

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Brigita Zorec

**DONATORSTVO KOT OBLIKA ODNOSOV Z**  
**JAVNOSTMI**  
**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Brigita Zorec

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**DONATORSTVO KOT OBLIKA ODNOSOV Z**  
**JAVNOSTMI**  
**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2004

## KAZALO

<b>0. UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ODNOSI Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>8</b>
<b>1. 1. DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....</b>	<b>9</b>
<b>1. 2. KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>10</b>
<b>1. 3. DELEŽNIKI ORGANIZACIJE .....</b>	<b>12</b>
<b>1. 4. JAVNOSTI.....</b>	<b>14</b>
<b>1. 5. PODROČJA PRAKTIČNEGA DELA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>16</b>
<b>1. 6. GRUNIGOVI MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>18</b>
<b>1. 7. UMESTITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJSKO     STRUKTURO ORGANIZACIJE (PODJETJA) .....</b>	<b>20</b>
<b>1. 8. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTI V ORGANIZACIJI (PODJETJU) .....</b>	<b>22</b>
<b>1. 9. MERJENJE UČINKOV .....</b>	<b>24</b>
<b>2. DONATORSTVO.....</b>	<b>26</b>
<b>2. 1. OPREDELITEV .....</b>	<b>26</b>
<b>2. 2. SPONZORSTVO, DONATORSTVO ALI MECENSTVO? .....</b>	<b>27</b>
<i>2. 2. 1. Sponzorstvo.....</i>	<i>28</i>
<i>2. 2. 2. Mecenstvo .....</i>	<i>28</i>
<i>2. 2. 3. Razlike in podobnosti .....</i>	<i>29</i>
<b>2. 3. DONATORSTVO KOT DEL ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>31</b>
<b>2. 4. PRAVNA (NE)UREJENOST DONATORSTVA.....</b>	<b>32</b>
<b>2. 5. POJAVNE OBLIKE DONATORSTVA .....</b>	<b>33</b>
<i>2. 5. 1. Doniranje posameznikov .....</i>	<i>33</i>
<i>2. 5. 2. Organizacijsko doniranje .....</i>	<i>34</i>
<b>2. 6. PREJEMNIKI DONACIJ .....</b>	<b>36</b>
<b>2. 7. RAST BUDGETOV.....</b>	<b>39</b>

<b>3. UMEŠTITEV DONIRANJA V KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. ZAHTEVA PO DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. UDEJANJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI SKOZI DONACIJE IN SPONZORSTVA .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. VREDNOTE ODNOSOV Z JAVNOSTMI IN NJIHOV VPLIV NA DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE .....</b>	<b>44</b>
<b>4. ŠTUDIJSKI PRIMER: DONATORSTVO TOBAČNE LJUBLJANA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. TOBAČNA LJUBLJANA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. ZOUTI .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. NAČRTOVANJE DONATORSKEGA PROGRAMA .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. IZVEDBA DONATORSKEGA PROGRAMA .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5. UČINKI IN ODMEVNOST.....</b>	<b>55</b>
<b>5. SKLEP .....</b>	<b>57</b>
<b>6. LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>59</b>

## **0. UVOD**

Sponsorstvo, donatorstvo in mecenstvo obstajajo že dolgo časa. Gre za pojme, ki jih je težko ostro razmejiti in jih med seboj jasno, ločeno in neodvisno definirati. Eksaktnega zapisa o nastanku enega, drugega ali tretjega za potrebe diplomske naloge sicer nisem našla, a sem jih kljub temu razvojno umestila v časovni okvir.

Segajo v začetke civilizacij. Podpora umetnosti je bila v stari Grčiji civilna dolžnost, ki jo je moral opravljati vsak dober meščan (Pick, 1993: 11 - 16). V 16. stoletju, v času renesanse, so umetnost finančno podpirali s strani mecenov - aristokracije in cerkve, umetniki pa so ustvarjali za svoje naročnike (Williams, 1997: 70). V domeni cerkve, pod njenim finančnim okriljem, so bile tudi šole in bolnišnice. Beethoven in Mozart po nekaterih pripovedih ne bi preživela, če ne bi imela svojih pokroviteljev oziroma patronov. In brez bogatih industrialcev iz 19. stoletja, kot so bili Tate, Carnegie, Ford in Morris, ki so vlagali denar v ustanavljanje institucij in fundacij, iz katerih so se te institucije kasneje financirale, bi bili danes prikrajšani za marsikateri kulturni užitek in zgodovinski zapis o preteklosti družbe.

Danes velja splošno zavedanje, da je sponsorstvo odnos med dvema poslovnima partnerjema. Sicer je sponsorstvo lahko družbeno odgovorno, a vendar ima tisti, ki sponzorira, vedno tudi ekonomski oziroma gospodarski motiv, zaradi katerega vlaga denar v neko dejavnost, institucijo ali osebnost. Za donatorstvo pa naj bi veljalo, da je izključno dobrodelno in največkrat tudi družbeno odgovorno. Pri doniranju posameznik ali organizacija, ki daje sredstva, ne pričakuje povračila za svoj vložek.

V diplomskem delu bom skušala potrditi tezo, da tako mišljenje ne drži povsem in da:

1. Je mogoče z doniranjem kot obliko odnosov z javnostmi generirati učinke, ki presegajo zgolj altruistično darovanje nekih sredstev oziroma dobrin v določen namen, brez pričakovanja, da bi za dar dobili kaj v zameno.
2. Je mogoče strateško načrtovano in preudarno doniranje ovrednotiti in izmeriti njegove komunikacijske učinke.

Žal je res, da veliko gospodarskih organizacij v Sloveniji tega še ni odkrilo in zato doniranje pri nas še vedno ostaja bolj ali manj stihijsko vodeno izplačevanje denarja. »Sponzorstvo in donatorstvo sta v tujini že dolgo načina, s katerima podjetja povečujejo svoj ugled ali celo oglašujejo svoje izdelke, davčna obveznost pa je pri tem manjša. Če želite v tujini del svojih dohodkov nameniti dobrodelni ustanovi ali oglaševati svoje izdelke na športni prireditvi, bo za to poskrbela prava industrija od davčnih svetovalcev do poklicnih zbiralcev denarja. Slovenske organizacije, ki se preživljajo s prispevki podjetij, pa imajo pri iskanju denarja več težav«, piše Jovanovič (1996). S stihijskim izplačevanjem donatorskega denarja se sicer lahko podpira neko dejavnost ali institucijo. Ta denar nedvomno koristi tistemu, ki mu je namenjen, donatorju pa bistvenih koristi, razen davčne olajšave in včasih občutka, da je storil dobro delo, ne prinese. S tako naravnanim doniranjem ni nič narobe, ko ga izvajajo fizične osebe, v primeru gospodarskih družb pa le velja, da morajo biti njihove aktivnosti usmerjene v zadovoljevanje interesov lastnika in v vzpostavljanje zadovoljstva in vzajemne koristi z vsemi javnostmi družbe.

Da to tematiko preučim v diplomski nalogi sem se odločila, ker se mi je doniranje, kot sem ga razumela preden sem se pripravila k pisanju diplomskega dela, zdelo skregano z logiko namena obstoja gospodarskih družb. Teorije, ki sem jih poznala, so trdile, da naj bi bile le-te tu v prvi vrsti zato, da generirajo dobiček za svoje lastnike. Čemu torej donacije? Kaj sploh je donacija? Kakšni so motivi zanje? Kdo odloča, kako visoka so donatorska sredstva in zakaj bodo porabljena? Kako učinkovito je lahko doniranje in kako izmeriti njegov komunikacijski učinek?

Ni naključje, da sem doniranje umestila in ga skušala razložiti prav s pomočjo odnosov z javnostmi. Oddelki za odnose z javnostmi so v podjetjih tiste strukture, ki svetujejo in izvajajo komunikacijske aktivnosti, ki naj bi določeno organizacijo vodile do večjega korporativnega ugleda. Načrtovanje in izvajanje sponzorstev in donatorstev večina avtorjev uvršča med odnose z javnostmi. Predvsem sponzorstvo nekateri pospravijo tudi v domeno marketinga, sploh, ko je sponzorstvo vezano na izdelčne blagovne znamke in ne na korporacijo kot celoto. In ker so odnosi z javnostmi tisti, ki donatorstvo poleg številnih drugih orodij »uporabljajo« za uresničevanje in izpolnjevanje svoje vloge v podjetju, so v diplomskem delu uvrščeni na prvo mesto, kot izhodišče za nadaljevanje.

V drugem delu osvetljujem pojem donatorstva v odnosu do sorodnih pojmov sponzorstva, mecenstva in marketinga z uporabo dobroteljnosti. Oprelim vlogo donatorstva, vrste doniranja, najbolj pogosta področja, ki prejemajo donacije, in vzgibe za doniranje.

Tretji del združuje pojma odnosov z javnostmi in doniranja. V tretjem poglavju vpeljem pojem družbene odgovornosti. Družbeno okolje je čedalje bolj osveščeno, zato od gospodarskih družb, ki se razvijajo s pomočjo virov, ki jih črpajo iz svojega okolja, zahteva določena povračila. Podjetja so vse bolj družbeno odgovorna, svojo odgovornost pa velikokrat izkazujejo prav preko sponzorstev in donacij.

Pojem družbene odgovornosti je pustil svoj odtis tudi v odnosih z javnostmi. V veliki meri je namreč določil vrednote, na osnovi katerih naj bi odnosi z javnostmi funkcionirali, pravita Starck in Kruckeberg. S pomočjo Grunigovega teoretičnega koncepta sodelovanja kot ključne vrednote demokratične družbe in odnosov z javnostmi, ki naj bi spodbujali simetrične odnose podjetja z okoljem ter družbeno odgovorno in etično delovanje, poiščem še dodaten vzrok, zakaj naj bi se podjetja odločala za donacije.

Na koncu je doniranje kot del odnosov z javnostmi plastično in nazorno prikazano na študijskem primeru donatorskega programa Tobačne Ljubljana. Primer nesporno sodi med odlične prakse odnosov z javnostmi na naših tleh in potrjuje nekatera predvidevanja iz zgornjih treh poglavij. Program je relativno kompleksen, skozenj pa spoznamo dve bistveni stvari: del vloge in opis nalog odnosov z javnostmi v podjetju, ko so le-ti organizirani kot samostojna funkcija, ki neposredno sodeluje z vodstvom, in program načrtovanega doniranja. Študijski primer prikaže donatorski program kot most med organizacijo in njenimi javnostmi. Razkrije ga od motivov, načrta z določitvijo ciljev in ciljnih skupin preko izvedbe posameznih donatorskih aktivnosti do merjenja učinkov in rezultatov.

## **1. ODNOSI Z JAVNOSTMI**

Glede na to, da je predmet diplomske naloge doniranje kot oblika odnosov z javnostmi, je nujno najprej opredeliti pojem odnosov z javnostmi. Te funkcije vsa podjetja ne umeščajo na isto mesto v organizacijski strukturi, vsa podjetja ji ne dajejo enakega pomena, niti se njenega izvajanja ne lotevajo na enak način. Do razlik pa ne prihaja le v praksi, temveč tudi v teoriji.

Vsaka organizacija je vpeta v okolje in nemogoče je, da bi delovala neodvisno od njega. Organizacije imajo razmerja z okoljem – znotraj sebe z uslužbenci, s skupnostmi, vladami, potrošniki finančniki, nasprotniki itd. Zaradi teh razmerij potrebujejo odnose z javnostmi, kajti njihovo življenje je nenehno pogajanje in sklepanje kompromisov. Organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo kaj lahko pričakujejo od teh javnosti in obratno. Ni nujno, da se vselej strinjajo ali da je njihovo razmerje prijateljsko, vsekakor pa s pomočjo odnosov z javnostmi druga drugo lahko boljše razumejo. Doseganje razumevanja je eden ključnih ciljev odnosov z javnostmi<sup>1</sup> (Hunt, Grunig, 1995: 5). Vsaka organizacija opravlja odnose s svojimi javnostmi. Res pa je, da se nekatere tega niti ne zavedajo, saj jih opravljajo nenačrtovano. Takih organizacij je čedalje manj. Pomen stroke odnosov z javnostmi raste in k sreči se vse več organizacij zaveda, da so odnosi z javnostmi funkcija, ki ji je treba pripisati velik pomen in ki jo je treba skrbno načrtovati. Kitchen odnose z javnostmi opredeljuje kot »eno bistvenih funkcij za delovanje vsake moderne organizacije« (Kitchen, 1997: 246).

Odnosi z javnostmi so potrebovali kar nekaj časa, preden so jih nehali opredeljevati le kot tehnično večščino in preden so jim pripisali status vede. Danes je dojemanje, da so odnosi z javnostmi več kot skupek tehničnih veščin, že dobro zasidrano. Odnosi z javnostmi so dobili ugled tudi v znanosti. So tudi skupek teorij – predvsem o tem, zakaj bi organizacije morale skrbeti za odnose s svojimi javnostmi, o naravi različnih javnosti, kakšni naj bi odnosi s posameznimi javnostmi bili, o učinku uporabljenih tehnik za odnose z javnostmi in o etiki njihove uporabe (Hunt, Grunig, 1995: 3).

---

<sup>1</sup> Organizacija, ki ima dobre odnose z javnostmi bo resda morala v svoje poslanstvo včleniti namere strateških javnosti, ampak dolgoročno si bo izbirala boljše namere in bo znala te revidirane namere zasledovati bolj učinkovito, kot pa bi jih, če se ne bi menila za namere javnosti ali bi jim nasprotovala (Hunt, Grunig, 1995: 5).



## 1. 1. DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Definicij odnosov za javnostmi je veliko. Rex Harlow jih je že leta 1976 naštel 472 (Fawkes v Theaker 2001: 3). Do danes se je ta številka gotovo še nekajkrat povečala. V večini teh definicij zasledimo dva bistvena elementa: komuniciranje in upravljanje. Hunt in Grunig odnose z javnostmi opredeljujeta kot »upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi<sup>2</sup>« (Hunt, Grunig, 1995: 6). Definicije avtorjev se razlikujejo tudi v tem, ali v svojih opredelitvah na odnose z javnostmi gledajo kot na enosmerni proces brez povratne zanke, ko so le javnosti tiste, ki se prilagajajo organizaciji ali pa gre za dvosmerno komunikacijo z vzajemnim prilagajanjem. Slednja oblika je danes bolj ali manj splošno sprejeta in je značilna za sodobne, aktualne odnose z javnostmi. V diplomskem delu se v veliki meri opiram nanjo.

