pri svojih strateško pomembnih javnostih nikoli ni naletela na večji odpor in nenaklonjenost. Rezultat tega je nemoteno poslovanje skozi vsa leta obstoja, kar je nedvomno posledica ohranjanja dobrih medsebojnih odnosov z vsemi javnostmi.

V 90-ih letih prejšnjega stoletja pa se je zaradi nastalih razmer pokazala potreba po učinkovitejšem komuniciranju. V letih osamosvajanja in prihoda tujega kapitala v Slovenijo, se je pojavilo tuje podjetje, ki je hotelo dokapitalizirati Belinko in razširiti njeno proizvodnjo. Projekt je bil za Belinko in njeno poslovanje izredno pomemben in ker so naleteli na neodobranje prebivalcev lokalne skupnosti, poleg tega pa so mogli na svojo stran pridobiti tudi politike, medije in svoje zaposlene, so se odločili, da izvedejo učinkovit komunikacijski program za vsako izmed navedenih javnosti posebej. Ker sami takrat še niso bili dovolj dobro usposobljeni, od izida rezultata pa je bila odvisna prihodnost Belinke, so program odnosov z javnostmi izpeljali v sodelovanju z agencijo Pristop iz Ljubljane. Primer bomo analizirali po Jefkinsonovem šest stopenjskem modelu.

➤ Opredelitev problema.

Belinka, sodobna kemična tovarna z visoko razvito tehnologijo, ustreza vsem varnostnim zahtevam in ekološkim standardom. Leta 1991 se je podjetje odločilo za investicijo v nove proizvodne kapacitete, s katerimi bi razširili obseg poslovanja. Pri tem posegu so upoštevali priporočila različnih strokovnjaki (požarne, ekološke službe), dobljeni rezultati pa so dokazali, da so vse koncentracije emisij v okolje znotraj meja dopustnega. Zaradi ustreznosti

strah, nezaupanje in posledično nenaklonjeno stališče do podjetja in njegovega delovanja. Zato je tako pomembna odkrita informacija in vzdrževanje zaupanja

³⁶ Interni program komunikacijskega delovanja Belinke: Belinka kot osveščeno podjetje, ki skrbi za dobre odnose in skupno sodelovanje z okoliškimi prebivalci lokalne skupnosti, je v svojih prizadevanjih in spoštovanjih pravil poleg okoljskega certifikata ISO 14001 prostovoljno naredilo še korak naprej. Tako posamezni členi njihovega programa dodatno urejajo področje komuniciranja z lokalno skupnostjo. Program določa: kdo skrbi in je odgovoren za komuniciranje, kakšne so njegove naloge, kdaj komuniciramo, kako komuniciramo in kako se odzvati ter delovati v kriznih razmerah. Te zahteve se nanašajo na komuniciranje z vsemi javnostmi, ne le z lokalno skupnostjo, čeprav tej ciljni skupini in zaposlenim namenjajo največ pozornosti. V podjetju so na ta program zelo ponosni, ki so ga razvili Belinkini strokovnjaki. Ker predstavlja neke vrste know how podjetja, nam ga niso zaupali v celoti.

in izpolnjevanja vseh zakonski določil niso imeli problemov pri pridobitvi vseh potrebnih soglasij državnih strokovnih organov.

Zapletlo se je le pri lokalni skupnosti, ki ni soglašala s tem, da bi v Šentjakobu zgradili nov proizvodni obrat. V tem projektu so videli predvsem novo grožnjo in nevarnost za okolje, ne pa tudi pomembnosti pridobitve za podjetje in lokalno skupnost samo. Uresničitev omenjene investicije je bila odvisna od sprejetja zazidalnega načrta, za katerega je morala soglasje prispevati občinska skupščina, njegovi ratifikaciji pa so močno nasprotovali prebivalci okoliških krajev. Glavna razloga za nasprotovanje sta bila domnevna ekološka degradacija kraja in strah pred morebitno ekološko nesrečo.

Belinka se je odločila za celovit projekt odnosov s pomembnimi javnostmi. Glavna ugotovitev je bila, da vlaganje podjetja zgolj v ekologijo in zmanjševanje onesnaževanja ni dovolj. Vsem vpletenim je treba vse podatke, ki se nanašajo na ekološke aktivnosti tovarne tudi jasno in sproti prikazati. Zgolj rešitev tehnične plati problema ni zadoščala, manjkala je družbena komponenta. Odločitev o zazidalnem načrtu se je za Belinko izkazala tudi kot dobra priložnost za usmeritev pozornosti javnosti na širšo ekološko razsežnost Belinkine proizvodnje in vzpostavitev dolgoročnih kooperativnih odnosov s ciljnim javnostmi (Pristop, 1991).

➤ **Opredelitev ciljev.**

Osrednji namen izdelanega komunikacijskega programa je bilo preoblikovanje konflikta, ki je nastal med lokalno skupnostjo in podjetjem, v sodelovanje, kar bi omogočilo sprejetje zazidalnega načrta s strani občinske skupščine. Cilj komunikacijskega programa je bil pridobitev naklonjenosti lokalne skupnosti, s katero bi v Belinki lahko nemoteno poslovali v prihodnosti in tako uresničevali svoje poslanstvo, kar pa je tudi namen odnosov z javnostmi kot dela strateškega načrtovanja.

Ker problem širitve Belinke ni bil le enoplasten, so morali pri rešitvi tega problema komunicirati z različnimi javnostmi. Zato je ta program vseboval več ciljev:

- vzpostavitev dialoga in trajnih oblik komuniciranja z lokalno skupnostjo,
- predstavitev Belinke kot ekološko zavedne kemične tovarne, ki se zaveda pomena skrbi za okolje,
- pridobitev podpore državne javnosti razvojnim načrtom Belinke,
- v očeh javnosti Belinko predstaviti kot verodostojen vir informacij za vse vidike njenega poslovanja, še posebej za ekološkega in

- pozitivna medijska publiciteta obstoječih in načrtovanih poslovnih ter ekoloških aktivnostih podjetja (Pristop, 1991).

➤ **Oprelitev javnosti.**

V okviru komunikacijskega programa so določili naslednje ciljne javnosti:

- **lokalna skupnost** (program odnosov z lokalno skupnostjo),
- mnenjski voditelji in mediji (program odnosov z mediji),
- državna javnost (program odnosov z državnimi institucijami) in
- interna javnost oz. zaposleni (interno komuniciranje).

Zanimajo nas predvsem odnosi z lokalno skupnostjo, zato se bomo pri danem primeru osredotočili na cilje in tehnike, ki so jih v Belinki uporabili za to ciljno skupino. Ker pa je bil uspeh celotnega programa močno odvisen tudi od drugih javnosti bomo delno, kolikor to sovпада z našim primerom, obravnavali tudi te programe.

Med tretjo in četrto točko Jefkinsonovega modela sem umestila še določene komunikacijske strategije, ki ju v svoj model odnosov z javnostmi uvrščata Grunig in Hunt (1984):

- pogajanja z lokalno skupnostjo,
- proaktivni odnosi z mediji in komuniciranje ekoloških vidikov Belinkine proizvodnje in ekološkega pomena njenega izdelka,
- neposredno komuniciranje z državno javnostjo,
- ozaveščenost in izobraženost zaposlenih in
- oblikovanje in pozicioniranje službe za odnose z javnostmi, ki bi postopoma prevzela vse komunikacijske aktivnosti podjetja in celoten dolgoročni splet odnosov z javnostmi (Pristop, 1991).