*Odnosi z javnostmi so komunikacijska funkcija menedžmenta, s katero organizacija adaptira, spreminja in vzdržuje svoje okolje z namenom, da bi dosegla organizacijske cilje. Vzgaja odprto komunikacijo in obojestransko razumevanje z idejo, da tudi organizacija spreminja svoja stališča in vedenje v procesu, ne le ciljno občinstvo. (Wilcox in drugi 1998: 4)*

Chris Fill odnose z javnostmi opredeli kot »menedžersko aktivnost, ki skuša oblikovati stališča in mnenja svojih deležnikov. Skozi dialog z njimi organizacija prilagaja svojo pozicijo in strategijo. S tem se skuša identificirati z interesi svojih deležnikov in jim prilagoditi organizacijsko politiko. V ta namen oblikuje in izvaja akcijske programe, s katerimi si zagotavlja naklonjenost in razumevanje« (Fill, 1999: 393).

Odnose z javnostmi so definirala tudi profesionalna združenja. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (International Public Relations Assotiation – IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju sprejelo naslednjo opredelitev: »Odnosi z javnostmi so večina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o

---

<sup>2</sup> Odnosi z javnostmi so torej upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi. Poklicni strokovnjaki za odnose z javnostmi načrtujejo in izvršujejo to komuniciranje za organizacijo v celoti ali pa pomagajo komunicirati posameznim delom organizacije. Upravljajo sporočila, ki prihajajo od zunaj – na primer takrat, ko vodijo raziskavo o stališčih, znanju in vedenju javnosti. Potem to informacijo uporabijo za to, da upravljavcem po vsej organizaciji svetujejo, kako naj oblikujejo politiko in akcije organizacije, da bodo za javnosti sprejemljive. Lahko pa upravljajo tudi sporočila, ki gredo od organizacije navzven, ko pomagajo upravi, da se odloči, kako pojasniti kaki javnosti to ali ono ravnanje ali dejanje (Hunt, Grunig, 1995: 6).

svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti. Štiri leta kasneje je opredelitev sprejelo še Ameriško društvo za odnose z javnostmi. Po tej opredelitvi so odnosi z javnostmi funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 18).

Če na kratko povzamemo, so odnosi z javnostmi zelo pomembna aktivnost vsake organizacije, preko katere organizacije vstopajo v odnose s svojimi deležniki in jih ohranjajo. Bistveno je, da ne gre za enkraten stik, temveč za kontinuiran proces – odnos. Delo na področju odnosov z javnostmi deluje na daljši rok; ne gre za niz nepovezanih dogodkov, prav tako njihov cilj ni doseči popularnost, temveč naklonjenost in razumevanje.

## **1. 2. KOMUNIKACIJA**

Ko govorimo o odnosih z javnostmi ne moremo mimo pojma komunikacije. Termin je izredno kompleksen in ga podrobno s pomočjo različnih komunikacijskih modelov razlaga komunikologija. Za to diplomsko nalogo naj zadostuje nekaj splošnih opredelitev komunikacije. Rekli smo, da odnosi z javnostmi gradijo naklonjenost in razumevanje. Iz spodnjih definicij lahko potegnemo sklep, da je komunikacija nujni »pripomoček«, s katerim to lahko dosežejo.

Že v prejšnjem poglavju je bila zapisana Grunigova definicija, da so odnosi z javnostmi načrtovano (upravljano) komuniciranje. Komunikacija je tudi najbolj viden del odnosov z javnostmi. Je implementacija odločitve, procesa in sredstev, preko katerih se dosegajo cilji. Cilj komunikacijskega procesa je informirati, prepričati, motivirati ali doseči obojestransko razumevanje in vzpostavitev dialoga. Ali, kot opredeljujeta Grunig in Hunt, »je ravnanje – ljudi, skupin ali organizacij – ki sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam ali organizacijam in obratno« (Hunt, Grunig, 1995, 6).

Fill jo definira kot proces, preko katerega posamezniki delijo mnenje. Da lahko razvijejo medsebojni dialog, mora vsak sprejemnik razumeti pomen sporočila, ki pride do njega.

(Fill, 1999: 23). France Vreg pa pravi: »komuniciranje je dvostranski recipročni proces, je medsebojno izmenjavanje sporočil, je namensko sporočanje komunikacijskemu partnerju, ki se odziva na sporočilo kot enakovreden partner« (Vreg, 1997: 14).

Mirjana Ule komunikacijo na splošno opredeli kot kontinuiran tok sporočil, ki teče med partnerji v socialni interakciji. Sporočila so podana v nekem kodu, znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena. Da je komunikacija možna in lahko postane uspešna, je bistveno, da imajo partnerji v komunikaciji enak ali vsaj podoben kod sporočanja. Dodaja še, da se komunikacija ne odvija le med posamezniki, temveč tudi med institucijami, preko medijev, ipd ... (Kline, Ule, 1996: 24). Ta definicija nakazuje na kontekst (okolje), v katerem se odnosi z javnostmi navadno odvijajo. V institucionalizirani obliki navadno potekajo v okviru različnih gospodarskih družb, za opravljanje svojega poslanstva pa v veliki meri izrabljajo različne medije.

Dejan Verčič pojem komuniciranja nadgrajuje v organizacijskem komuniciranju. Ukvarja se s komunikacijsko kompetenco organizacij<sup>3</sup>. V svojem članku navaja izsledke raziskave iz Velike Britanije, ki je pokazala, da je v zadnjih petnajstih letih neoprijemljivo premoženje podjetij doseglo približno 70 odstotkov njihove izkazane vrednosti. Ugled, ki ga to neoprijemljivo premoženje predstavlja, je postal eden ključnih dejavnikov organizacijskega uspeha. Ugled je plod organizacijske komunikacijske kompetence. Organizacijsko komuniciranje se nanaša na sposobnost komuniciranja s širšim družbenim okoljem, ki ga organizacije umeščajo v oddelke, ki jih imenujejo odnosi z javnostmi in podobno (Verčič, 1998: 764).

Ne mogoče je ne komunicirati in komunikacija v odnosih z javnostmi res nosi središčni pomen. Je pa, kot pravi Ledingham, treba razlikovati med močjo komunikacije pri simbolnih in pri vedenjskih odnosih med organizacijami in javnostmi<sup>4</sup>. Organizacija je veliko bolj učinkovita, če vse tisto, kar komunicira o sebi, tudi v resnici živi in izkazuje navzven. Šele takrat se namreč zgodi, da njena javnost v resnici verjame v to, kar organizacija o sebi sporoča (Ledingham, 2003: 194).

---

<sup>3</sup> Verčič v članku povzema Jablina et al. in organizacijsko komunikacijsko kompetenco razloži kot zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvajanje zelenih učinkov v organizacijskem okolju. Kot prazno komunikacijsko kompetenco opredeli minimalne zmožnosti in sposobnosti za opravljanje posla, kar pa še ne zadošča za povzročanje višjih nivojev uspešnosti s komuniciranjem. Posedovanje organizacijske komunikacijske kompetence nad pragom nujnega pa je lahko vir primerjalnih prednosti pred tekmeci (1998: 760).

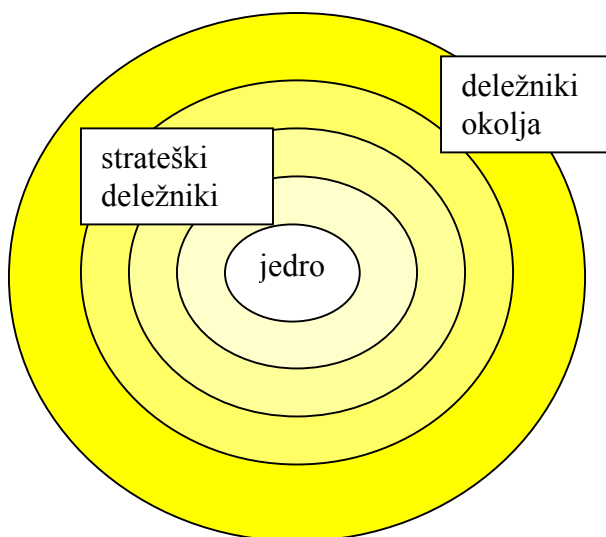
<sup>4</sup> Grunig je leta 1993 specificiral dva tipa odnosov med organizacijami in javnostmi: simbolnega in vedenjskega. Prvi imajo manjši učinek, ker gre pri njih le za prenašanje sporočil, kar naj bi že zadostovalo za spremembo imidža neke organizacije. Pri drugem organizacija je učinek dosežen šele, ko organizacija sporočila oddaja s svojim vedenjem (obnašanjem do okolice/javnosti) (Ledingham, 2003: 194).

### **1. 3. DELEŽNIKI ORGANIZACIJE**

Vsaka organizacija je vpeta v širše družbeno okolje, v sistem, v katerem delujejo še številne druge organizacije, skupine in posamezniki. Nemogoče, je da bi živeli in delovali popolnoma neodvisno, zato posredno ali neposredno vplivajo eden na drugega. Vse organizacije, skupine ali posameznike, na katere ima organizacija aktualni ali potencialni vpliv, imenujemo deležniki. Nekateri jih celo enačijo z interesnimi skupinami. Uspešnost organizacije je tretjinsko odvisna od lastnih odločitev, tretjinsko od dogodkov v okolju in tretjinsko od medsebojnega delovanja – odnosov med organizacijo in okoljem (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 35 - 41). Deležnike lahko razdelimo na aktivne in pasivne. Šele iz skupin deležnikov lahko s posebnimi metodami izluščimo javnosti, ki jih vsaka organizacija zase lahko razvrsti po pomembnosti in temu ustrezno za vsako posebej pripravi programe in aktivnosti za upravljanje z njimi (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 41 – 42). Tako razumevanje deležnikov avtorji povzemajo po Grunigu.

Carroll je deležnike klasificiral po stopnji pomembnosti za neko organizacijo in jih razdelil na jedro, na strateške deležnike in deležnike okolja. Označil jih je kot posameznike ali skupine, ki imajo enega ali več interesov pri poslovanju. V jedro sodijo tisti, ki so bistveni za preživetje organizacije. Med strateške deležnike sodijo tisti, ki so vitalnega pomena za organizacijo in za organizacijo lahko pomenijo določene grožnje ali priložnosti. Tretja skupina so vsi ostali v okolju organizacije. Klasifikacijo je ponazoril z dinamičnim modelom deležnikov, ki so ponazorjeni s koncentričnimi krogi. Deležniki lahko prehajajo iz kroga v krog proti jedru ali stran od jedra. Na različnih točkah življenjskega ciklusa organizacije se posamezen deležnik lahko znajde na različnih točkah oddaljenosti od centra (Carroll, 1996: 78 – 79).

*Slika 1.1.: Dinamičen model deležnikov*



*Vir: Carroll, B. Archie (1996): Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. 3rd Edition. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio. Str. 78*

Podobno se klasifikacije deležnikov loteva tudi Jančič. Po njegovem z vsako skupino deležnikov organizacija opravlja določeno menjavo. Način je odvisen od pomena deležnika za organizacijo. Deležnike prikazuje v okvirju povezav podjetja z deležniki. Tudi on deležnike razvršča v koncentrične kroge po pomenu, od najpomembnejšega blizu jedra (jedro tvori podjetje samo) do najmanj pomembnih v zunanjih krogih. V idealnem stanju bi podjetje opravljal menjavo z vsemi potencialnimi deležniškimi skupinami<sup>5</sup> (Jančič, 1996: 103).

---

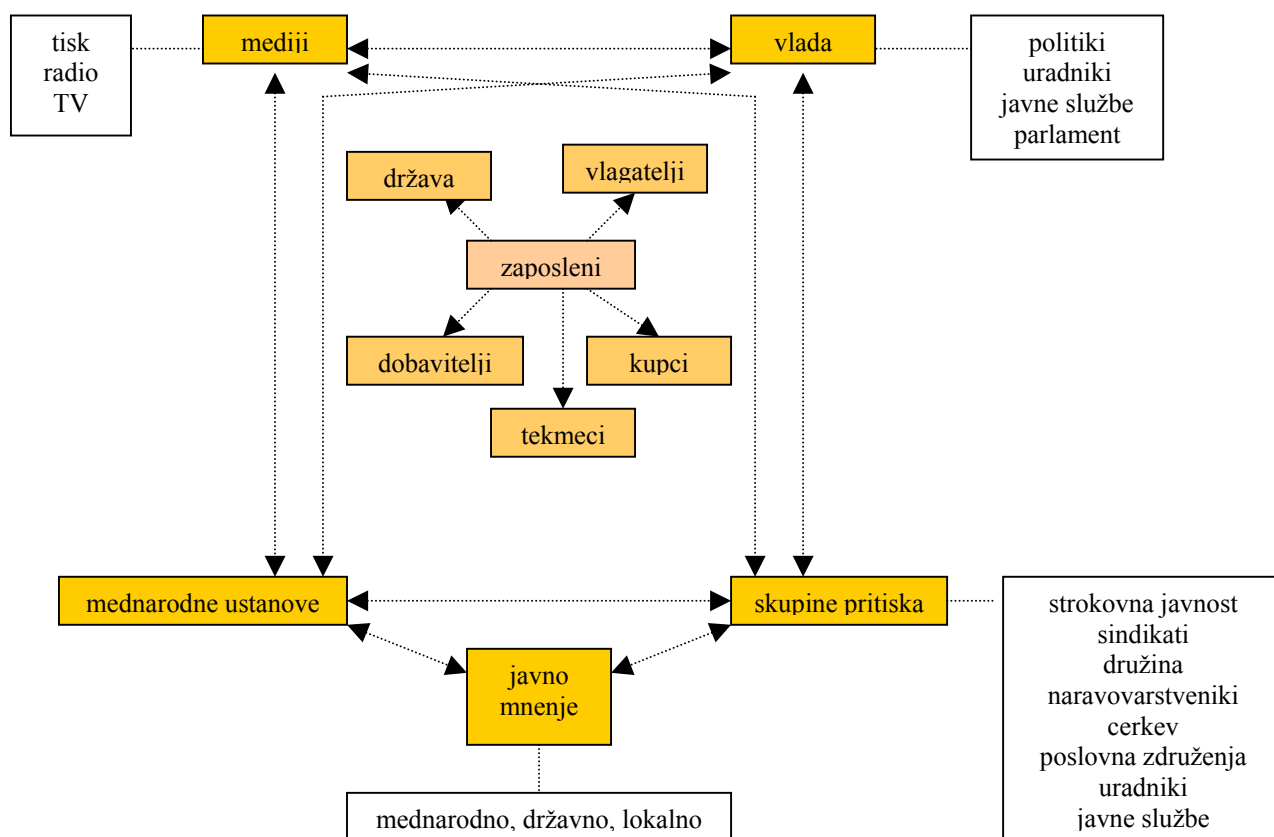
<sup>5</sup> Jančič identificira 25 javnosti, družbenih skupin, organizacij, posameznikov, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja. Razvrsti jih v tri ravni. Prvo raven predstavljajo deležniki, s katerimi mora podjetje nujno vzpostaviti procese menjave. Mednje uvrsti: potrošnike, partnerje, delničarje, zaposlene, konkurente in regulativne organe. Drugo raven predstavljajo tiste menjave, ki so podjetju potrebne, če hoče dosegati široko podporo za realizacijo svojega poslanstva. Na to raven sodijo gospodarska združenja, sindikati, strokovne organizacije, finančne organizacije, mediji, lokalne skupnosti, šole in univerze. Zadnjo raven predstavljajo deležniki, s katerimi je zaželeno menjati. Nanjo uvrsti skupine pritiska, skupine za državljansko pobudo, verske, športne, kulturne organizacije, družbena gibanja, fundacije, politične stranke, mnenjske voditelje, družine zaposlenih, iskalce zaposlitve, nekonkurenčna podjetja. (Jančič, 1996: 103–104).