➤ **Izbor medijev in tehnik.**

Komunikacijski kanali so bili individualizirani in prilagojeni vsaki posamezni ciljni javnosti. Predstavitve sporočil so bile oblikovane tako, da so pri njihovih izvedbah upoštevali dovzetnost in pripravljenost posamezne ciljne javnosti, da sploh prisluhe Belinkinim strokovno podprtim argumentom, zato so uporabili tudi različne medije in tehnike (Pristop, 1991).

➤ **Proračun.**

Podatkov o tem, koliko finančnih sredstev so porabili za izvedbo zastavljenega projekta zaradi starosti programa in takratne poslovne skrivnosti nimamo. V vodstvu so povedali le, da so

pred izvedbo programa natančno določili razpoložljiva sredstva. Na podlagi teh so nato v skupnem sodelovanju z agencijo Pristop izdelali natančen načrt. Vse od takrat tako strogo določenega proračuna niso imeli več³⁷ (Pristop, 1991).

➤ **Evaluacija akcije in rezultatov.**

Program je bil uspešen, saj so dobili soglasje lokalne skupnosti in zeleno luč za širitev. Po opravljenem komunikacijskem programu so s pomočjo ankete in raziskav ugotovili, kakšno je mnenje, stališče in naklonjenost okoliških prebivalcev do podjetja. Rezultati raziskav so pokazali pozitivne premike v stanju naklonjenosti do poslovanja podjetja (Pristop, 1991).

5. 4 Izvedba komunikacijskega programa³⁸

Šele po natančni preučitvi situacije in opredeljenih prvih petih točkah, so pričeli z izvedbo programa, kateremu je na koncu sledila še evaluacija. Na predlog agencije so v program odnosov z javnostmi vključili zunanje organizacije in strokovnjake s področja ekologije, saj so bili prepričani, da bo to bistveno vplivalo na verodostojnost vseh ekoloških prizadevanj tovarne. Pri tem so izhajali iz ugotovitev do katerih so prišli na podlagi opravljenih javnomnenjskih raziskav med prebivalci lokalne skupnosti, da obstaja v krajevni skupnosti določeno nezaupanje v iskrenost podjetja, ki izvira iz domnevno prirejenega objavljanja podatkov in meritev. Prav zaradi tega in lažjega uravnavanja nesoglasja med sprtima stranema so se odločili za vključitev zunanjih neodvisnih strokovnjakov, ki so znani po svoji strokovnosti. V reševanje problematike so bili v Belinkinem primeru vključeni prebivalci lokalne skupnosti, strokovnjaki za odnose z javnostmi iz podjetja in neodvisni zunanji sodelavci, ki so s svojo participacijo povečali verodostojnost Belinkinih namer.

Za učinkovito izvedbo programa odnosov z javnostmi je agencija oblikovala natančno časovno opredeljen načrt vseh komunikacijskih aktivnosti. Vse aktivnosti so se intenzivirale postopno in so bile osredotočene na dan, ko je skupščinski odbor odločal o predvideni širitvi podjetja. Program je bil razdeljen na dve fazi, katerima naj bi po zaključku sledila še faza

³⁷ Finančna sredstva v Belinki, tako kot v večini drugih slovenskih podjetij, določajo ad hoc glede na trenutne potrebe. V Belinki si kljub temu prizadevajo, da bi iz celotnega marketinškega kolača dobili določen delež, ki bi ga nato porazdelili in porabili za izvajanje programa z lokalno skupnostjo. Tako pa vsaka odločitev o financiranju določene dejavnosti zahteva obravnavo vodstva, ki je največkrat zaradi pomanjkanja finančnih sredstev zavrnjena. Izjema pri financiranju so le tiste organizacije in programi, ki jih Belinka izvaja že vrsto let.

³⁸ Vse spodaj pridobljene ugotovitve, zaključki in rezultati izvirajo iz podatkov študije primera iz let 1991 - 1992, ki smo jih pridobili na agenciji Pristop. Zaradi starosti primera natančni podatki o metodologiji zbiranja in analiziranja (kakšen je bil vzorec) niso dosegljivi, ker agencija hrani le načrte in končno poročilo o rezultatih.

izgradnje proaktivnih in dolgoročnih odnosov z različnimi javnostmi, kar je bil tudi eden izmed navedenih ciljev znotraj komunikacijskega programa.

5. 4. 1 I. Faza (junij – december 1991)

Osrednja pozornost je bila namenjena vzpostavitvi komunikacije z lokalno skupnostjo, saj bi vse nadaljnje aktivnosti z drugimi javnostmi - politiki, mediji, bile zamen, če bi lokalna skupnost že na samem začetku zavrgla načrt širjenja.

Komuniciranje z lokalno skupnostjo je vzporedno impliciralo izvajanje komunikacijskega programa za interno javnost s spremenjeno komunikacijsko politiko podjetja. Zaposleni so za Belinko pomembni zato, ker večina zaposlenih sestavlja lokalno skupnost. Iz službe odhajajo na svoje domove in okolje in so zato posredniki pri širjenju informacij iz znotraj navzven. Zaradi tega je bilo za zgraditev pozitivne klime v skupnosti in pridobitev njene naklonjenosti ključnega pomena, kako bo Belinka pristopila k tej ciljni skupini.

5. 4. 2 II. faza (januar – maj 1992)

Poleg aktivnosti, ki so že potekale v prvi fazi z zaposlenimi in lokalno skupnostjo, so v tej fazi pričeli z izvajanjem komunikacijskega programa za pridobitev podpore poslancev občinske skupnosti. Marca 1992 so stekle priprave za pogajanja med tovarno in skupnostjo glede kompromisne rešitve nastalega konflikta.

Vse aktivnosti, ki so jih izvedli v obeh fazah, so bile ustrezno medijsko podprte. V nadaljevanju se bomo podrobneje osredotočili na izvajanje komunikacijskega programa za lokalno skupnost.

5. 5 Lokalna skupnost

Za vzpostavitev sodelovanja s krajem je bil oblikovan poseben program aktivnosti, ki je vseboval komponente informiranja, komuniciranja in pogajanja. Pri proaktivnem vodenju odnosov z javnostmi sta v ospredju prvi dve komponenti, medtem ko so pri nastalem konfliktu, kjer podjetja reagirajo na reaktivni način, pomembnejša pogajanja. Po vsaki razrešitvi konflikta je dobro, da podjetje ne pozabi na informiranje in komuniciranje s strateško pomembnimi javnostmi in se tako izogne morebitnim nasprotovanjem v prihodnosti.

Komunikacijske vsebine v Belinkinem programu so se osredotočile na spoznanje o nujnosti soobstoja kraja in tovarne ter Belinkina pripravljenost na kompromis s krajem glede svoje širitve. Izvedene so bile naslednje komunikacijske aktivnosti:

- neposredno komuniciranje s krajanji v obliki srečanj, dnevov odprtih vrat in ogledov tovarne, organizacij strokovnih predavanj,
- vsakodnevni osebni stiki s posameznimi krajanji,
- sestanki s predstavniki krajevne skupnosti,
- izdaja biltena Med nami,
- vzpostavitev sodelovanja s krajevno osnovno šolo in vrtcem³⁹ in
- raziskave med prebivalci lokalne skupnosti, ki naj bi ugotovile zaznave Belinke v lokalnem okolju⁴⁰.

5. 5. 1 Krajanji

V času med 21. in 23. 06. 1991 je bila med krajanji opravljena raziskava, s katero so ugotavljali stopnjo ekološke zavesti, strah pred neznanim, seznanjenost s proizvodnjo širitvijo Belinke, z zaznavo konkretnih problemov onesnaževanja Belinke ter pripravljenost na sodelovanje in dogovarjanje. Iz raziskave je bilo razvidno, da so prebivalci z ekološkimi problemi dobro seznanjeni, da se ne strinjajo s širitvijo podjetja, čeprav se zavedajo, da bo to vplivalo na upad proizvodnje in finančne moči, in da kljub temu prebivalci niso popolnoma negativno usmerjeni do podjetja in so pripravljeni na sodelovanje. Dobljeni rezultati so močno vplivali na komunikacijske aktivnosti jeseni istega leta.