## 1. 4. JAVNOSTI

Vsako praktično delo na področju odnosov z javnostmi se mora, če hočemo, da bo učinkovito, začeti z opredelitvijo skupine oziroma javnosti, ki jo bomo nagovarjali. Izbrana javnost določa orodja, ton komunikacije, medij, ki ga bomo uporabili, itd. Kaj sploh je javnost?

Gruban, Verčič in Zavrl so v svoji knjigi *Pristop k odnosom z javnostmi v zvezi z identifikacijo skupin*, ki so relevantne za določeno organizacijo, predstavili organizacijski zemljevid deležnikov in javnosti (glej Sliko 1.2.). To je orodje, ki pomaga identificirati, katere skupine so za organizacijo pomembne, kako močno vplivajo nanjo in kakšna stališča imajo do nje. Z njim si pomagamo k analizi stanja, služi pa tudi kot pomoč pri načrtovanju upravljanja z javnostmi – katerim skupinam se mora organizacija najbolj posvetiti in kako bo pristopila k njim.

*Slika 1.2.: Organizacijski zemljevid deležnikov in javnosti*



Vir: Gruban, Verčič, Zavrl (1996): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana, str. 45

Okoli petih osnovnih deležniških skupin - zaposleni, država, dobavitelji, tekmeči, vlagatelji in kupci se razporejajo še druge deležniške skupine in javnosti, s katerimi je organizacija v določenem odnosu.

»Za neko organizacijo so javnosti tiste skupine in organizacije, ki so z njo v interakciji« (Fill, 1999: 395). Javnosti od organizacije na nek način zahtevajo, da jim ta posveti svojo pozornost. Organizirajo se okoli določenega problema ter poiščejo organizacije, ki ustvarjajo ali pa so kakorkoli povezane z določeno problematiko. To jih razlikuje od deležnikov. V nasprotju z njimi v odnosu do organizacije javnosti ne morejo biti popolnoma pasivne.

Deležniki še niso javnosti. Šele »aktivni deležniki tvorijo skupine, ki se imenujejo javnosti (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 41). »Javnost je skupina ljudi, ki je pred določenim problemom, s katerim se sooča, in se z razpravo organizira za njegovo reševanje« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 41).

Grunig in Hunt sta izpostavila tri aktivnosti, ki pasivne (latentne) javnosti lahko spremenijo v aktivne:

- stopnjo vpletenosti,
- prepoznavanje problema,
- prepoznavanje pritiska.

Kot javnost je Grunig opredelil skupino, ki je pozitivna v vseh treh kategorijah. Javnosti so torej najbolj aktivne, če so visoko vpletene, če posledice delovanja organizacije zanje predstavljajo grožnjo/problem in če so pod pritiskom. Na osnovi te delitve Grunig javnosti deli v nadaljnje kategorije<sup>6</sup>. Če so vse tri kategorije negativne, gre za nejavnost, na katero organizaciji ni treba biti pazljiva. Pri možni javnosti je pozitivna le stopnja vpletenosti, pri pozorni javnosti obstaja tako stopnja vpletenosti kot prepoznavanje problema, pri aktivni javnosti pa so vse tri lastnosti pozitivne. Ko organizacija naredi nekaj, kar bo imelo posledice na populacijo - skupino ljudi, ki je z njo v interakciji, se skupina lahko kaj hitro aktivira v javnost, ki ji mora organizacija posvetiti posebno pozornost (Grunig, 1992: 125).

---

<sup>6</sup> Na osnovi teh treh lastnosti je Grunig postavil situacijsko teorijo javnosti, s katero lahko merimo komunikacijske aktivnosti ciljne skupine. Javnost je razdelil na štiri stopnje organiziranosti:

- nejavnost (ne deli problema, ga ne pozna in se ne organizira, da bi ga rešila),
  - možna javnost (deli določen problem, vendar ga ne pozna in se ne organizira, da bi ga rešila),
  - pozorna javnost (deli določen problem, ga pozna, vendar se ne organizira, da bi ga rešila);
  - aktivna javnost (deli določen problem, ga pozna in se organizira, da bi ga rešila)
- (Grunig, 1992: 125).

## **1. 5. PODROČJA PRAKTIČNEGA DELA ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Kolikor javnosti ima organizacija, na toliko področjih mora delovati, če hoče komunikacijsko upravljati s svojim okoljem. Katere so to, je odvisno od karakteristik vsake organizacije posebej. Če upoštevamo peterokotnik komunikacijske učinkovitosti, je učinkovitost katerekoli organizacije odvisna od odnosov s središčno skupino zaposlenih in s še petimi drugimi skupinami, ki se razvrščajo okoli zaposlenih. Vendar te skupine ne zadoščajo za razumevanje celote odnosov z okoljem. Skupin, ki vplivajo na organizacijo oziroma organizacija vpliva nanje, je še več.

Gruban, Verčič in Zavrl na osnovi zemljevida (glej Sliko 1.2. zgoraj) odnose z javnostmi razdelijo na: odnose z notranjimi javnostmi, z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi, na vladne in javne odnose, odnose z lokalno skupnostjo, z mediji, s potrošniki ter na mednarodne odnose z javnostmi (Gruban, Verčič, Zavrl: 1996: 98 - 122). Upravljanje odnosov z javnostmi zajema upravljanje z vsemi skupinami na zemljevidu organizacijskih deležnikov in javnosti. Fill odnose z javnostmi razdeli na odnose z zaposlenimi, odnose z delničarji, odnose z dobavitelji, odnose s finančnimi skupinami, odnose z mediji, odnose z lokalno skupnostjo, odnose z vladnimi javnostmi (odločevalci) in odnose s kupci (potrošniki) (Fill, 1999: 395 – 397). Nekateri avtorji, med njimi White in Mazur, za osnovo opredelitve področij ne jemljejo le javnosti, temveč aktivnosti izvajanja odnosov z javnostmi. Med drugim naštejeta: korporativno komuniciranje, »issues management«, produktni piar, odnose z vlagatelji, finančno komuniciranje, lobiranje, javne odnose, odnose z mediji, odnose z lokalno skupnostjo, krizno komuniciranje, organizacijo dogodkov, sponzorstvo ... (White, Mazur, 1995: 12).

Razdelitev na področja je bistvenega pomena zato, ker se glede na njihovo opredelitev določi programe odnosov z javnostmi – za vsako javnost posebej. V izjemnih primerih se programe pripravlja glede na priložnostne sklope (npr. krizna situacija). Vsak program je sestavljen iz številnih aktivnosti in orodij (tehnik) odnosov z javnostmi. Med tehnike štejemo pripravo infrastrukturnih zadev, kot so adreme posameznih javnosti, osebne izkaznice podjetij in vodstva, nabori vprašanj in odgovorov za različne tematike, priročniki za delo s posameznimi javnostmi, nadalje pisanje sporočil za medije in drugih tekstov, organizacijo dogodkov, interna glasila, itd. (več v Grunig, Hunt, 1995). Programi odnosov z javnostmi so del širše komunikacijske strategije, ki organizacijo vodijo pri upravljanju



odnosov, spet ta pa mora biti podrejena krovni organizacijski strategiji in zasledovati cilje in poslanstvo organizacije. Grunig in Hunt opozarjata na pomen strateškega upravljanja odnosov z javnostmi. To pomeni identifikacijo javnosti, ki lahko ali okrepijo ali omejijo zmožnost organizacije, da zasleduje svoje poslanstvo in snuje komunikacijske programe, ki pomagajo k upravljanju soodvisnosti s temi strateškimi javnostmi. V nasprotju s tem veliko organizacij leto za letom izvaja en in isti program odnosov z javnostmi, ne da bi se ustavile in prepričale, ali res še vedno komunicirajo z najbolj strateškimi javnostmi (Grunig, Hunt, 1995: 12).

Ista avtorja sta opredelila sedem stopenj v procesu strateškega upravljanja odnosov z javnostmi.

1. *Faza deležnikov.* Organizacija ima razmerje z deležniki, ko organizacija oziroma deležnik s svojim odnosom medsebojno učinkujeta na vzajemno vedenje. Oddelki za odnose z javnostmi bi morali opraviti razvojno raziskavo, v kateri bi sondirali okolje in vedenje organizacije in s tem identificirali posledice učinkovanja. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilno, dolgotrajno razmerje, ki je kos konfliktu, do kakršnega utegne priti znotraj njega.
2. *Faza javnosti.* Javnosti se formirajo, ko deležniki katero izmed posledic prepoznajo kot problem in ko se organizirajo, da bi v zvezi s tem ukrepali. Oddelek za odnose z javnostmi bi moral opraviti raziskavo, v kateri bi identificiral in segmentiral te javnosti. Komuniciranje, s katerim organizacija vključi javnosti v svoj proces odločanja, pomaga upravljati konflikt, preden postanejo nujne komunikacijske kampanje.
3. *Faza perečih vprašanj:* Javnosti se organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja. Oddelek za odnose z javnostmi bi moral ta vprašanja predvideti in upravljati odziv organizacije nanje. Pri oblikovanju in širjenju perečih vprašanj imajo veliko vlogo mediji. Njihova vloga utegne oblikovati še druge javnosti poleg aktivističnih. V tej fazi je še posebej koristna raziskava, ki segmentira vse javnosti. Komunikacijski programi v tej fazi bi morali poleg množičnih občil uporabiti tudi medosebno komuniciranje z aktivističnimi skupinami.

Oddelki za odnose z javnostmi bi morali v vsaki izmed omenjenih faz načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki in javnostmi. Pri tem bi se morali držati naslednjih korakov:

4. Za svoje komunikacijske programe bi morali razviti cilje, kakršni so komuniciranje, natančnost, razumevanje, sporazum in usklajujoče vedenje.

5. Zasnovati bi morali formalne načrte in kampanje, s katerimi doseči te cilje.
6. Programe in kampanje bi morali izpeljati.
7. Ovrednotiti bi morali učinkovitost programov pri doseganju ciljev in pri zmanjševanju spora, nastalega zaradi perečih vprašanj, ki so programe spodbudila.

(Grunig, Hunt, 1995)

## 1. 6. GRUNIGOVI MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V teoriji odnosov z javnostmi je zelo pomemben teoretski prispevek Hunta in Gruniga, ki sta razvila štiri modele odnosov z javnostmi, izhajajoč iz razlik med enosmernim in dvosmernim komunikacijskim procesom. Modeli opisujejo štiri idealne načine izvajanja odnosov z javnostmi. Poimenovala pa sta jih:

- model tiskovnega predstavništva,
- model javnega informiranja,
- model dvosmernih asimetričnih odnosov,
- model dvosmernih simetričnih odnosov (Hunt, Grunig, 1984: 27 – 42).

Bistvo *modela tiskovnega predstavništva* funkcijo odnosov z javnostmi vidi v spodbujanju čim večjega števila objav o naročniku v množičnih medijih. Čim večje število objav skušajo doseči tudi brez posebnih razlogov in si za to izmišljajo različne povode kot so novinarske konference, otvoritve, kosila, sponzorski dogodki, ... (Hunt, Grunig, 1995, 8; Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 51).

Model *javnega informiranja* izhaja iz prepričanja, da če imajo ljudje informacije, razumejo razloge dejanj in jih tudi sami podpirajo. Po tem modelu so odnosi z javnostmi orodje za širjenje informacij, kažejo pa se v prenašanju novinarskega načina razmišljanja in delovanja na področje odnosov z javnostmi (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 51) . Po Huntu in Grunigu (1995: 9) v tem primeru organizacije uporabljajo »hišne novinarje« za širjenje bolj ali manj objektivnih informacij v množičnih medijih in v medijih, nadzorovanih s strani organizacije.

Oba do sedaj opisana modela sta enosmerna in asimetrična, kar pomeni, daje njun namen sprememba vedenja javnosti, ne pa tudi organizacije. Grunig je kasneje oba enosmerna modela izločil iz odnosov z javnostmi (Gruban, Verčič, Zavrl: 1996, 51-52).

Pri *dvosmernem asimetričnem modelu* se skuša v interesu naročnika vplivati na opažanja, spoznanja, stališča in vedenje ljudi. Od prejšnjih dveh modelov ga loči povratna komunikacijska zanka v obliki raziskav, s katero naročnik in izvajalec pridobivata povratne informacije, ki kažejo na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Cilj odnosov z javnostmi po tem modelu je prepričevanje (Gruban, Verčič, Zavrl: 1996, 51). Hunt in Grunig modelu pripisujeta asimetričnost (1995: 9), ker je organizacija, ki ta model uporablja, prepričana, da ima ona prav, javnost pa ne in da bi vsaka sprememba, potrebna za razrešitev konflikta, morala priti s strani javnosti, ne pa organizacije. Dodajata, da je ta model primeren, kadar v odnosu med javnostjo in organizacijo ni konflikta in kadar spremembo vedenja v skladu z željami organizacije na javnost učinkuje pozitivno.

Najvišjo stopnjo razvitosti ima zadnji, *dvosmerni simetrični model*. Model je ne le najbolj razvit, temveč tudi najbolj etičen od vseh štirih modelov, ker odnose z javnostmi utemeljuje na pogajanju in doseganju kompromisov (Pearson v Hunt, Grunig, 1995: 10). Konflikte med javnostjo in organizacijo rešuje s pogajanji in dialogom (Hunt, Grunig, 1995: 10). Model torej stremi k sporazumevanju med organizacijo in njenim okoljem. Njegov namen ni le vplivati, temveč se tudi pustiti vplivati in tako doseči uglasitev organizacije z okoljem. Namen tega modela je sporazumevanje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 51).

Grunig je kasneje oba dvosmerna modela združil v *model z mešanimi motivi*. Njegovo bistvo je, da odnosi z javnostmi služijo različnim interesom: enkrat okolja, drugič organizacije, odvisno od potreb in okoliščin (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 52).

**Razpredelnica 1.1.: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi**

	<b>model tiskovnega predstavništva</b>	<b>model javnega informiranja</b>	<b>model dvosmernih asimetričnih odnosov</b>	<b>model dvosmernih simetričnih odnosov</b>
<b>namen</b>	propagirati	širiti informacije	znanstveno prepričati	doseči vzajemno razumevanje
<b>tip komuniciranja</b>	enosmerno: resnica ni pomembna	enosmerno: resnica je pomembna	dvosmerno: učinki neuravnoteženi	dvosmerno: učinki uravnoteženi
<b>komunikacijski model</b>	vir → prejemnik	vir → prejemnik	vir ↔ prejemnik	skupina ↔ skupina
<b>raziskave</b>	jih skoraj ni	so redke	formativne: ovrednotene s stališčem	formativne: ovrednotene s sporazumevanjem
<b>prevladujoča raba</b>	šport, gledališče, promocija blaga	vlada, neprofitne org., podjetništvo	kompetitivno podjetništvo, agencije	regulirano podjetništvo, agencije
<b>ocena deleža uporabe v vsakdanji praksi podjetij</b>	15	50	20	15

*Vir: Fawkes v Theaker, Alison (2001): The Public Relations Handbook. Routledge, Taylor and Francis Group, London. str. 7*

**1. 7. UMESTITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO ORGANIZACIJE (PODJETJA)**

Nekateri menijo, da so odnosi z javnostmi samostojna upravljavska funkcija, ki mora biti neposredno podrejena in odgovorna najvišjemu vodstvu, drugi jih postavljajo v marketinški splet, le kot eno izmed komunikacijskih oziroma promocijskih aktivnosti določene organizacije, tretji jih podrejajo marketingu, spet četrti marketing inkorporirajo v odnose z javnostmi.

Kateri koncept je pravilnejši je predmet nezaključene teoretske debate, opredelitev za eno ali drugo pa nenazadnje ni predmet te diplomske naloge, čeprav veliko praktikov odnosov

z javnostmi meni, da svoje delo lahko najučinkoviteje opravljajo ravno v primerih, ko je funkcija odnosov z javnostmi neposredno podrejena vodstvu. Na tak način pridobijo večje zaupanje s strani vodstva, večjo kredibilnost s strani drugih javnosti in priložnost za strateško načrtovanje, ne le operativno izvajanje tehničnih veščin odnosov z javnostmi. Takšno pozicioniranje je možno predvsem v večjih družbah oziroma organizacijah, kjer obseg dovoljuje, da so odnosi z javnostmi organizirani v svojem oddelku oziroma kot samostojna služba. V Pristopu k odnosom z javnostmi ga zagovarjajo tudi Gruban, Verčič in Zavrl, ki pišejo:

*Praksa je pokazala, da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi in je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu tudi neposredno odgovarja. Kljub temu lahko zasledimo, da so odnosi z javnostmi umeščeni v drug oddelek ali pa sami opravljajo naloge za druge oddelke. Tako so odnosi z javnostmi lahko del nalog poslovnega sekretarja ali pa del opravil kadrovske službe. Spet v drugih primerih sta funkcija razvoja in odnosov z javnostmi združena v istem oddelku. So organizacije, ki so trženje podredile oddelku odnosov z javnosti in tiste, ki so naredile obratno (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996: 23)*

Po Grunigu se umeščenost oddelka za odnose z javnostmi znotraj organizacije manifestira v njegovi odličnosti. Odličnost mu pripiše, ko zadovolji naslednje kriterije:

- ima neposreden dostop do vodstva,
- ko so različne funkcije odnosov z javnostmi združene v enem samem oddelku (in ne na primer razpršene še v kadrovske službo, marketing, itd),
- ko so znotraj oddelka razvite dinamične horizontalne strukture, ki omogočajo dodeljevanje virov za nove programe (Grunig, 1992: 21).

## 1. 8. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTI V ORGANIZACIJI (PODJETJU)

Kljub temu, da so odnosi z javnostmi najbolj uspešni kot samostojna organizacijska struktura v podjetju, ki je odgovorna direktno najvišjemu vodstvu, se v komunikacijski stroki še vedno odvijajo polemike glede vloge odnosov z javnostmi. So odnosi z javnostmi del marketinga ali obratno? Ali je njuna vloga morda enakovredna? Je morda primernejše, da imajo samostojno upravljaljsko vlogo?

Zadrega nastaja predvsem pri razlikovanju med odnosi z javnostmi in trženjsko (marketinško) funkcijo v podjetju. Marketinški teoretiki funkciji odnosov z javnostmi navadno pripisujejo podrejeno vlogo in sicer jo priznavajo le kot del promocijskih tehnik, ki predstavljajo predvsem publiciteto nekega izdelka ali storitve. Kotler pravi, da so odnosi z javnostmi najbolj učinkoviti kot del marketinškega spleta<sup>7</sup>, ki ga organizacija uporablja za doseganje svojih marketinških ciljev (Grunig, 1992: 378). Podobno tudi Jančič, ki trdi, da so odnosi z javnostmi le del marketinga (Jančič, 1999: 47). Podaja tudi razširjeno razlago, ki oponira tistim teoretikom odnosov z javnostmi, ki pravijo da obstajajo razlike med marketingom in odnosi z javnostmi.<sup>8</sup> Navaja, da »so odnosi z javnostmi le komunikacijski del širšega toka menjav, ki mu rečemo marketing. Dodaja, da bi bilo v teoriji marketinga in odnosov z javnostmi smotrnejše iskati skupne točke, ne pa ločnic, saj oba fenomena povezano in v medsebojnem prepletanju služita menjavi.« (Jančič, 1996: 60 – 61). Vsega navedenega niti ne moremo zanikati. Odnosi z javnostmi nenazadnje lahko igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju uspešnih blagovnih znamk oziroma produktov. Lahko pomagajo zgraditi zavedanje o novostih na trgu, še posebej v primerih, ko gre za stvari, ki potrebujejo več razlage in jih potrošniki ne poznajo.

Eno bistvenih razlik med odnosi z javnostmi in marketingom sta postavila Hunt in Grunig, ko sta zapisala, da *marketing komunicira s tržišči, odnosi z javnostmi pa z javnostmi*. Razlikovanje sta definirala s primerjavo upravljaljske in tehnične vloge v odnosih z

---

<sup>7</sup> Marketinški splet je po Kotlerju ena od dominantnih idej sodobnega marketinga. Najprej ga je opredelil za marketing izdelkov, in sicer s konceptom 4 P (product/izdelek, place/kraj oziroma prodajne poti, promotion/promocija, price/cena), za marketing storitev pa je izbral koncept 7 P (omenjenim je dodal še people/ljudi, physical evidence/fizične dokaze storitve in processing/procesiranje) (Kotler, 1994).

<sup>8</sup> Opira se na tezo Ehlinga, Whitea in Gruniga, ki pravijo, da se marketing in odnosi z javnostmi razlikujejo v organizacijskem, operativnem, praktičnem in teoretičnem pogledu. Po njihovem naj bi bila vloga marketinga usmerjena k ustvarjanju dobrih poslovnih rezultatov v profitnih, ne pa tudi v neprofitnih organizacijah. Omenjeni avtorji menijo, da je vloga odnosov z javnostmi širša in ima tudi drugačno poslanstvo. Jančič pravi, da avtorji vlogo marketinga razumejo ozko, zgolj kot tehnologijo upravljanja in ne kot filozofijo poslovanja. Menjalne attribute marketinga, ki slone na recipročnosti, pa da pripisujejo samo odnosom z javnostmi. (Jančič, 1996: 60)

javnostmi s tistima v marketingu. Na upravljavski ravni načrtujejo strokovnjaki z odnose z javnostmi, kako komunicirati z javnostmi, medtem ko marketinški strokovnjaki načrtujejo, kako komunicirati s tržišči. Tržišča se sestavljajo iz ljudi, ki kupujejo proizvode ali uporabljajo storitve organizacije. Trg sam po sebi navadno organizacije ne privede do proizvodnje določenega blaga. Namesto tega mora organizacija identificirati (ali pa ustvariti) tržišče in ga nato izkoriščati. Javnosti se ustvarjajo same in ko postanejo nezadovoljne, se spravijo na organizacijo, ki ustvarja nezadovoljstvo. Na upravljavski ravni si marketing prizadeva komunicirati z relativno pasivnimi tržišči, ki so mu že naklonjena. Odnosi z javnostmi morajo komunicirati z aktivnimi skupinami. Njihova naloga ni samo odzivanje nanje. Skušajo tudi napovedati s kakšnimi javnostmi bo imela organizacija opraviti v prihodnje oziroma kakšne javnosti bi utegnile podpreti poslanstvo organizacije, tako da bi z obojimi navezala dobre odnose, še preden pride do problema oziroma preden bi bila potrebna podpora. Sicer se pa odnosi z javnostmi pogosteje mešajo z marketingom na tehnični ravni. Nekatera marketinška orodja je namreč mogoče uporabiti v podporo odnosom z javnostmi (primer oglasa, ki pojasnjuje pogled na neko družbeno vprašanje). Po drugi strani so nekatere tehnike odnosov z javnostmi pogosto podpora marketinškemu cilju (odnosi z mediji, tiskovine, dogodki ...) (Hunt, Grunig, 1995: 6, 7).

Jon White je v svoji knjigi *How to Understand and Manage Public Relations* zapisal, da so odnosi z javnostmi komplementarni in analogni marketingu. Rešujejo nekatera vprašanja, ki jih marketing ne more in obratno. Ukvarjajo se z odnosi med skupinami in z medsebojnim vplivom tekmovalnih in nasprotujočih si interesov v družbenih odnosih (White, 1991).

V našem prostoru se teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi strinjajo v nagibanju k opredelitvi, da ima upravljanje odnosov z javnostmi vlogo vodstvene funkcije. V enem od svojih zadnjih del navajajo: »Upravljanje odnosov z javnostmi je vodstvena funkcija, katere naloga je razvoj vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi« (Rijavec, Verčič, Zavrl, 2002: 17). »Upravljanje odnosov z javnostmi se kot vodstvena funkcija in kot stroka ukvarja s spremljanjem organizacije v vseh njenih odnosih s pomembnimi deležniki, z odkrivanjem medsebojnih odvisnosti in z vzpostavljanjem in vzdrževanjem dolgoročnih, poštenih in vzajemno koristnih odnosov.« (Rijavec, Verčič, Zavrl, 2002: 19). Podobno stališče – da imajo odnosi z javnostmi vlogo neodvisne in samostojne funkcije menedžmenta, zavzema tudi Grunig (1992: 308).

## **1. 9. MERJENJE UČINKOV**

Merjenje komunikacijskih učinkov je področje, ki mu teoretiki že nekaj časa posvečajo ogromno pozornosti. Komunikacijski stroki se je namreč prevečkrat očitalo, da je medla, da zahteva velike finančne vložke, učinki komuniciranja pa da so neizmerjeni in zato organizacije nimajo dejanske predstave, kaj dobijo za vloženi denar. Slika je jasnejša in merjenje bolj dodelano v primeru oglaševanja, medtem ko se odnosi z javnostmi še vedno borijo za priznanje eksaktnosti in merljivosti.

Kaj naj bi sploh bili parametri merjenja odnosov z javnostmi? Grunig in Huangova v referatu, ki je bil objavljen v Teoriji in praksi, pravita, da odnose z javnostmi lahko vrednotimo z merjenjem pokazateljev procesov in rezultatov. Med pokazatelje procesa štejeta število sporočil za medije, spremljanje in analizo medijskih objav, število obiskovalcev nekega dogodka. Dodajata še, da so pokazatelji procesov malo vredni, če jih ne povežemo z želenimi rezultati komunikacijskih programov. (Grunig, Huang, 1999: 647). Z raziskovanjem merjenja rezultatov se je ukvarjal tudi Lindenmann, ki pravi, da šele z merjenjem rezultatov dobimo sliko o tem ali so »ciljne skupine, ki smo jim pošiljali sporočila, slednja dejansko zaznale, razumele in jih kakorkoli ohranile. Rezultati tudi pokažejo, ali so poslana komunikacijska gradiva in sporočila povzročila kakršnokoli spremembo mnenj, stališč ali vedenja tistega dela ciljne javnosti, na katerega so bila usmerjena (Lindenmann v Kocjanc, 1999).

Nadalje so številni teoretiki nekako izpostavili isto lastnost ali celo problem merjenja v odnosih z javnostmi, in sicer kratkoročne in dolgoročne učinke. Slednji so seveda težje merljivi. Za odnose z javnostmi je značilno, da rezultate prinašajo na dolgi rok. Poleg tega je, kot že omenjeno, učinek nemogoče izmeriti neodvisno od cilja, ki ga želimo doseči. Torej je za vsako merjenje učinkov v odnosih z javnostmi izjemnega pomena, da vemo komu so naše aktivnosti namenjene in kaj naj bi bili njihovi rezultati. Ali kot piše Kocjanc v Teoriji in praksi: »Pri izvajanju odnosov z javnostmi je treba že na začetku določiti, kaj bomo merili in se vprašati, kaj so nameni in cilji posameznih dejavnosti. Določiti je treba začetno stanje in tako ugotoviti, kakšno je trenutno stanje oziroma mnenje, kakšna so stališča in znanja tarčnih skupin. Določimo tudi časovni rok, v katerem bomo želeno stanje dosegli in predvidimo stroške.« (1999, 677)



Postavljena teza je še argument, ki govori v prid dejstvu, da morajo odnose z javnostmi organizacije dobro načrtovati in vključevati v komunikacijske strategije, ki so del dolgoročnih poslovnih strategij .