V obdobju oktober/december 1991 so bile vse glavne aktivnosti podjetja osredotočene na komuniciranje z lokalno skupnostjo. Določitev konkretnih aktivnosti v odnosih s krajanji v tem obdobju so bila:

- podpis sporazuma s Krajevno skupnostjo, ki določa obveznosti Belinke do kraja in obratno,

³⁹ Sponzoriranje otroške lutkovne skupine in organizacija otroške likovne razstave na temo ekologije v prostorih Belinke.

⁴⁰ Raziskave je v več fazah izvajala agencija, njihovi rezultati pa so služili sprotne preverjanju rezultatov komunikacijskega programa (kje smo, ali se spreminja mnenje v lokalni skupnosti tako, da se Belinka približuje svojemu cilju, ali se od njega oddaljuje). Zadnja raziskava, ki je bila opravljena neposredno pred zasedanjem občinske skupnosti, je pokazala na bistvene premike v naklonjenosti med krajanji. Iz začetnega večinskega zavračanja zazidalnega načrta s strani krajanov, jih je bila na koncu komunikacijskega programa več kot polovica (65,9%) pripravljena podpreti sporazum z Belinko. Ta odločitev je nedvomno ključno vplivala tudi na pozitivno odločitev skupščinskih poslancev.

- organizacija rednih srečanj s predstavniki Sveta krajevne skupnosti,
- razpis štipendij,
- sodelovanje s kulturnim domom Šentjakob, krajevnim vrtcem in šolo,
- sponzoriranje otroške lutkovne skupine,
- bilten Med nami,
- ekološki svet (povabilo krajanom) in
- dan odprtih vrat na 16. 11. 1991.⁴¹

Med 8. in 10. 05. 1992 je bila ponovno opravljena raziskava, tokrat o poznavanju, strinjanju in zavzemanju stališč do ponujenega kompromisnega predloga o širitvi Belinke ter o sodelovanju kraja z Belinko.

Program komuniciranja z lokalno skupnostjo se ni izvajal osamljeno in izolirano, saj so nanj močno vplivali tudi mediji in interna javnost. Zato v nadaljevanju na kratko povzemamo ključne dejavnosti teh dveh programov predvsem v tistih točkah, ki sovpadajo s programom za lokalno skupnost.

Pri izvedbi programa za lokalno skupnost so v Belinki upoštevali vse dejavnike, ki so pomembni za uspešno izvedeni program. Pred začetkom izvedbe programa so natančno raziskali lokalno skupnost in stopnjo naklonjenosti njihovih prebivalcev. Vse nadaljnje aktivnosti so izhajale iz teh spoznanj. V nadaljevanju izvajanja programa so nenehno spremljali dogajanja v skupnosti in so v reševanje vključili tudi okoliške prebivalce.

5. 5. 2 Interna javnost

Osnovna vsebina internega komunikacijskega programa je bila sprememba komunikacijske politike podjetja. Cilj je bil doseči proaktivne odnose s strateškimi javnostmi. Izvedene so bile naslednje dejavnosti:

- ankete med zaposlenimi (na osnovi rezultatov raziskave so določili konkretne aktivnosti za zaposlene: etični kodeks, priročnik za interno komuniciranje, redne informacije za zaposlene, brošura o ravnanju v primeru nesreč),

⁴¹ Med vsemi obiskovalci so naredili raziskavo, s katero so želeli ugotoviti zaznane spremembe v odnosu do Belinke. Večina obiskovalcev je bila z ogledom zadovoljna, izvedeli so tisto, zaradi česar so prišli in odkrili, da jim Belinka ničesar ne prikriva. Kljub temu je bilo število tistih, ki se še vedno bojijo ekoloških nesreč večje kot pa onih drugih, ki so glede poslovanja podjetja bolj pomirjeni. Raziskava je pokazala, da bodo v Belinki morali s svojimi prizadevanji nadaljevati.

- izobraževalni seminarji za vodstvo (komunikacijski menedžment so podučili, kako delovati v kriznih situacijah, kako voditi odnose z mediji in javno nastopati pred lokalnim prebivalstvom),
- oblikovanje kriznega komunikacijskega načrta (ki je za vsako kemično podjetje, kjer so možnosti nesreč večje, še pomembnejši),
- izobraževanje praktikov za odnose z javnostmi in
- interni bilten ter oblikovanje priročnika za odnose z mediji.

Zaposleni s svojo pripadnostjo in obnašanjem komunicirajo tudi v imenu podjetja in so njegov odsev, saj po opravljenem delu odidejo na svoje domove in širijo informacije o podjetju navzven, zato so neke vrste prenašalci informacij v okolje. Močno vplivajo na oblikovanje mnenja pri drugih različnih javnosti, ki so strateško pomembna za podjetje, zato se v zadnjih letih veliko pozornosti namenja prav zaposlenim. Mnogi celo menijo, da je to najpomembnejša javnost vsakega podjetja, zato je skrb podjetja za dobro organizacijsko klimo v podjetju prva in najpomembnejša funkcija. Do tega spoznanja so prišli tudi v Belinki.

5. 5. 3 Mediji

Medij je posrednik med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Glede na to, kdo je pošiljatelj in kdo prejemnik sporočila, se pri vsaki ciljni javnosti izberejo mediji, ki v največjem obsegu dosega željeno ciljno skupino. Najvplivnejši so nacionalni množični mediji, ki se v našem primeru niso izkazali za najprimernejše. Belinka se je pri komuniciranju z lokalno skupnostjo posluževala predvsem z za to akcijo posebej pripravljenega biltena Med nami in lokalne televizijske postaje. Ker je bil cilj sočasno z akcijo tudi dolgoročno izgradnja zavesti o ekološki naravnosti podjetja med vsemi deležniki, so izbrali tudi nacionalno televizijo in tisk, za doseganje širše javnosti.

Agencija Pristop je izdelala celovit medijski načrt, ki je vključeval naslednje aktivnosti:

- oblikovanje informacijskega gradiva za novinarje (publikacije o tehnološkem in ekološkem vidiku proizvodnje Belinke ter finančni rezultati poslovanja),
- redna sporočila za medije (publikacija ustanovitve ekološkega sveta in dogodkov v kraju kot so podpis sporazuma, dnevi odprtih vrat, ogled laboratorija, objava zelenih zakonskih pobud Belinke),
- usposabljanje vodstva za nastopanje v medijih in

- koordinacija nastopanja vodilnih menedžerjev v medijih ter avtorski prispevki Belinkinih strokovnjakov o ekološki sprejemljivosti in varnosti proizvodnje.

5. 6 Rezultati komunikacijskega programa iz leta 1992

Program odnosov z javnostmi, ki je potekal eno leto, je v celoti uspel, kar potrjujejo naslednja dejstva:

- oblikovan je bil predlog sporazuma med Belinko in lokalno skupnostjo, ki je določil pogoje in končne meje širitve Belinke, hkrati pa tudi njene materialne obveznosti do kraja,
- z večinsko podporo poslancev je bil sprejet zazidalni načrt za širitev,
- mediji so se pozitivno opredelili do razvojnih načrtov podjetja,
- ekološke skupine se do Belinke niso opredelile, a načrtom niso nasprotovale in
- spoznanje podjetja po nujnosti integracije ekoloških ciljev v poslovne cilje ter po pomembnosti trajne komunikacije s krajem. To spoznanje je razvidno iz sprejetja projekta ekološkega menedžmenta ter programa dolgoročnega komuniciranja s krajani.

Vsi rezultati niso bili zgolj posledica agresivno vodene politike s strani Belinke, temveč so hkrati rezultat dolgoletnih prizadevanj za ekološko proizvodnjo in dobrih odnosov z lokalnimi prebivalci.

Belinka kot veliki sosed si je želela pridobiti zaupanje prebivalcev lokalne skupnosti. Ob tehnološko najbolj dognani rešitvi in upoštevanju družbenih kriterijev so uspešno rešili situacijo, s ciljem pridobiti soglasje za zazidalni načrt. Čeprav do združitve in širjenja ni prišlo so v Belinki prepričani, da vloženi trud, čas in denar niso bili zaman. Zavedajo se, da je bila to dolgoročna naložba, ki se jim bo morda kdaj v prihodnosti še obrestovala.

Na uspešnost izvedenega programa je nedvomno močno vplivala tudi usklajena komunikacija na vseh treh nivojih, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji (Verčič, 1998). Uspešno je bilo:

- komuniciranje na mikro ravni (organizacijsko komuniciranje ali komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji),
- komuniciranje na makro ravni (komuniciranje organizacij z ljudmi v njih in okoli njih: interno in eksterno komuniciranje) in
- komuniciranje na mega ravni.

Mikro nivo je pomemben, ker dobri odnosi med zaposlenimi vplivajo na pozitivno organizacijsko klimo. Tako podjetje pridobiva na zaupanju in ugledu pri zunanjih deležnikih. Na drugem nivoju podjetje komunicira s svojim zaposlenimi in hkrati z zunanjimi deležniki. V ta nivo uvrščamo tudi odnose z lokalno skupnostjo. Tretji nivo pa v današnjem času predstavljajo množični mediji. V organizacijski družbi komunikacije večinoma potekajo preko organizacij, od katerih so tudi odvisni procesi družbenega komuniciranja. Naša nesoglasja lahko kaj hitro preidejo na mega raven, ko komuniciranje med lokalno skupnostjo in podjetjem preide na medije.

Na prvi pogled se zdi, da je za odnose z javnostmi najpomembnejši drugi makro nivo, a če nekoliko podrobneje pogledamo celoten splet komuniciranja, ki vpliva na poslovanje podjetij, ugotovimo, da sta prav tako pomembna tudi prvi in tretji nivo. Tako brez enega kot drugega sistem ni popoln, kar po sistemski teoriji povzroči nezmožnost delovanja celotnega sistema ali pa ta deluje v svoji pataloški obliki.^{41a}

5. 7 Obdobje med letoma 1992 in 2002, leto 2003 in prihodnost

Belinka se je po uspešno zaključenem programu komuniciranja z javnostmi odločila, da svoje komuniciranje uredi dolgoročno. Agencija Pristop je dobila nalogo, da:

➤ **pripravi program dolgoročnega komuniciranja s kraji,**

Ta program naj bi nadaljeval že začete aktivnosti za vzpostavitev trajnih oblik sodelovanja s kraji. Prav tako pa predvideva tudi vrsto konkretnih aktivnosti, ki naj bi vodile v podpis sporazuma⁴² med Belinko in krajevno skupnostjo. Program je bil uspešno izveden.

➤ **pomaga pri izdelavi koncepta ekološkega menedžmenta podjetja in**

To naj bi bilo neodvisno svetovalno in nadzorno telo, ki bi usmerjalo ekološko politiko podjetja ter nadziralo spoštovanje naravovarstvenih predpisov. Svet bi sestavljali predstavnik podjetja, dva zunanja strokovnjaka s področja ekologije in dva predstavnika krajevne skupnosti. S tem bi tudi kraji dobili možnost neposrednega angažiranja pri nadzoru vplivov obratovanja podjetja na okolje. Ta svet ni zaživel.

^{41a} Eden izmed kriterijev sistemske teorije je sistemska celovitost. V našem primeru odsotnost komunikacije na enem nivoju povzroči sistemske ne celovitost in zato nezmožnost »normalnega« delovanja.

⁴² V njem so določili materialne obveznosti podjetja do kraja in finančna vlaganja v krajevno infrastrukturo. Ta program so nato v nekaj letih tudi izpolnili (gradnja lokalne ceste, kanalizacije, podpora lokalni kabelski televiziji in drugo).

- **vzpostavi funkcijo službe za odnose z javnostmi, ki bo skrbela za redne komunikacijske aktivnosti s strateško pomembnimi javnostmi podjetja.**

Vse od zaključka programa iz leta 1992 v Belinki niso več izvedli tako organiziranega in intenzivnega programa komuniciranja z lokalno skupnostjo, saj kot zagotavlja vodja marketinga za to ni bilo potrebe. Vzroki za usklajeno sodelovanje in sobivanje so v tem, da Belinka v preteklosti ni imela večjih ekoloških problemov, kar je nedvomno posledica visoke skrbi za okolje in spoštovanje vseh naravovarstvenih standardov. Prav tako nenehno ocenjujejo stopnjo naklonjenosti v skupnosti, izobražujejo zaposlene in obveščajo prebivalce o proizvodnem procesu ter svojih načrtih za prihodnost. Kljub temu, da okoliški prebivalci ne ovirajo in ne nasprotujejo proizvodnji ter da Belinka posluje v mirnem in naklonjenem ozračju, v podjetju vseeno skrbijo za lokalno skupnost, njene prebivalce in njihove potrebe (Petek Ivandič in Hribar, 2003).

Ekspresivne dejavnosti med letoma 1992 in 2002

Dan odprtih vrat. Do sedaj so dan odprtih vrat organizirali dvakrat, nazadnje v soboto, 18. maja 2002 in ga do nadaljnjega ne bodo organizirali, oz. bodo o tem razmišljali, če in ko se bo pojavila potreba. Kljub temu njihovi proizvodni obrati niso zaprti za javnost, saj si tovarno letno ogleda več skupin učencev in dijakov iz celotne Slovenije.

Obiskovalci, ki jih je v Belinko pritegnil dan odprtih vrat, so lahko izvedeli veliko zanimivega o proizvodnji. Spoznali so, kako Belinka skrbi za varno proizvodnjo in kako je pripravljena na morebitne nesreče. Posebej se je predstavilo njihovo industrijsko gasilsko društvo skupaj s sodobnim gasilskim vozilom, ki je pritegnilo največ pozornosti. Vsi obiskovalci, ki so prišli na dan odprtih vrat, so v tovarniški trgovini lahko dobili strokovni nasvet Belinkinih strokovnjakov in kupili izdelke po nižji ceni. O dnevu odprtih vrat so poročali preko interneta, lokalne kableske televizije in internega biltena v povezavi z intranetom (Petek Ivandič, 2003, www.belinka.si).

Bilten Med nami. V letu 1992 so se skupaj v dogovoru z agencijo Pristop odločili, da naj bi za lokalne prebivalce izdajali tudi bilten, ki je v podjetju že izhajal in je bil namenjen interni javnosti. Zadeva ni zaživela. V Belinki so prepričani, da sta obe ciljni skupini preveč različni, zahtevata različna pristopa in nagovarjanja, zato so po končani akciji tudi idejo o tem, da bi redno izdajali svoj lokalni časopis opustili. Tako je danes bilten Med nami namenjen samo

zaposlenim, pa še za to ciljno skupino počasi izgublja pomen, saj z novo tehnologijo v ospredje prihaja intranet, ki je veliko bolj ažuren (Petek Ivandič, 2003).