## 2. DONATORSTVO

### 2. 1. OPREDELITEV

Doniranje je v bistvu transakcija med dvema vrstama organizacije – navadno profitno in neprofitno, ki imata različno poslanstvo in akcijske cilje, a hkrati enake temeljne cilje preživetja in rasti. Te organizacije delujejo v delovnih okoljih, ki se prekrivajo in medsebojno vplivajo eno na drugo. Donirane na primer išče denar za izvedbo projekta, donator zagotovi želeno sredstva, kar donirancu zagotavlja ugodnejše delovno okolje. Od tega nekaj imajo zaposleni v podjetju in njihove družine oziroma tisti, ki kreirajo javno mnenje na trgih, kjer podjetje deluje.

Beseda donatorstvo izhaja iz latinščine, kjer *donare* pomeni darovati. Donacije so lahko namenjene različnim subjektom ali objektom iz različnih področij družbenega življenja.

SSKJ kot donatorja opredeljuje tistega, ki »kaj daruje oziroma podari kak večji (umetniški) dar, zlasti cerkvi« (1995, spletna izdaja). Če je ta opredelitev za donatorja včasih zadoščala, danes temu zagotovo ni več tako.

Različnih definicij donatorstva v literaturi ne najdemo prav veliko. Avtorji v veliki meri donacije definirajo kot dajanje sredstev (predvsem denarnih), ne da bi pri tem pričakovali morebitno povračilo. Redki avtorji, ki so se lotili definiranja donatorstva, poudarjajo enosmeren odnos med donatorjem in donirancem, kjer donatorji za svojo finančno investicijo ne pričakujejo ničesar v zameno. Velikokrat omenjajo tudi dobrodelni namen in altruistični vzgib, ki je povod za to, da se posameznik ali organizacija odloči za donatorstvo. »Doniranje je izplačilo gospodarskih družb v določene, negospodarske namene, kar pomeni, da od takih izplačil ne moremo pričakovati drugega kot predvsem zahvale« (Kovačič, Pirnat, 1995). Tudi Pickton navaja, da »organizacije, ki donirajo, le redko v zameno pričakujejo javno prepoznavnost za tovrstne aktivnosti« (Pickton, 2001, 514). Ellen Gunning doniranje v svoji knjigi *Public Relations: A Practical Approach* enači z dobrodelništvom in ga opredeljuje kot darovanje denarja ali dobrin v častne namene. Piše še, da so donacije, z redkimi izjemami, darovi, ki se darujejo brez stremušva po publiciteti, brez pričakovanj, da bomo dobili v zameno še kaj drugega od toplega občutka, da smo storili nekaj dobrega (Gunning, 2003: 212). Da je donatorstvo dobrodelna dejavnost, pri kateri dobrotnik ne pričakuje protiuslug za izkazano dobroto in da donator

pomaga iz moralnih in ne s poslovnih razlogov, trdijo tudi Gruban, Verčič in Zavrl: »Donatorstvo je dobrodelna dejavnost, pri kateri dobrotnik ne pričakuje protiuslug za izkazano dobroto. V tem se donatorstvo razlikuje od sponzorstva, ki je plačana oblika komuniciranja s tarčno javnostjo preko objekta sponzoriranja. Donator pomaga z moralnih in ne s poslovnih razlogov.« (1996: 140).

Moje diplomsko delo ne negira zgornjih opredelitev. Si pa upa trditi, da doniranje ni zgolj samo to, sploh, če gre za organizacijsko doniranje na primeru podjetja in če donacije gledamo skozi prizmo odnosov z javnostmi. Po svoji osnovni definiciji je torej donatorstvo v resnici dajanje sredstev za nek namen, ne da bi za to pričakovali povračilo. A primeri iz prakse dokazujejo, da z donatorstvom lahko dosežemo več kot pa le izpolnitev dobrega namena in ga lahko vpišemo med sodobne oblike komunikacijskih aktivnosti gospodarskih družb. V manj razvitih primerih donatorstva gre lahko za izrabo v promocijske namene, v bolj razvitih pa za uresničevanje družbene odgovornosti z dvojnimi učinkom:

- na eni strani za sporočanje vrednot, vizije in poslanstva o podjetju v skupine, ki so zanj najpomembnejše,
- na drugi pa za prisluh potrebam iz okolja in preko zadovoljevanja le-teh za ustvarjanje boljše družbe.

## **2. 2. SPONZORSTVO, DONATORSTVO ALI MECENSTVO?**

Gre za tri pojme, ki se jih v vsakdanji rabi jezika pogosto meša. Morda je še najbolj jasno, definirano in raziskano kaj je sponzorstvo, čeprav se vse prepogosto dogaja, da za sponzorje imenujemo tiste, ki so v resnici donatorji ali obratno. Posebej v časopisnih člankih s koncertov ali festivalov je taka menjava pogosta. Sem in tja koga poimenujejo tudi za mecena, čeprav, če smo dosledni in sledimo definicijam, teh v današnjih dneh ni več prav dosti.

Poleg mešanja pojmov se dogaja tudi, da podjetja sicer formalno sponzorirajo, vendar vložkov ne načrtujejo in jih tudi komunikacijsko ne podprejo dovolj dobro, zaradi česar v javnosti pustijo vtis, da gre za majhno, nenačrtovano donacijo. Obratnega primera, ko bi donacija izzvenela kot velik sponzorski projekt v nasprotju z etiko doniranja, ki pravi, da donacij ni obvezno »obešati na veliki zvon«, ob pregledu različnih virov nisem našla.

Kljub temu Guth in Marsh v opredelitvi sponzorstva in doniranja napišeta, da tudi donacije včasih dobijo razsežnosti sponzorstev (2003: 284-285).

### **2. 2. 1. Sponzorstvo**

Če je literatura skromna s samostojnimi zapisi o donatorstvu in se njegov pomen v glavnem reducira le na finančno podporo v dobrodne namene, postane omenjanje donatorstva bolj pogosto v povezavi s sponzorstvom. Največkrat je iz teh zapisov razumeti, da je donatorstvo neke vrste modifikacija sponzorstva, njegova »mehkejša oblika«, ki ima nekaj svojih značilnosti. Sponzorji so tisti, ki za svoje udejstvovanje, finančno, materialno ali storitveno, pričakujejo nekaj v zameno. Sponzorstvo je jasno definiran poslovni odnos med udeleženiimi akterji, od katerega se pričakujejo konkretne ekonomske koristi. Tako ga lahko opredelimo tudi kot »medsebojno koristen poslovni dogovor, v katerem sponzor išče/zahteva doseganje izbranih in opredeljenih ciljev« (Head, 1991: 3).

Nekateri avtorji navajajo, da podjetja sponzorirajo zato, da bi si zagotovila vsebino za medijsko pozornost. Tako je sponzorstvo lahko darilo ali plačilo za določeno priložnost ali privilegij s ciljem, da si sponzor zagotovi publiciteto.

Nadalje je zanimivo, da nekateri avtorji primarno funkcijo sponzorstva vidijo v pomoči neki organizaciji oziroma aktivnosti, čeprav ne izključujejo pričakovanja koristi. »Sponzorstvo je pomoč določene organizacije neki aktivnosti. Čeprav je sponzorstvo lahko popolnoma altruistično, se ga organizacije običajno lotevajo s pričakovanjem, da bodo od njega imele korist, tj. dosegle korporativne oziroma marketinške cilje« (Pickton, 2001: 512).

Peter Roth v knjigi »Sponzoriranje kulture« povzema avtorja Simkinsa in sponzorja opredeli kot nekoga »ki daje svoj doprinos v denarju ali na kakšen drugačen način – kar lahko, vendar ne nujno, vključuje tudi storitve in znanje – neki aktivnosti, ki je pomembna za okolje (Roth, 1996: 12).

### **2. 2. 2. Mecenstvo**

Meceni naj bi bili posamezniki ali bogate družine, ki kot tihi podporniki altruistično darujejo sredstva za dejavnosti neprofitnega značaja. Najbolj pogosto s tem terminom opredeljujemo posameznike, ki finančna sredstva vlagajo v umetnost. Meceni so bili v

glavnem pripadniki aristokracije in cerkve. Mecenstvo je najbolj cvetelo v renesančnih Firencah in so ga kot klasično obliko financiranja umetnikov in umetnosti izvajali do približno 18. stoletja. Takrat so začeli nastajati prvi muzeji in takrat so financiranje umetniških institucij pretežno začele prevzemati razne fundacije in podjetja. Do takrat so bile v cerkveni domeni v večji meri tudi šole in bolnišnice.

Leksikon Cankarjeve založbe mecena opredeljuje kot prijatelja in podpornika umetnosti (1984: 574). SSKJ razlago dopolnjuje s tem, da pravi, da je mecen kdor prostovoljno podpira umetnike, znanstvenike ali umetnost in znanost (1995, spletna izdaja). Zgodovinski primeri kažejo, da tudi mecenstvo presega altruizem in ima še druge cilje. Ta izraz se je obdržal kar dve tisočletji, zahvaljujoč rimskemu vojskovođji in pisatelju Gaiusu Maecenasu<sup>9</sup>, ki pa ni bil le tihi podpornik umetnikov, temveč je z njihovo pomočjo izpeljal volilno kampanjo za cesarja Avgusta. Mecenstvo v domeno kulture pospravi tudi Peter Roth, ki je finančno podporo različnim oblikam kulturnih dejavnosti opredelil v knjigi Sponzoriranje kulture. Navaja, da je »mecenstvo več kot le tiha podpora nepoznanim umetnikom. Ne odvija se le tiho in ni vedno osvobođeno podjetniških ciljev« (Roth, 1996: 9, 10).

### **2. 2. 3. Razlike in podobnosti**

V svetu obstaja med spozorstvom in donatorstvom predvsem ta razlika, da je pri sponzoriranju predpostavljen komercialni interes obeh partnerjev in se zato sponzorska sredstva do določene meje štejejo kot sponzorjev poslovni strošek, medtem ko se doniranja ne razume kot realizacijo donatorjevega poslovnega interesa, zato doniranih sredstev ne more prikazati kot poslovni strošek in je izraz dobre volje.

Celo v literaturi, predvsem pa v vsakdanjem življenju, velikokrat prihaja do mešanja, slabega razlikovanja med pojmi sponzorstvo, donatorstvo in mecenstvo ali do njihovega enačenja. Razlike niso velike, obstajajo pa. Iz zgoraj navedenih opisov donatorstva, sponzorstva in mecenstva je jasno, da je razlika med donatorstvom in sponzorstvom predvsem v stopnji ekonomske motiviranosti in v pričakovanju povračila za sredstva, ki jih vlaga sponzor oziroma donator. Dajanje sredstev je med različnimi organizacijami zelo razširjeno, podarjene vsote pa se med seboj precej razlikujejo. Navadno so sponzorske vsote veliko večje od donatorskih.

---

<sup>9</sup> Meceanas je bil rimski velikaš, ki je bil pokrovitelj pesnikov Vergila in Horaca.

»Sponzor svojo sponzorsko dejavnost vidi kot poslovni odnos, iz katerega pričakuje kompetitivno prednost. Pri donacijah takega pričakovanja ni, čeprav iz njega lahko izhajajo tržne prednosti, ki se jih da izkoristiti«. (Pickton, 2001: 514). Zanimivo je sponzorstvo in donatorstvo primerjal Wragg. Združil ju je v pojmu socialnega sponzoriranja, ki ga opredeli kot pomoč v dobrodelne namene, kjer podjetje v zameno vseeno pričakuje izpolnitev določenih ciljev, ki pa niso tako jasni in natančni kot pri sponzoriranju (Wragg, 1994: 16). Bolj medla je razlika med donatorstvom in mecenstvom. Jasne ločnice, kdo je mecen in kdo je donator, ni.

Zanimive odgovore na omenjene teme je dala Raziskava o sponzorskem trgu v Sloveniji (2001, Cati center). Anketiranci (sponzorji in donatorji)<sup>10</sup> so sponzorstvo opredelili kot »daj-dam odnos, kjer v zameno za finančna sredstva od sponzoriranca dobijo reklamo oziroma se na račun njegove poznanosti tržijo. Donatorstvo razlagajo na dva načina: nekateri so dali poudarek na enosmerno finančno investicijo, kjer ne pričakujejo povračila, drugi pa so poudarjali dobrodelno komponento. Eden od anketiranih je celo menil, da je edina razlika v tem, da je sponzorstvo dolgoročna, donatorstvo pa enkratno izražena podpora. Mecenstvo so največkrat opredelili kot pokroviteljstvo perspektivne kulture oziroma kot podporo izobraževanju.

Med opisanimi pojmi obstajajo določljive distinkcije, kot skupno pa sem prepoznala naslednje:

- Za vse tri je, čeprav nekateri trdijo, da gre pri donatorstvu in mecenstvu za enosmeren odnos, značilen proces družbene menjave in dvosmerne komunikacije. Intenzivnost obojega se od primera do primera razlikuje.
- Dajalec sredstev (v našem primeru sponzor, donator ali mecen) preko virov, ki jih daje, zagotavlja ali izboljšuje pogoje za delovanje prejemnika teh virov (Cati center, 2000)<sup>11</sup>.

Če donatorstvo ni le dar, ki ga pogojuje altruistični vzgib in za katerega je značilen enosmeren odnos, temveč je dobro dejanje, od katerega organizacija dobi nekaj v zameno, ga lahko opredelimo kot komunikacijsko orodje in ga kot takega umestimo v komunikacijski splet. Kot tako, se danes donatorstvo praviloma zmeraj pojavlja skupaj s

---

<sup>10</sup> Raziskava je bila opravljena novembra 2000, vanjo pa je bilo vključenih 46 predstavnikov sponzorjev, od tega 25 velikih, 15 srednjih in 17 malih podjetij in 39 prejemnikov sponzorskih oziroma donatorskih sredstev.

<sup>11</sup> Vir: Raziskava sponzorskega trga v Sloveniji, Cati Center, 23. 8. 2001, dostopno preko [www.borzasponsorstev.com](http://www.borzasponsorstev.com).

sponsorstvom (Pickton, 2001: 495). Številna dela in avtorji donatorstva sploh ne omenjajo, če pa že, dajejo vtis, kot da gre sicer za slabše razvito oziroma nenačrtovano obliko sponsorstva. To dokazuje tudi izjava dr. Mira Klineta, ki jo Andreja Basle povzema v Spletu. Pravi naslednje: »V Sloveniji je večina sponzorjev pravzaprav donatorjev. Denar dajejo, pa ne vedo natančno, kaj bodo od tega imeli in se niti ne bojujejo zato, da bi res kaj iztržili« (Kline, 2000).