Instrumentalne dejavnosti med letoma 1992 in 2002

V teh letih so s finančnimi prispevki in štipendijami podpirali različne posameznike, organizacije in društva, ki delujejo v lokalni skupnosti in njeni neposredni bližini. Največji finančni prispevek so predstavljale investicije v lokalno infrastrukturo. Belinka je pomagala pri izgradnji in asfaltiranju lokalnih cest ter kanalizacije.

Poleg finančnih sredstev so v lokalno skupnost vložili tudi materialne in človeške vire. Opreмили so lokalni vrtec in šolo ter darovali sredstva za njihovo obnovo, Belinkini strokovnjaki pa so s koristnimi nasveti pomagali prebivalcem lokalne skupnosti.

Večjih investicij v zadnjih letih ni bilo. V letu 2003 z rednimi mesečnimi donacijami podpirajo Kulturno društvo Šentjakob, lokalno kabelsko televizijo Šentjakob, s katero imajo podpisano tudi pogodbo, Društvo upokojencev, Prostovoljno gasilsko društvo Podgorica Šentjakob in Športno društvo Belinka, kateremu so dali v uporabo in upravljanje tudi svoj odprti rekreacijski bazen. Občasno s finančnimi prispevki pomagajo Osnovni šoli Šentjakob, vrtcu, Združenju borcev in Župnijski skupnosti. Prav tako pa ne odklonijo pomoči številnim prošnjam po manjših finančnih in materialnih prispevkih posameznih društev. Vse to so ciljne skupine s katerimi Belinka sodeluje in jih finančno podpira že vrsto let in bo tako ostalo tudi v prihodnosti, kot so nam zagotovili vodilni v marketinškem oddelku (Petek Ivandič, 2003).

5. 8 Kemična tovarna Moste

Kemična tovarna Moste (v nadaljevanju KTM) je pod Belinko d. d. prišla šele leta 1997, sočasno s prevzemom podjetja Kemostik iz Kamnika. Skupaj s podjetjem je Belinka pridobila nenaklonjeno klimo v lokalni skupnosti in nenaklonjenost njenih prebivalcev. Tudi ta sporni primer bomo obravnavali po Jefkinsenovem šest stopenjskem modelu:

➤ Opredelitev problema.

Poslovanje podjetja na ekološki ravni ni bilo nikoli vprašljivo, saj tudi v tem obratu izpolnjujejo vsem zahtevanim in predpisanim standardom. Kljub temu okoliški prebivalci niso zaupali v proizvodnjo in niso verjeli Belinkinim zagotovitvam, da so vsi vplivi v okolje v

dovoljenih mejah in zato za okolico neškodljivi. Kritična sta predvsem prah, ki naj bi domnevno povzročal kisel dež, in hrup.

Belinka je po prevzemu KTM-ja želela z okoliškimi prebivalci zgraditi pozitivne odnose, saj tako delujejo v vseh svojih preostalih obratih. Prvi korak k dosegu tega cilja je bilo organiziranje dneva odprtih vrat, s katerim so dosegli samo še večja nasprotovanja. Nek okoliški prebivalec je po obisku tega dogodka zgrožen napisal kritično pismo v lokalni časopis Zeleni glas⁴³, s katerim je močno očrnil KTM in tako zmanjšal njegovo kredibilnost. Obtožil je domnevno sporne in lažne podatke, ki naj bi jih objavljalo vodstvo, s katerimi naj bi želeli prikriti nepravilno delovanje. Ker takšna pisma v javnosti vedno povzročijo vznemirjenje, so bili v Belinki prisiljeni pravilno ukrepati v nastali situaciji.

➤ **Oprelitev ciljev.**

Belinka kot dober sosed, ki ve, kako delovati v taki situaciji, je takoj pričela z izvajanjem komunikacijskega programa, s katerimi naj bi dosegla naklonjenost lokalne skupnosti. Glavni problem je bilo nasprotovanje proizvodnemu procesu, ki naj bi bil škodljiv za okolico in zdravje njenih prebivalcev. Pri oceni situacije so ugotovili, da ni vprašljiva proizvodnja, ampak je bila problematična izključitev javnosti iz skupnega sodelovanja. Posledica tega sta bila nezaupanje in strah.

➤ **Oprelitev javnosti.**

Najpomembnejša ciljna javnost je bila lokalna skupnost, v program pa so bili vključeni tudi mnenjski voditelji, mediji, zaposleni in vodstvo.

➤ **Izbor medijev in tehnik.**

Pri zastavljenem komunikacijskem delovanju je bila medosebna komunikacija vodilna. Predvsem so nastali zaplet želeli rešiti z nasprotniki na medsebojnih srečanjih, sestankih in zborih. Drugih medijev v to fazo niso želeli vpletati. Šele po uspešno zaključenih pogovorih so dosežene rezultate objavili tudi v lokalnih medijih.

➤ **Proračun.**

Največ sredstev so porabili za organizacijo medsebojnih srečanj in kosil. V projekt pa je bilo poleg finančnih sredstev vloženega tudi veliko časa in truda.

⁴³ Zeleni glas je lokalno glasilo, katero izhaja v Zeleni jami, ki je del ljubljanske občine. To glasilo prejmejo prebivalci Zelene jame na svoje domove brezplačno.

➤ **Evaluacija akcije in rezultatov.**

Nastala, za podjetje neugodna situacija, se je zaradi pravilnega pristopa vodstva podjetja, ko so poskrbeli za tehnološko komponento in dovršenost ter hkrati vključili tudi javnost v ta proces, uspešno zaključila. Epilog je primer dobil z objavo pozitivne kritike v lokalnem časopisu Zeleni list, v katerem se je nastala konfliktna situacija tudi pričela.

Prikaz postopka rešitve problema v KTM

Belinka iz Šentjakoba je v letu 1997 prevzela Kemično tovarno Moste, ki se je tako pridružila štirim podjetjem matičnega krovnega podjetja Belinka d. d. iz Šentjakoba. Skupaj s prevzemom je vodstvo v skladu s svojo filozofijo in poslanstvom takoj pričelo z izvajanjem in izpolnjevanjem določil, ki jih zahteva okoljevarstveni certifikat ISO 14001. Ker prejšnje vodstvo okoljski problematiki ni posvečalo dovolj pozornosti in so ignorirali zahteve ter pritožbe okoliških prebivalcev, so bili odnosi tovarne z lokalno skupnostjo slabi. Belinka je skupaj s prevzemom pridobila tudi te odnose.

Da bi rešili nastalo situacijo in zgradili dobre sosedске odnose, so se v Belinki odločili organizirati dan odprtih vrat, s katerim so želeli prebivalcem lokalne skupnosti in drugim deležnikom, ki jih zanima ekološka komponenta delovanja, prikazati, kako skrbijo za okolje, da je in bo proizvodnja varna, vse emisije v okolje pa bodo v dovoljenih mejah in zato za zdravje in življenje popolnoma neškodljive. Tega dogodka se je udeležil tudi prebivalec Aleš Likar, ki je bil nad povedanim in prikazanim, zaradi slabih izkušenj s prejšnjim vodstvom, ki je le obljubljalo in nič naredilo, nezaupljiv. Svojo nezaupljivost je javno izrazil v lokalnem časopisu. Predvsem so bile sporne »prazne« obljube, hvalisanje vodstva, zavajanje javnosti in prikrievanje pomembnih podatkov o izpustih in emisijah v okolje. Ker je taka obtožba v javnosti vzbudila dvom in nenaklonjenost, so se v Belinki takoj odzvali.

Sledilo je obdobje pogajanja in pogovarjanja s predstavniki lokalne skupnosti na eni ter s strokovnjaki in vodstvom podjetja na drugi strani. Srečali so se na dveh sestankih, kjer so zainteresiranim predstavili in prikazali razvojne načrte ter investicije za varno proizvodnjo. V Belinki izpostavljajo, da je bila akcija uspešna zato, ker so z okoliškimi prebivalci v medsebojnem dialogu našli skupne interese. Predstavnikom lokalne skupnosti so predstavili celotno delovanje in načrte za prihodnost. Vključili so jih v proces odločanja, kar je bistveno vplivalo na pridobitev zaupanja. Zgodba je svoj epilog dobila z objavo pozitivne kritike v glasilu, kjer se je konflikt tudi začel.

5. 9 Sklep

Ker je Belinka d. d. kemična tovarna, za katero velja, da je treba še posebej veliko pozornosti nameniti odnosom z lokalno skupnostjo in okoliškim prebivalcem, ima dobro razvit program odnosov z lokalno skupnostjo. Kljub temu se ti odnosi izvajajo v okviru marketinga, saj v podjetju (še) nimajo samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, kar je praksa tudi v večini ostalih slovenskih podjetij.⁴⁴ Zaradi tega se podjetja velikokrat pri posebnih programih, ki jih je treba izvesti in so odločilnega pomena za poslovanje, odločijo za najetje specializirane agencije. Skupaj z njenimi zaposlenimi sestavijo komunikacijske programe, po katerih delujejo. Največkrat agencija za svojega naročnika opravi raziskavo, določi načrt delovanja, pomaga pri izvršitvi akcije in na koncu ovrednoti dosežene učinke. Tako je bilo tudi v našem primeru (Hribra Milič, 2003, Jakomin, 2003).

Lokalno skupnost tovarne Belinke sestavljajo bližnji in okoliški prebivalci, ki stanujejo v neposredni bližini posameznega proizvodnega obrata; to so prebivalci Šentjakoba in Most. Skupaj z njimi podjetje pri vzdrževanju skupnih odnosov vodi **integrativno strategijo**, katere glavni cilj je usklajevanje interesov in doseganje skupnih koristi ter ciljev vseh vpletenih, in **strategijo dvojnih interesov**. Za slednjo je značilno skupno sodelovanje, brezpogojna konstruktivnost in prizadevanje za igro pozitivne vsote. Cilj vodenja teh strategij za Belinko je doseči čim višjo stopnjo vzajemnega nadzora, zaupanja, zadovoljstva in pripadnosti z lokalnimi prebivalci. Zato Belinka izvaja odnose z javnostmi na **proaktiven način**, skrbi za nenehno vzdrževanje odnosov in ne le ko se pojavi problem, kar je značilno za reaktivno delovanje.

Komunikacijski program iz leta 1991 in 1992 je bil narejen v skupnem sodelovanju z agencijo Pristop iz Ljubljane in po Jefkinsonovem šeststopenjskem strateškem modelu načrtovanja odnosov z javnostmi. Pred izvedbo programa so natančno opredelili problem, cilje, ključne javnosti, medije in proračun, po izvedbi pa so z raziskavami in anketami med zaposlenimi in okoliškimi prebivalci opravili še zadnji korak ocene dosežkov komunikacijske akcije. Kot je

⁴⁴ Še do nedavnega so le nekatera slovenska podjetja imela službe za odnose z javnostmi, kar je nedvomno posledica tega, da je ta veda v Sloveniji relativno zelo mlada, saj se je kot samostojna pričela razvijati šele v zadnjih letih prejšnjega stoletja. S prestrukturiranjem slovenskih podjetij in ob privatizaciji je prišlo do spremembe miselnosti tudi pri nas. Organiziranost teh služb se razlikuje od organizacije in je v veliki meri odvisna od dojemanja funkcije in vloge odnosov z javnostmi s strani vrhnjega managementa. Tudi javnost ta termin še vedno razume preveč na ozko, saj imajo ob besedni zvezi odnosi z javnostmi v mislih predvsem odnose z mediji in oglaševanje, svetovalca za odnose z javnostmi pa največkrat enačijo s tiskovnim predstavnikom.

razvidno iz programa, je agencija pomagala Belinki skozi celotni program komuniciranja in tudi po njem. Vzporedno s to akcijo so želeli v Belinki usposobiti tudi pristojne ljudi tako, da bi lahko v prihodnosti sami izvajali odnose z javnostmi. Vse od te akcije naprej v Belinki niso več najeli zunanje agencije za izvajanje odnosov z lokalno skupnostjo in ta program vodijo bolj *ad hoc*.

Kljub temu, da izgleda, kot da Belinka po končanem komunikacijskem programu iz leta 1992 ni več izvajala in krepila odnosov z lokalno skupnostjo, lahko zaznamo Belinkina prizadevanja na tem področju⁴⁵. Belinka se vsako leto z instrumentalnimi in ekspresivnimi dejavnostmi kot so sponzoriranje, dnevi odprtih vrat, donacije in drugi finančni prispevki različnim organizacijam infiltrira v skupnost. Nenehno proučujejo in s pomočjo raziskav med zaposlenimi in okoliškimi prebivalci ugotavljajo razmere v lokalni skupnosti. Tako predvidijo morebitne probleme in delujejo, še preden se pojavi problem.

V Belinki se radi z veseljem pohvalijo in izpostavijo, da imajo z okoliškimi prebivalci in zaposlenimi dobro razvite odnose, ki jih vzdržujejo na taki ravni, da ni ogroženo delovanje podjetja. Kljub temu se ne morejo izogniti posameznim incidentom in nesoglasjem, kot se je to na primer zgodilo leta 2001 v obratu Kemične tovarne Moste, ko so okoliški prebivalci nasprotovali tehnološkemu procesu poslovanja podjetja. Kot smo videli, so s pravilnim pristopom komuniciranja, upoštevanjem in vpetostjo vseh akterjev⁴⁶ pri reševanju problema, situacijo uspešno rešili. Izkazalo se je, da je komponenta psihološke vključenosti laične javnosti v reševanje problematike ključna za uspešno izvedeno akcijo, in da zgolj upoštevanje tehnološke komponente ni dovolj in je treba upoštevati tudi druge družbeno–psihološke dejavnike. Upoštevani vrtnarski oz. družbeni model komuniciranja je pripeljal do uspešne rešitve problema.

Problemom in težavam se ne more v celoti izogniti nobeno podjetje in tega se zavedajo tudi v Belinki zato se s popolnostjo odnosov ne slepijo. Kar je pomembno je, da se znajo pravilno odzvati in delovati v konkretni situaciji. Pri tem se držijo Rooseveltovega izreka: »*Stori, kar moreš, s tem, kar imaš, in tam, kjer si.*«

⁴⁵ Ta navidezna nedejavnost je rezultat dobrih odnosov z lokalno skupnostjo ter mirna in naklonjena organizacijska klima, ki je posledica spoštovanja visokih okoljevarstvenih in kakovostnih standardov.

⁴⁶ Vodstvo podjetja, strokovnjaki in predstavniki lokalne skupnosti.

6. ZAKLJUČEK

Odnosi z lokalno skupnostjo so del programov odnosov z javnostjo, ki v zadnjem času močno pridobivajo na pomenu, kar še posebej velja za tista podjetja, ki s svojim delovanjem vplivajo na okolje in lokalno prebivalstvo. Zato nas ne sme presenetiti, koliko časa, truda in denarja vložijo organizacije v tovrstne programe. Od njihove uspešnosti je namreč odvisno tudi poslovanje podjetja. Podjetja se danes v času porasta družbenih, aktivističnih in naravovarstvenih gibanj; v času, ko narašča moč laične javnosti do varovanja in zaščite okolja, ne more privoščiti, da bi bila v nasprotju z laično javnostjo v širšem in okoliškimi prebivalci lokalne skupnosti v ožjem pogledu. Vsako neodgovorno ravnanje podjetja bo javnost slej ko prej kaznovala. Po pomoč se bo zatekla k vladnim oblastem in tako ogrozila podjetje. S tem se potrди naša prva hipotetična predpostavka.