Pri donatorstvu organizacij (drugače je pri posameznikih) ne bi smelo iti zgolj za altruizem in naključne učinke, ki izhajajo iz donacij. Nenazadnje so gospodarske družbe tukaj zato, da generirajo dobiček za svoje lastnike, torej bi moralo biti vsako njihovo dejanje vsaj posredno podvrženo temu cilju. Ali kot piše Bohinc v Pravu gospodarskih družb: »Podjetje je samostojen nosilec gospodarskega interesa (dobička in rizika). Materialni substrat podjetja je njegovo premoženje. Z gospodarskega vidika je podjetje premoženje, ki ga lastnik naloži v pridobitno dejavnost, tako da mu bo dajalo donose<sup>12</sup>« (Bohinc, 1999).

## 2. 3. DONATORSTVO KOT DEL ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Tako kot je tenka meja med marketingom in odnosi z javnostmi in kot je vneta debata o nadrejenosti oziroma podrejenosti posameznega polja, tako imajo avtorji tudi različna pojmovanja o tem, kam sodita sponzorstvo in donatorstvo. Verjetno je še najbolj pravično, če priznamo, da ga v svoje namene uporabljata obe področji, včasih celo obe naenkrat.

Doniranje in sponzoriranje kot del odnosov z javnostmi v svojih opredelitvah področja naštejejo Gruban, Verčič in Zavrl (1996: 140), Newsom, Turk, Kruckeberg, Dean (1996: 16), White in Mazur (1995: 12), če jih naštejemo le nekaj.

Pickton na to temo piše:

*Tipično za sponzoriranje je, da ga jemljemo kot del odnosov z javnostmi. Uporabimo ga lahko za doseganje različnih ciljev, ne nujno piarovskih. Doniranje je po naravi bolj altruistično in dobrodelno ter se ga lahko izvaja z majhnim promocijskim učinkom za donatorja. Kljub temu je običajno, da organizacije*

---

<sup>12</sup> To ne pomeni, da bi se morala vsaka aktivnost gospodarske družbe nanašati direktno na pospeševanje prodajnih učinkov. V primeru donatorstva na primer, gre lahko za ustvarjanje organizaciji bolj naklonjenega okolja, v katerem bo lažje poslovala.

*oznanijo, da si darovale v dobrodelne namene in se s tem skušajo predstaviti kot skrbne in zaskrbljene (Pickton, 2001: 501).*

## **2. 4. PRAVNA (NE)UREJENOST DONATORSTVA**

V delovanje donatorskega trga pri nas pravno najbolj neposredno posegata Zakon o davku od dobička pravnih oseb in Zakon o dohodnini<sup>13</sup>.

V davčnem pogledu je donacija enostranski akt, v katerem davčni zavezanec namensko daruje finančna sredstva. Donatorski odnos ne predvideva protistoritve. Prejemniku zato ni treba izstaviti računa, obračunati davka na dodano vrednost ali uvrstiti donacije v davčno osnovo. Po zakonu o davku od dobička pravnih oseb lahko davčni zavezanec med odhodke, ki znižujejo davčno osnovo, vključi tudi »izplačila za humanitarne, kulturne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, ekološke in religiozne namene, kadar so izplačana osebam, ki so v skladu s predpisi organizirane za opravljanje take dejavnosti – vendar največ 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov (25. člen)<sup>14</sup>. Podjetje navedeni znesek sicer lahko preseže, vendar mora potem povečati tudi davčno osnovo. Razlika nad izplačili nad 0,3 odstotka je torej obdavčena.

V nasprotju z donatorstvom se sponzorstvo obravnava izključno kot dvostranski posel. Sponzorska sredstva se zato zavajajo kot davčni odhodek. Prejemnik sponzorskih sredstev jih mora uvrstiti v svojo davčno osnovo in na opravljeni promet storitev obračunati še 19-odstotni davek na dodano vrednost. (Pirman, 2001). Zakon o davku od dobička pravnih oseb je že doživel številne kritike in jih bo zelo verjetno tudi v prihodnje. Zakon na nek način zavira doniranje. »Pred nedavnim sprejete spremembe zakona o davku od dobička pravnih oseb niso v zvezi z davčno ureditvijo donacij prinesle nič novega, čeprav je bilo v preteklosti zaznati več pobud za zvečanje deleža v prihodku, ki donatorju prinaša davčno olajšavo, država za zdaj ni pokazala razumevanja zanje. Novosti ni pričakovati tudi po vstopu v EU, saj je donatorstvo v članicah zelo različno urejeno, ne obstaja pa nikakršna smernica EU«, pravi Andrej Šircelj v Financah v članku Želje eno, realnost drugo (2002: 20).

---

<sup>13</sup> Vir: [www.dz-rs.si](http://www.dz-rs.si), sklop Zakonodaja

<sup>14</sup> Vir: [www2.gov.si](http://www2.gov.si): Zakon o dobičku pravnih oseb



Paradoksalno je, da je, čeprav so v številnih podjetjih prepričani, da bi znesek davčne olajšave morali zvišati, izkoriščenost olajšave že zdaj precej skromna in v povprečju ne dosega omenjenega 0,3 odstotka. Širceljeva opozarja na ozkost 25. člena zakona o davku od dobička pravnih oseb, ki za davčno olajšavo donatorstva določa le izplačila (denarne donacije), ne pa tudi donacije v blagu ali storitvah.<sup>15</sup> Ida Kavčič, davčna svetovalka, dodaja, da na to, da se podjetja pogosteje odločajo za sponzorstvo kot za donacije, vsekakor vpliva davčni vidik. Hkrati opozarja, da na problematiko ne smemo gledati le s stališča donatorja sredstev, temveč tudi s stališča prejemnika. Če organizacije, ustanovljene za nepridobitne namene, ki so najpogostejše prejemnice sponzorskih in donatorskih prispevkov (primer je društvo), pridobijo sredstva na podlagi sponzorske pogodbe, se šteje, da opravljajo pridobitno dejavnost, od katere morajo plačati 25-odstotni davek od dobička, če ga dosega. Pri donatorstvu take obremenitve odpadejo. Torej je trditev, da je sponzoriranje ugodnejše od doniranja, presplošna (Kavčič, 2002: 18).

## **2. 5. POJAVNE OBLIKE DONATORSTVA**

V primeru donatorstva se srečujemo z dvema oblikama, ki ju lahko opredelimo glede na to ali je donator posameznik ali organizacija. Motivi za doniranje se pri posamezniku ali organizaciji razlikujejo, princip pa ostaja isti. Posamezniki in organizacije skupaj tvorijo trg donatorjev.

### **2. 5. 1. Doniranje posameznikov**

To področje za diplomsko delo nima bistvenega pomena, vseeno pa je prav, da se ga obrobno dotaknemo. Za donacije posameznikov bolj kot za organizacije velja trditev, da je donacija finančni prispevek, za katerega darovalec ne pričakuje povračila. Zanj je torej značilen enostranski odnos.

Joseph Mixer navaja, da v Ameriki za različne namene donira približno 70 odstotkov posameznikov oziroma fizičnih oseb. Nekateri se pri tem početju omejujejo na eno ali dve področji, spet drugi svoje donacije razpršijo na več področij (Mixer, 1993: 3). Ali se

---

<sup>15</sup> Petavs, Stane (2002): Želje eno, realnost drugo – pri donatorstvu se bo treba zadovoljiti z 0,3 – odstotno davčno olajšavo. Finance, dostopno preko [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)

posamezniki odločajo za donacije ali ne, je odvisno od demografskih dejavnikov kot so geografska lokacija, spol, starost in dohodek (Nichols, 1997: 148-162). Poleg demografskih na to vplivajo še psihološki in sociološki dejavniki (Mixer, 1993: 5).

Raziskovalna hiša Gallup<sup>16</sup> je leta 1992 izvedla raziskavo, s katero je skušala ugotoviti, čemu se posamezniki odločajo za donacije. Odgovori so si sledili takole:

- ljudje, ki imajo več, morajo pomagati tistim, ki imajo manj,
  - ob doniranju se mi porodi občutek osebnega zadovoljstva,
  - taka dejanja so posledica verskih prepričanj ali osebnih zaobljub,
  - z doniranjem družbi vračam koristi, ki jih iz nje prejeman,
  - donacija je posledica prošnje nekoga, ki mi je blizu,
  - z donacijo zagotavljam delovanje aktivnosti ali institucije, od katere ima korist kdo iz moje družine,
  - s tem dajem vzgled drugim,
  - s tem izpolnjujem poslovno ali družbeno obveznost,
  - s tem ohranjam spomin na nekoga/nekaj,
  - pridobivam davčno olajšavo,
  - k doniranju me je spodbudil delodajalec
- (Hodkinson in drugi, 1992).

### **2. 5. 2. Organizacijsko doniranje**

Pri korporativnem doniranju so vzroki za donacije drugačni. Cilj vsake organizacije je razvoj in napredek in, če gre za profitno organizacijo, ustvarjanje dobička. Ti temeljni cilji vplivajo tudi na vrste donacij, ki se jih določeno podjetje loteva oziroma na odločitev ali sploh bo doniralo (Mixer, 1993: 69). Med motive Mixer prišteva:

- ustvarjanje mirnejšega in predvidljivejšega okolja,
- strateško načrtovanje za od pet do deset let naprej,
- zagotavljanje dobrih in stabilnih virov (dobavitelji, zaposleni ...),
- zagotavljanje odobravanja s strani trga,
- promocija institucionalne rasti in razvoja,
- vzpostavljanje legitimnosti,

---

<sup>16</sup> Gallup je eno vodilnih svetovnih podjetij za raziskovanje in na osnovi tega poslovno svetovanje. Več kot 50 podružnic ima praktično po celem svetu.

- vzpostavljanje korporativne socialne odgovornosti,
- sprejemanje presvetljenih osebnih interesov,
- ustvarjanje zadovoljstva med vodilnimi in zaposlenimi,
- utrjevanje norm in vrednot

(Mixer, 1993: 69 – 74).

Organizacijsko doniranje ima dve pojavnosti obliki. Podjetja donirajo direktno ali preko fundacij oziroma skladov, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem denarja za donacije in s procesom doniranja. Denar se v fundacije lahko steka bodisi s strani posameznikov bodisi s strani podjetij. Različne fundacije so v tujini, kjer je donatorstvo veliko bolj razvito kot v Sloveniji, številčnejše in običajnejše kot pri nas. Doma poznamo le nekaj primerov (npr. Fundacija Ana, Fundacija Leona Štuklja, Fundacija Robert ...).

Po besedah Andreja Drapala<sup>17</sup> je običajen postopek pri organizacijskem doniranju tak, da doniranec potencialnemu donatorju predstavi program in mu preda prošnjo za donacijo. »Če je prošnja za donatorja zanimiva, se odzove z določeno vsoto in mogočim časom izvedbe. V nadaljevanju doniranec za donatorja preskrbi neke vrste zadovoljstvo. Pri donacijah je povračilo včasih tudi nekaj neotipljivega, psihično zadovoljstvo, ki je povezano z osebnimi zanimanji donatorja. Zvišana stopnja pozitivne samopodobe, občutek uspeha, nov status in občutek pripadnosti so najmočnejše nagrade, ki jih lahko prejme donator« (Drapal, 2004). Po Drapalovem mnenju mora biti doniranje, če hočemo, da bo učinkovito ne le za doniranca, ki prejme materialna sredstva, ampak tudi za donatorja, dobro načrtovano in ustrezno organizirano. Na to temo Johanna Fawkes piše, da je ključnega pomena, da organizacija in prejemnik sredstev jasno identificirata svoje ciljne skupine, razumeta interes in motivacijske vzvode za te skupine in da program razvijeta skupaj (v Theaker, 2001: 210). »Med dobro načrtovanje sodi še odločitev ali bodo vsa donatorska sredstva združena na nivoju podjetja ali pa bo donatorska dejavnost zaupana pod okrilje nekega sklada oziroma fundacije. Dobra stran donacije direktno s strani podjetja je, da je relativno lahko vzpostaviti neposredno povezavo med podjetjem in donacijo/donirancem in preprostejše in bolj nadzorovano usmerjati sredstva. Preko sklada oziroma fundacije je težje (če sploh mogoče) zgraditi močno identiteto donatorskih

---

<sup>17</sup> Andrej Drapal je partner v družbi Pristop. V svoji pestri karieri praktika in svetovalca na področju odnosov z javnostmi je bil pobudnik številnih sponzorskih in donatorskih projektov.

aktivnosti in povezavo z donatorjem. Ob tem je moč računati le na posamične in nepovezane donatorske učinke« (Drapal, 2004).

Odnos med donatorjem in donirancem se vklaplja v široko sprejet teoretični koncept, da organizacije funkcionirajo po principu *odprte družbe* (Scott, 1987). Nobena organizacija ni samozadostna, vse morajo vstopati v odnos in opravljati menjavo z okoljem, v katerem se nahajajo. Odvisne so od vložkov in virov zunaj svojih meja, proizvajajo pa dobrine in storitve, ki morajo biti koristne za druge. Poleg tega Scott (1987:115) navaja, da je »družbeni položaj, politika, programi in postopki znotraj modernih organizacij vsiljen s strani javnega mnenja, stališč pomembnih javnosti, znanja, ki je legitimno za obstoječi izobraževalni sistem, ugleda, zakonodaje«. Z drugimi besedami: doniranje je vpeto v kompleksno medsebojno povezano okolje.

## 2. 6. PREJEMNIKI DONACIJ

Podjetja so vir večjih donacij, kar pomeni, da so procesi darovanja formalizirani, njihove interese je mogoče definirati, njihov proces menjave z donirancem pa vodijo različni motivi in principi.

Interesi donatorjev segajo na različna področja – od vzgoje in izobraževanja, zdravstvenih in človekoljubnih storitev, lokalnih in družbenih vprašanj, kulture in umetnosti do drugega. Doniranje za podjetja ni nujno, jih pa k temu gotovo silijo vplivi deležnikov iz okolja. Poleg tega imajo naštet področja čedalje večje potrebe in čedalje manjšo podporo s strani države. Oboje vpliva na to, da deleži denarja, pridobljenega z donacijami, naraščajo.