Proaktivna strategija vodenja odnosov z lokalno skupnostjo se zato na dolgi rok izkaže kot najbolj učinkovita, čeprav se morda na prvi pogled zazdi, da so vloženi trud, čas in denar odvečen strošek. Vendar za uspešnost poslovanja in izgradnjo dobrih odnosov s ključnimi javnostmi ni dovolj, da imamo narejen nek program, ki deluje samo na papirju.

Tudi naša druga predpostavka, da je od ugleda podjetja in vodenja ter ohranjanja dobrih odnosov z lokalno skupnostjo odvisno, kako (ne)naklonjena bo ta pri poseganju v okolje, se je izkazala za resnično. Boljše odnose kot imamo s prebivalci lokalne skupnosti, bolj so ti naklonjeni poslovanju podjetja in manj ga omejujejo s svojimi neodobravanji.

Pri tretji hipotezi pa smo predpostavili, da je družbeni-psihološki faktor vključenosti ljudi v vsakršno delovanje in morebitno reševanje nastalih problemov prav tako pomemben, če ne celo bolj kot tehnični. Javnost mora imeti občutek, da je del dogajanja, da se z njo odkrito in pošteno komunicira. Vsakršno nepravilnost in napako javnost odpusti, če se ji to odkrito prizna brez zavajanja in manipuliranja. Odkrita in poštena informacija je vredna pravega bogastva. S tem se potrди tudi naša tretja hipoteza.

Iz naše študije primera Kemičnega podjetja Belinka iz Šentjakoba smo videli lep primer, kako lahko med seboj uspešno poslujeta podjetje in lokalna skupnost. Podjetje neprestano skrbi za lokalno skupnost s finančnimi in drugimi prispevki, ki jih vlaga v skupnost, na drugi strani pa tudi skupnost podeljuje podjetju soglasje za nemoteno poslovanje, kar je ključno za izpolnjevanje njenega poslanstva.

Oba obravnavana primera kemične tovarne Belinka sta primera uspešnega načrtovanja in izvedbe programa z lokalno skupnostjo. Razlika je le v tem, da so pri prvem primeru vnaprej predvideli odziv, morebitno situacijo in reakcijo lokalne skupnosti na širitev objekta, vnaprej so skupaj z agencijo načrtovali program, v drugem primeru pa so se v Belinki odzvali na popolnoma nepričakovano situacijo. Reagiranje v takšnih razmerah je še bolj težavno in nepričakovano. V prvem primeru se je potrdila naša druga hipotetična predpostavka, da je od dobrih odnosov in ugleda podjetja odvisno, kako se bo lokalna skupnost odzvala na posege v okolje. V drugem primeru pa se je pokazalo, da tehnična dovršenost v komuniciranju in rešitvi problema ni dovolj za uspešno izpeljano akcijo, ampak, da je treba upoštevati tudi družbeni-psihološki faktor vključenosti lokalnega prebivalstva v reševanje lokalnih problemov.

Belinka se je skozi svojo zgodovino poslovanja z lokalno skupnostjo naučila, kako reagirati v določenih situacijah. Kljub temu ne počivajo na svojih dosežkih in jih ti ne uspravajo, ampak ravno nasprotno. Dobri odnosi z lokalno skupnostjo iz preteklosti jim dajejo novih moči za prihodnje delovanje. Tako nenehno spremljajo in razvijajo svoje programe.

Če pogledamo razmere pri delovanju drugih podjetij z lokalno skupnostjo v Sloveniji lahko ugotovimo, da se tem programom namenja čedalje več pozornosti, saj se kakršnokoli vlaganje obrestuje. Podjetja so odkrila, da je bolje preprečevati nesoglasja kot pa jih odpravljati, ko se ta že pojavijo in razvijejo. Podoben primer najdemo tudi pri izgradnji spodnjiesavskih elektrarn, pri podjetju Salonit Anhovo in drugod, kjer še posebej dejavno in močno negujejo odnose z lokalno skupnostjo.

Vendar kljub temu, da so premiki in napredek na tem področju že vidni, bo vseeno treba spremeniti miselne vzorce, preden se bodo slovenska podjetja v celoti zavedala vseh perspektiv korporativne družbene odgovornosti in predanosti gojenju, vzpostavljanju in ohranjanju odnosov s skupnostjo.

7. LITERATURA

1. AŠANIN GOLE, Pedja (1999): Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. V: Teorija in praksa, let. 36, št. 4/1999, str. 544-557.
2. BAKER, W. Lee (1993): The credibility factor: putting ethics to work in public relations. Irwin, Inc. USA.
3. BASKIN, Otis W., ARONOFF, Craigh F. (1988): Public relations, the profession and the practice. Dubuque: Wm. C. Brown.
4. BERGINC, Dario (2003): Upravljanje odnosov: prispevek in interdisciplinarnosti trženjske znanosti. V: Akademija MM, let. VI/10, 2003, str. 31-40.
5. BLACK, Sam (1993): The essential of public relations. Kogan Page, London.
6. BOONE, Louis E., KURTZ, David L. (1992): Management. McGraw . Hill, INC., USA.
7. BROOM M., Glen, CASEY, Shawna in RITCHEY, James (1999): V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi. V: Teorija in praksa, let. 36, št. 4/1999, str. 530-543.
8. BROWN, P. (2002): Environmental Health and Safety: Social Aspects. V: Neil J. Smelser in Paul B. Baltes (ur.): International encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, str. 4617-4621.
9. CARROLL, Archie B. (1996, 2000): Business and society: ethics and stakeholder management. Southwestern college publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
10. CERTO, Samuel C. (1992): Modern management: quality, ethics and the global environment. Allyn and Bacon, Boston, USA.
11. CULTIP, SCOTT M., CENTER, Allen H. in BROOM Glen M. (1985, 1994, 2000): Effective public relations. Englewood Cliffs, New York: Practice – Hall.
12. CVETKOVICH, George, Ragnar E. Lofstedt (ur.): Social Trust and the Management of Risk. Earthscan Publications, London.
13. DREW, H. Christina in drugi (2003): Nuclear Waste Transportation: Case Studies of Identifying Stakeholder Risk Information Needs. V: Environmental Health perspectives, Volume 111, št. 3 marec 2003, str. 263-272.
14. DOZIER, David M., GRUNIG Larissa A., GRUNIG, James E. (1995): Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA.
15. DRUCKER, Peter F. (1993): Postcapitalist society. Harper Business, USA.