Doniranja so deležne domala iste vrste dejavnosti, aktivnosti in projekti kot sponzoriranja, vendar v drugačnem razmerju. Velja nepisano pravilo, da je največ sponzorskih prispevkov namenjenih športu, pri donacijah pa prednjačijo neprofitne človekoljubne organizacije. Čedalje privlačnejši postajajo tudi kulturno-umetniški projekti in kulturno-umetniške institucije

Večina sponzorskih in donatorskih katalogov trg, ki je zanimiv za donatorje, deli na naslednja področja: umetnost, dobroteljništvo in skupnost, izobraževanje, mediji in šport. Vsako od področij je razdeljeno na podveje. Hollis sponsorship & donations yearbook iz leta 1994 jih deli na naslednje kategorije in podkategorije:

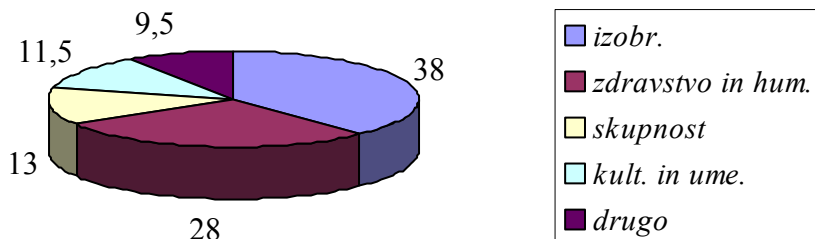
**Razpredelnica 2.1.: Sponzorska in donatorska področja**

umetnost	dobrodelništvo in skupnost	izobraževanje	mediji	šport
splošno	splošno	splošno	splošno	vse vrste športa
umetnostni centri	živali in ptice	štipendije	založništvo	
zbori	otroci	tekmovanja	dogodki	
klasična glasba	starejši	oprema	razstave	
koncerti	okolje	profesura	film in video	
ples	znanstvene/medicinske raziskave	posebni projekti	revialstvo	
razstave	dom/nastanitev		fotografija	
festivali	lokalna skupnost		radio	
upodablajoča umetnost in rokodelstvo	problemi na drugih celinah		televizija	
galerije	socialna varnost			
jazz skupine in posamezniki	ženske organizacije			
knjižnice in muzeji				
literatura				
opera				
pop-rock skupine in posamezniki				
gledališče				
potujoča umetnost				

Vir: Hollis Sponsorship & Donations Yearbook 1994. 2nd Edition. Hollis Directories Ltd., str. 58, 59.

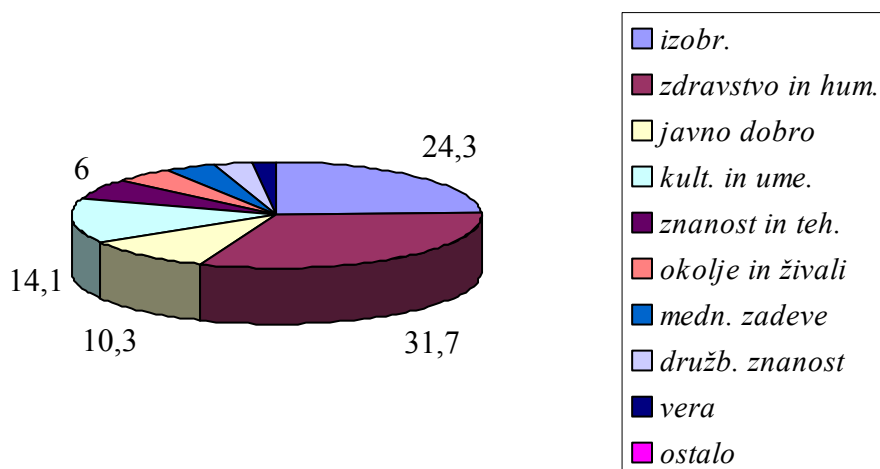
Po podatkih, ki jih je Mixer priredil po Klepperjevi raziskavi iz leta 1992, so bile v letih od 1988 do 1990 največ donacij s strani podjetij deležna naslednja področja (glej Sliko 2.1.): izobraževanje (38 odstotkov), zdravstvo in dobrodelništvo (28 odstotkov), skupnost (13 odstotkov), kultura in umetnost (11,5 odstotka). Manjkajočih 9,5 odstotka se je porazdelilo med druge dejavnosti. Donacije, ki so jih na podlagi rezultatov iste raziskave razdelile fundacije (glej Sliko 2.2.), so bile namenjene naslednjim področjem: zdravstvo in dobrodelništvo (31,7 odstotka), izobraževanje (24,3 odstotka), umetnost in kultura (14,1 odstotka), javno dobro (10,3 odstotka), znanost in tehnologija (6 odstotkov), okolje in živali (4,8 odstotka), mednarodne zadeve (3,8 odstotka), družboslovne znanosti (3,1 odstotka), vera (1,8 odstotka), ostalo (0,1 odstotka) (Mixer, 1993: 63 – 64).

Slika 2.1.: Donacije iz podjetij



Vir: Mixer, Joseph (1993): *Principles of Professional Fundraising: Useful Foundations for Successful Practice*. 1st Edition. Joseey-Bass, San Francisco, str. 63, 64.

Slika 2.2.: Donacije iz fundacij



Vir: Mixer, Joseph (1993): *Principles of Professional Fundraising: Useful Foundations for Successful Practice*. 1st Edition. Joseey-Bass, San Francisco, str. 63, 64.

V Sloveniji raziskave, ki bi prikazala vsaj približno porazdelitev samo donatorskih sredstev, nimamo. Laična ocena je, da gre s strani posameznikov največ sredstev za človekoljubne organizacije kot so Karitas, Rdeči križ, Unicef, Amnesty International ipd. Cati center je leta 2000, ko se je vzpostavljala projekt Borza sponzorstev, naredil raziskavo sponzorskega trga v Sloveniji. Med drugim so podjetja spraševali tudi, katerim področjem

se pri nas nameni največ in katerim najmanj sponzorskih in donatorskih sredstev. Največ sredstev gre za šport, omenjali so kulturne in modne prireditve, nekaj v dobrodelne namene in za znanost in izobraževanje. Med področji, ki se jim odmerja najmanjši kos pogače, so omenjali kulturo in umetnost, znanost in zabavne prireditve. Kar nekaj jih je menilo, da bi se morali več posvečati dobrodelnim in socialnim akcijam – od zdravstva do izobraževanja oziroma uveljavljanja mladih.

Alenka Podbevšek<sup>18</sup> v intervjuju za Nedelo v odgovoru na vprašanje, kako se bo po njenem mnenju razvijal sponzorski in donatorski trg v Sloveniji navaja, da gre največ denarja za šport, manj za kulturo (delno zato, ker je v relativno veliki meri podprta s strani države in lokalnih skupnosti), najbolj prezrto področje pri sponzoriranju in doniranju pa je zaenkrat okolje. (2003: 5).

## **2. 7. RAST BUDGETOV**

Ker sta pojma donatorstva in sponzorstva neločljivo povezana in ker so zelo redke organizacije, ki bi izključno donirale ali izključno sponzorirale, sem si ob informaciji, da podjetja namenjajo vedno več denarja za sponzorske projekte, dovolila špekulacijo, da se enako dogaja tudi z donatorskimi budgeti. Izdatki za sponzoriranje na svetovnem trgu so se od leta 1984 do 1997 povečali iz dveh na približno 18 bilijonov ameriških dolarjev. K temu naj bi pripomogli visoki stroški za oglaševanje, zasičenost in posledično manjša učinkovitost klasičnih orodij tržnega komuniciranja ter omejitev oglaševanja alkohola in tobaka (Gendall in drugi, 1997: 22)

Komunikacijska zasičenost se je povzpela do stopnje, da ljudje pogosto selekcioniramo informacije na najnujnejše. S tem je povezana tudi vedno večja odklonilnost do klasičnih orodij tržnega komuniciranja. Klasično tržno komuniciranje je (pre)drago glede na učinek, zato komunikatorji vsak dan iščejo nove in nove načine, kako bi želeno sporočilo prenesli do ciljne javnosti. V ospredje prihajajo »mehkejš« oblike komuniciranja z občinstvom, ki so bolj targetirane na manjše skupine ljudi in za katere lahko z veliko gotovostjo trdimo, da jih bo sporočilo, ki jim je podajano, v resnici zanimalo. Ker lažje doseže cilj in ker ima manj »zgrešenih« zadetkov, je taka komunikacija tudi stroškovno bolj učinkovita.

---

<sup>18</sup> Takrat ustanoviteljica in direktorica revizorske in svetovalne hiše Deloitte in Touche v Ljubljani, revizorka in svetovalka.

Sponsorstvo velja za stroškovno učinkovito komunikacijsko orodje, ki gradi odnose in deluje dolgoročno, ki lahko dosega ozke ciljne skupine in s katerim podjetje lahko dosega različne komunikacijske cilje (Meenaghan in Shipley, 1999: 328). Podobno lahko rečemo tudi za donatorstvo.



### **3. UMEŠTITEV DONIRANJA V KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

#### **3. 1. ZAHTEVA PO DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ**

Za podjetja, ki del svojih prihodkov usmerjajo v sponzorstvo ali donatorstvo, se pogosto pravi, da so družbeno odgovorna. S spreminjanjem celotne družbe in njenih vrednot, kar vpliva tudi na obnašanje in delovanje vseh organizacij, družbena odgovornost dobiva vedno večji pomen.

Svet je poln družbenih problemov, prepadov med tistimi, ki živijo v blaginji in tistimi, ki se spopadajo s težavami. Podjetja vire za svoje delovanje in ustvarjanje dobička črpajo iz okolja in ga na nek način siromašijo, zato je družba od njih začela zahtevati, da se s spopadejo s problemi iz svojega okolja in jih skušajo reševati. Današnja družba se močno spreminja. Prosta trgovina, vedno večja demokratizacija sveta, transnacionalna podjetja, globalna ekonomija, politično nezaupanje, spreminjajoče se medijsko okolje je le nekaj pojmov, ki korenito spreminjajo podobo sveta (Starck, Kruckeberg, 2003).

Starck in Kruckeberg v svojem prispevku v *Journal of Communication Management* pišeta o naraščajoči moči podjetij, še posebej velikih korporacij. Njihove odločitve vplivajo na veliko število ljudi, še posebej na deležnike podjetja, pravita. Včasih je bilo dovolj, da so taka podjetja za svoja dejanja odgovarjala svojim lastnikom, ki jih je v največji meri zanimal dobiček. Danes ni več tako. Podjetja so odgovorna za svoje odločitve in dejanja ter za njihove posledice. Kapitalizmu ni več dovoljena neomejena svoboda, temveč se mora spopasti s sočutjem do revnih, s spoštovanjem družbene odgovornosti in z vzpostavljanjem enakih možnosti. (2003: 29, 30).

Po njunem mnenju je družbena odgovornost podjetij koncept, kjer gospodarstvo prostovoljno prispeva h gradnji boljše družbe. Nenazadnje je, kot pravita, družba največji deležnik vsakega podjetja. Podjetja niso le izvrševalci neke družbene vloge, pomembno je, kako izvršujejo svojo družbeno vlogo. Morala bi jo odgovorno. Skozi čas so podjetja dobila posebno obveznost, ki jim nalaga, da morajo služiti javnemu dobremu in so v mnogočem prevzela funkcije (kot na primer osveščanje, gradnja skupnosti ...), ki so jih nekoč v celoti opravljale druge institucije (cerkev, izobraževalne ustanove itd.). Po Frankentalu je družbena odgovornost danes vezana na sledi, ki jih podjetje v družbi pušča

na dolgi rok. Ta ideja je močno povezana s pojmom »deležniškega kapitalizma<sup>19</sup>«, ki priporoča, da morajo poslovni sistemi, ki želijo dolgoročno prosperirati, vračati v družbo, ki jim in ker jim omogoča zaslužek (2003: 32, 33).

Zlatko Jančič v Celostnem marketingu povzema Davisa, ki je postavil pet smernic, kako bi se morala obnašati današnja podjetja in kako bi morala uresničevati družbeno odgovornost:

1. *Družbena odgovornost izvira iz posedovanja družbene moči.*

Hkrati z varovanjem lastnih interesov mora podjetje varovati tudi interese družbe. Če podjetja ne delujejo odgovorno, zapadejo pod tako imenovani železni zakon odgovornosti. Ta pravi, da podjetja, ki izrabljajo moč v nasprotju z družbeno odgovornostjo, to moč izgubijo. Družba je podjetjem zaupala svoje vire, da bi preko njih lahko izpolnjevala svoje poslanstvo. Zato se od njih pričakuje, da bodo delovala družbeno koristno.

2. *Poslovni svet bi moral delovati kot dvosmerni odprti sistem z odprtim sprejemom vložkov družbe in z odkritostjo svojih aktivnosti pred očmi javnosti.*

Od podjetij se zahteva, da prisluhnejo družbenim problemom in zahtevam. Ozadje svojih aktivnosti morajo odkrivati javnosti, tako da odkrijejo tudi »družbene« podatke, ne le ekonomskih.

3. *Družbeni stroški in družbene koristi posameznih aktivnosti, izdelkov in storitev naj bodo natančno izračunani in preučeni, tako da pokažejo, ali se lahko nadaljujejo ali ne.*

Z aktivnostmi se lahko nadaljuje le, če so izpolnjeni pogoji tehnične izvedljivosti, ekonomske učinkovitosti in družbenega učinka. Podjetja pa morajo poleg kratkoročnih preučiti tudi dolgoročne učinke.

4. *Družbeni stroški vsake aktivnosti, izdelka ali storitve naj bodo cenovno oblikovani tako, da potrošnik plača za učinke svoje potrošnje na družbo.*

Avtor zahteva, naj škodo, ki smo jo naredili okolju, v obliki stroškov plačujejo potrošniki. Če bi bila zaradi tega potrošnja manjša, je to za družbo lahko le pozitivno.

5. *Poleg družbenih stroškov imajo podjetja kot državljani tudi odgovornost za družbeno vključenost na področjih, ki jih obvladajo in kjer obstaja velika družbena potreba.*

Podjetje mora kot vsak državljan prispevati družbi in to ustrezno več kot drugi glede na svoje vire. (Davis v Jančič, 1999: 155 – 157).