16. DUBRIN, Andrew J., R Duane Ireland, J. Clifton Williams (1989): Management and organization. Southwestern Publishing CO., USA.
17. GAY, Christine Diana in HEATH, Robert L. (1995): Working with Technical Experts in the Risk Management Infrastructure. V: Public Relations Review, let. 21, št. 3, jesen 1995, str. 211-224.
18. GRUBAN, Brane, VERČIČ, Dejan in ZAVRL, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
19. GRUBAN, Brane, VERČIČ, Dejan in ZAVRL, Franci (1998): Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
20. GRUNIG, James E. (1983): Communication behaviors and attitudes of environmental publics: Two studies. Journalism monographs. 81, str. 1-47.
21. GRUNIG, James E. in HUNT, Todd (1984): Managing public relations. Chicago:Holt.
22. GRUNIG, James E. (1992): Excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA.
23. GRUNIG, James E. in HUNT, Todd (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
24. GRUNIG E., James in HUANG, Yi-HUI (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. V: Teorija in praksa, let. 36, št. 4/1999, str. 644-667.
25. HARRISON, Shirley (1995): Corporate social responsibility: linking behaviour with reputation. V: Kitchen, Philip J. (ur.): Public relations: Principles and Practice. International Thompson Business Press: str. 129-147
26. HARRISON, Shirley (1997): Public relations: an introduction. Routledge, Great Britain.
27. JACKSON, Patric in CENTER, Allen H. (1995): Public relations practices: managerial case studies and practices. Prentice Hall, INC., USA.
28. JACOBS, B. D. (2002): Community Sociology. V: Neil J. Smelser in Paul B Baltes (ur.): International encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, str. 2383-2387.
29. JANČIČ, Zlatko (1990): Marketing, strategija menjave. Gospodarski vestnik: Studio Marketing, Ljubljana.
30. JANČIČ, Zlatko (1997): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
31. JEFKINS, Frank (1993): Planned press and PR. Blackie Academic and Professional, London.
32. JEFKINS, Frank (1997): Public Relations. Pitman Publishing, Great Britain.

33. JONES, Richard (2000): Challenges to the notion of publics in public relations: implications of the risk society for the discipline. *Public Relations Review*. Let. 28, št. 1, str. 49-62.
34. KIRN, Andrej (1995): Tveganje kot družbenovrednotna kategorija. V: *Teorija in praksa*, let. 32, št. 3-4, str. 212-221.
35. KIRN, Andrej (1999): Komuniciranje z javnostjo o tveganjih. V: *Teorija in praksa*, let. 36, št. 6/1999, str. 944-956.
36. KITCHEN, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thompson Business Press.
37. KOCJANC, Damjana (1999): Evaluacija odnosov z javnostmi. V: *Teorija in družba*, let. 36, št. 4/1999, str. 668-678.
38. KOS, Drago (2000): Rizično komuniciranje z lokalnimi skupnostmi. V: *IB revija*, letnik 10, št. 3 – 4, junij 2000, str. 20-27.
39. KRUCKERBERG, Dean in STARCK, Kenneth (1988): *Public relations and community, a reconstructed theory*. Praeger Publishers, Greenwood Press, INC., USA.
40. LLOYD, Herbert Peter (1992): *Public relations*. Hodder and Stoughton Ltd., Great Britain.
41. LUKASZEWSKI, James E. (1992): *Influencing public attitudes: Direct communication strategies that reduce the media's influence on public decision making*. Issue Action Publications, inc., USA.
42. MARCUS, Alfred A. (1996): *Business and society: strategy, ethics and the global economy*. Irwin, USA.
43. MARGOLIS, Howard (1996): *Dealing with Risk: Why the Public and the Experts Disagree on Environmental Issues*. The University of Chicago Press, Chicago & London.
44. McINTOSH, Malcom, LEIPZIGER, Deborah, JONES, Keith in COLEMAN, Gill (1998): *Corporate Citizenship. Successful Strategies for Responsible Companies*. London: Finitial Times Pitman Publishing.
45. MINTZBERG, Henry (1989): *Mintzberg on management, Inside our strange world of organizations*. The free press, Macmillan, INC., USA.
46. PEK DRAPAL, Darinka in KOS, Drago (1999): Komunikacijski vidiki posegov v okolje – pomen analize socialnega okolja. V: *Teorija in praksa*, let. 36, št. 4/1999, str. 576-591.

47. PEK DRAPAL, Darinka in DREVENŠEK, Mojca (2001): Participacija javnosti kot del strategije odnosov z javnosti pri prostorskem planiranju. V: Teorija in praksa, let. 38, št. 4/2001, str. 608-628.
48. RABINOWITZ, D. (2002): Community Studies: Anthropological. V: Neil J Smelser in Paul B. Baltes (ur.): International encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, str. 2387-2389.
49. RENN, Ortwin (XY): Strategies of risk communication: Observations from two participatory experiments. V: Communicating Risks to the Public, International Perspectives. Kluwe Academic Publishers.
50. ROSA, E. A. in FREUDENBURG W. R. (2002): Sociological Study of Risk. V: Neil J. Smelser in Paul B. Baltes (ur.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, str. 13356-13360.
51. SJOBERG, Lennart (2003): Attitudes and Risk Perceptions of Stakeholders in a Nuclear Waste Siting Issue. V: Risk Analysis, let. 23, št. 4/2003, str. 739-749.
52. SMITH, Harvey J. (1995) Teach yourself. Public relations. London: Hodder & Stoughton.
53. STRAŠEK, Viljem (1998): Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Bureau Veritas Quality International Slovenija.
54. ŠKERLEP, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. V: Teorija in praksa, let. 35, št. 4 (julij/avgust 1998), str. 739-758.
55. ŠMIDOVNIK, Janez (1990): Lokalna skupnost in lokalna samoupravna občina. V: Teorija in praksa, let. 27, št. 3 – 4, 1990, str. 326-338.
56. ULE, Mirjam (1997): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
57. VAN LEUVEN, Jim (1995): The four – step process in public relations programming. V: Swanston David (ur.). Public relations society of America. Accreditation sourcebook. Ss. 59-62. New York: PRSA Accreditation board. Študijsko gradivo za predmet Odnosi z javnostmi. 1995. Ljubljana: Fakultete za družbene vede.
58. VERBINC, France (1970): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
59. VERČIČ, Dejan in GRUNIG E., James (1998): Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. V: Teorija in praksa, let. 35, št. 4 (julij/avgust 1998), str. 558-596.

60. VERČIČ, Dejan (1998): Organizacijska komunikacijska kompetenca. V: Teorija in praksa, let. 35, št 4 (julij/avgust 1998), str. 759-770.
61. WHITE, John (1991): How to understand and manage public relations. Business Books Limited, Great Britain.
62. WHITE, Jon, Laura MAZURA (1995): Strategic communications management: making public relations work. Addison – Wesley Publishing company, Great Britain.
63. WILCOX, Dennis L. Ault, AGE, Phillip H., WAREN, K. (1998): Public Relations Strategies and Tactics. NY: Addison – Wesley Publishing Company.

Drugi viri

64. pregled posameznih izdaj biltna Med nami (1991-2002): Interno glasilo podjetja Belinka, Ljubljana.
65. HRIBAR MILIČ, Samo (2003): Pogovor z direktorjem agencije Pristop. Ljubljana.
 - <http://www.belinka.si>
 - <http://www.economicdevelopment.net>
 - <http://www.communixx.de>
 - JAKOMIN, Alenka (2003): Pogovor z avtorico. Agencija Imelda, oddelek za odnose z javnostmi. Junij, 2003.
66. PETEK IVANDIČ, Gordana in ŠVAGELJ, Živa (2003): Pogovor z avtoricama, vodji marketinga. Junij – november 2003. Belinka v Ljubljani.
67. PRISTOP (1991–1992): Komunikacijski program za izvedbo odnosov z lokalno skupnostjo. Interno poročilo, Ljubljana.
68. Slovenski standard 1997, SIST EN ISO 14001. Prva izdaja, maj 1997.
69. ŠKARJA, Sabina (2003): Pomen proaktivne strategije odnosov s skupnostjo za ugled podjetja. Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.
70. LIKAR, Aleš (2001): Iz kemične z ljubeznijo ... V: Zeleni glas, lokalno glasilo v ljubljanski občini.
71. LIKAR, Aleš (2001): KTM – boljši sosed. V: Zeleni glas, lokalno glasilo v ljubljanski občini.