---

<sup>19</sup> Ang.: stakeholder capitalism

### **3.2. UDEJANJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI SKOZI DONACIJE IN SPONZORSTVA**

Glede na zgoraj zapisano je udejanjanje družbene odgovornosti nujnost vsakega podjetja, v veliki meri pa tudi smernica za delovanje in opis idealnega stanja oz. prispevka nekega podjetja v družbo. Donacije in sponzorstva so izjemno primeren način za udejanjanje družbene odgovornosti. Raziskava družbe BITC (1996) je pokazala, da:

- 74 odstotkov potrošnikov meni, da je za družbe sprejemljivo, če v svoj marketing vključijo neko dobrodelno aktivnost,
- 86 odstotkov potrošnikov se strinja, da bodo pri isti ceni in kakovosti raje kupili izdelek, ki ima v ozadju neko dobrodelno aktivnost,
- 61 odstotkov jih je potrdilo, da bi s tem razlogom zamenjali proizvajalca,
- 86 odstotkov vprašanih se je strinjalo, da bi v njihovih očeh imela bolj pozitiven imidž družba, za katero bi vedeli, da izvaja aktivnosti, s katerimi pomaga izboljševati svet,
- 67 odstotkov je reklo, da bi morale dobrodelne akcije standardni del poslovne prakse podjetij (Theaker, 2001: 209).

Pritiski javnosti na podjetja z zahtevami, da morajo biti družbeno odgovorna, so velik motiv za to, da podjetja v vedno večjem obsegu vračajo sredstva v okolje, ki ga siromašijo. Družbeno odgovornost kot motiv za doniranje navajajo anketiranci po Mixerju (poglavje 2. 4. 2.). Tudi Carroll med najpomembnejšimi lastnostmi družbeno odgovornih podjetij uvršča doniranje dobrodelnim in izobraževalnim ustanovam<sup>20</sup> (1996: 57 – 58).

Vendar pa je doniranje in sponzoriranje pod pretvezo uresničevanja družbene odgovornosti mogoče tudi zlorabiti. Po Jefkinsu<sup>21</sup> je razlogov za sponzoriranje veliko, za najpomembnejšega pa izpostavi prav prikladnost sponzoriranja za vsebino odnosov z javnostmi, ki si s sponzorskimi projekti kupujejo naklonjenost okolja. Glavne vrednosti za odnose z javnostmi ima sponzorstvo takrat, ko služi za vzpostavljanje zavedanja o podjetju ali njegovih izdelkih. Preko sponzorstev odnosi z javnostmi zagotovijo kontinuirano medijsko pozornost in publiciteto, kažejo na družbeno odgovornost in tako vzbujajo

---

<sup>20</sup> Spisek 20 najpomembnejših lastnosti družbeno odgovornih podjetij je leta 1994 pripravila hiša Walker Group. Spisek je plod raziskave o učinkih korporativne družbene odgovornosti na ugled podjetij in na njihove odnose z deležniki.

<sup>21</sup> Jefkins donatorstvo opredeljuje kot eno od podvrst sponzorstva.

spoštovanje in naklonjenost, pozicionirajo podjetje ali njegove izdelke pri pravih javnostih, izkoriščajo pa jih tudi kot izgovor za organizacijo dogodkov s poslovnimi partnerji in večjimi strankami (1998<sup>22</sup>: 183 – 184).

Pojem družbene odgovornosti v svojem diplomskem delu raziskuje Breda Ujčič, ki se med drugim sprašuje o etiki dobrodelnih aktivnosti, ki jih podjetja izrabljajo v marketinške namene (donatorstva in sponzorstva to največkrat so). Dokazuje, da je tako početje nemoralno, saj s takim početjem podjetje skuša le odpraviti morebitni odpor (Ujčič, 2001).

S takim vrednotenjem se že dotikamo etike in vrednot podjetij ter posameznikov, ki v njih opravljajo komunikacijsko vlogo. Nanašajoč se na Grunigove teoretične modele odnosov z javnostmi (glej poglavje 1.6.), lahko do izrabe družbene odgovornosti preko donacij in sponzorstev pride le v podjetjih, kjer odnosi z javnostmi potekajo enosmerno in asimetrično. Podjetja, v katerih odnosi z javnostmi delujejo na osnovi dvosmernega simetričnega modela, poslušajo potrebe iz okolja, se jim prilagajajo in jih vnašajo v svoje strategije odnosov z javnostmi.

### **3.3. VREDNOTE ODNOSOV Z JAVNOSTMI IN NJIHOV VPLIV NA DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE**

Da bi podjetje lahko gradilo simetrične odnose s svojim okoljem, se ga mora naučiti poslušati. In da bi doseglo idealno stanje, ko bo pomagalo soustvarjati okolje, kjer bo mogoče zadovoljevati interese podjetja in interese njegovih javnosti, mora delovati etično, v svoje bistvo pa postaviti take vrednote, da ga pri tem ne bodo ovirale. Ker podjetje gradi odnose z okoljem s pomočjo odnosov z javnostmi, imajo ti pri določanju etičnih in vrednostnih usmeritev podjetja izjemno pomembno vlogo.

S pomenom vrednot ljudi, ki delajo v odnosih z javnostmi, vrednot stroke v celoti in vplivom tako na podjetje kot na družbo v celoti, se je ukvarjal Grunig. Pri tem se je oprl na svoj dvosmeren simetrični model odnosov z javnostmi in na stigmo, da odnosi z javnostmi služijo izključno naročnikom in zato veljajo za manipulativno silo v družbi. Da bi presegli to stigmo in bi se razvili v odlične odnose z javnostmi, morajo razviti vrednote, ki bodo

---

<sup>22</sup> Prvič je bilo delo izdano leta 1980. Povzemam po peti izdaji knjige.

zadovoljevale tako interese naročnikov kot interese družbe. Odlični odnosi z javnostmi so zanj tisti, ki delujejo kot vodstvena funkcija v podjetju, ki je integrirana v njegov odločevalski proces. Zaznamovati jih mora simetrični pristop pri gradnji odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Taki odnosi z javnostmi poslušajo potrebe iz okolja in podjetje spodbujajo k družbeno odgovornemu ravnanju in k etičnim odločevalskim rešitvam (Grunig, 2000). Kot središčno vrednoto demokratične družbe in odnosov z javnostmi, ki omogoča takšno stanje, je Grunig prepoznal *sodelovanje*<sup>23</sup>. Po Whiteu je vloga odnosov z javnostmi v tem, da služijo interesom javnosti, razvijajo vzajemno razumevanje med organizacijami in njenimi javnostmi, prispevajo k argumentirani razpravi o družbenih vprašanjih ter omogočajo dialog in sodelovanje med organizacijami in njihovimi javnostmi (White v Grunig, 2000).

Grunig v svojem prispevku razmišlja tudi o učinkovitosti simetričnih odnosov z javnostmi, ki si za ključno vrednoto postavijo sodelovanje. Za merjenje učinkov se opira na indikatorje, ki sta jih razvila skupaj s Huangom, to pa so: zaupanje, vzajemni nadzor, zadovoljstvo in predanost. Sam dodaja še petega, ki ga poimenuje skupnostni odnos<sup>24</sup>. Naloga odnosov z javnostmi je, da individualizem in tržno usmerjenost, ki ju sicer podpira marketing, omili z vpeljavo sodelovanja in kolektivizma v odločevalske procese<sup>25</sup>. Grunig meni, da mora družbeno odgovorna organizacija zagotavljati dobrobit javnosti, ne da bi ob tem venomer zahtevala nekaj v zameno (2000). Ob tem dodaja, da skupnostni odnosi niso vedno in zgolj altruistični. Organizacijam, ki imajo take odnose z okoljem, raste ugled, soočajo se z manj konfrontacijami in dosegajo več dolgoročne podpore s strani svojih javnosti. Na splošno so sicer organizacije bolj motivirane za izvajanje menjalnih odnosov, ker naj bi ti imeli nižje stroške. Menjalni odnosi v organizacijah prevladujejo, vendar organizacije zaradi premalo skupnostnih odnosov trpijo. Na koncu jim namreč več stroškov prinese negativna publiciteta, neugodna zakonodaja, itd. (Clark, Miles, v Grunig 2000). Zaradi navedenega se Grunig zavzema, da bi odnosi z javnostmi delovali po načelu sodelovanja in na osnovi dvosmernega simetričnega modela, da bi spodbujali uvajanje skupnostnih odnosov v podjetjih in menedžment prepričali v njihovo pomembnost.

---

<sup>23</sup> ang. collaboration

<sup>24</sup> communal relationship

<sup>25</sup> Grunig razlikuje med menjalnim odnosom, ki je značilnost marketinga in skupnostnim odnosom, ki bi moral biti značilnost odnosov z javnostmi. Razlika med obema konceptoma pojasnjuje mejo med rezultati, ki jih daje marketing, in rezultati odnosov z javnostmi. Marketing deluje po principu individualne koristi, ki se doseže skozi menjavo, odnosi z javnostmi pa bi morali potekati po principu sodelovanja, skozi katerega se gradi skupno dobro (Grunig, 2000).

Z vrednotami v povezavi z odnosi z javnostmi in družbeno odgovornostjo sta se tri leta za Grunigom ukvarjala tudi Starck in Kruckeberg. V svojem delu sta poudarila, da bi odnosi z javnostmi morali razviti svojo profesionalno ideologijo in vrednote, preden z njimi naslavljajo okolje. Če se ne strinjajo s pogledom na svet, ki ga komunicirajo, njihovo delo ne more biti dobro. Avtorja trdita, da odnosi z javnostmi gradijo družbo. Z vzponom kapitalizma se je po njunem v družbi začel izgubljati občutek za skupnost. Odnosi z javnostmi bi se morali aktivno vključiti v to, da družba ta občutek ponovno pridobi. Preko takega koncepta odnosov z javnostmi se lahko podjetja izpostavijo kot bolj etična, pripisana jim bo koristnejša vloga, profesija pa bo s tem preseгла slabšalno stigmo, da je njena vloga v glavnem prepričevanje javnosti (Starck, Kruckeberg, 2003: 32).

Predpogoj za takšno udejanjanje je obstoj pluralistične družbe oziroma idealne družbe, v kateri obstaja potreba po diskusiji, po premišljevanju in posvetovanju med različnimi stranmi. Strokovnjaki za odnose z javnostmi morajo verjeti v in biti zvesti družbeno-etičnemu ravnanju. Iz tega se lahko razvije profesionalna ideologija, iz katere bodo strokovnjaki za odnose z javnostmi črpali vrednote, jih usklajevali s svojimi organizacijami in jih komunicirali z deležniki organizacij. V tem kontekstu je družba najpomembnejši deležnik, saj za civilno družbo velja, da imajo pravice večine prednost pred pravico manjšine. Podjetjem oziroma organizacijam je tekmovanje in tveganje absolutno dovoljeno, vendar pod enim pogojem – družbena odgovornost in moralna odgovornost morata biti na prvem mestu. Strokovnjaki za odnose z javnostmi imajo moč vplivanja na družbo, zato morajo delovati profesionalno in družbeno odgovorno. Prepričanja in profesionalne vrednote, ki jih posedujejo, lahko postanejo vrednote organizacije, v kateri delujejo. Med najpomembnejše avtorja uvrščata ohranjanje demokratičnosti, spoštovanje človekovih pravic, odprtost, transparentnost, odkritosrčnost in doslednost. Strokovnjaki za odnose z javnostmi so zaradi svoje izobrazbe in sposobnosti ter vloge in funkcije v podjetjih profesionalno in družbeno odgovorni za ustvarjanje družbe in takega pogleda na svet, da bo moralno ustrežal družbi, v kateri neko podjetje eksistira. Kruckeberg dodaja, da odnosi z javnostmi, ki so v tolikšni meri obremenjeni z vrednotami in ideologijo, sodijo izključno dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi. (Starck, Kruckeberg, 2003: 32, 33).

V zgornjem poglavju sem zapisala, da podjetje z donacijami uresničuje svojo družbeno odgovornost, še prej pa, da so donacije domena odnosov z javnostmi. Tudi, da so donacije usmerjene na področja, ki so družbeno pomembna, vendar finančno ali kakorkoli drugače

premalo podprta. Donatorski odnos ni posloven odnos, kjer je »daj-dam« jasno pogodbeno določen. Zato se menedžerji in praktiki odnosov z javnostmi v nekaterih podjetjih sprašujejo, zakaj bi vlagali v donacije, ko pa ne vedo čisto dobro, na kakšen način se jim bodo povrnila? Smiselne, potrebne in koristne pa se zagotovo zdijo etično naravnanim podjetjem, v katerih so odnosi z javnostmi profesionalni in odlični.

#### **4. ŠTUDIJSKI PRIMER: DONATORSTVO TOBAČNE LJUBLJANA<sup>26</sup>**

Tobačna Ljubljana je primer slovenskega podjetja iz prakse, ki se je načrtovano in obširno lotilo donatorstva. Za razliko od številnih drugih podjetij si je že v začetku postavila jasen fokus donatorskega delovanja in se osredotočila na donacije sredstev izključno slovenski kulturi in umetnosti. Doniranje v primeru Tobačne Ljubljana ni bilo le dajanje sredstev za nek namen, temveč ga je Tobačna Ljubljana širše osmislila in ga uporabila za komuniciranje z vsemi ključnimi javnostmi na korporativnem nivoju<sup>27</sup>. Iz doniranja slovenski kulturi in umetnosti je družba poleg tržne naravnosti dodatno opravičila svoj obstoj in iz njega črpala svoj komunikacijski kapital.

Za dolgoročni donatorski program so se v Tobačni Ljubljana odločili leta 1997 na podlagi širših analiz, izvajati pa so ga začeli leta 1998. Njihova podpora je bila posledica odločitve, da morajo kot družbeno odgovorno podjetje soustvarjati okolje, v katerem dosegajo poslovne cilje in da obstajajo poti, ki presejajo komunikacijske omejitve, ki jih je tobačni industriji naložil Zakon o omejevanju in uporabi Tobačnih izdelkov (ZOUTI). Največji razmah je program slovenski kulturi in umetnosti doživel leta 2001, ko je podjetje praznovalo 130-letnico obstoja. Tobačna Ljubljana se je vseskozi zavedala komunikacijskega potenciala, ki ga lahko ima dobro zastavljen program. Preko donatorskih akcij je komunicirala z relevantnimi skupinami deležnikov in uresničevala vlogo, ki jo je igrala v odnosu do okolja, in sicer tako, da je s finančno pomočjo vplivala na razvoj okolja, kulture, umetniške ustvarjalnosti v ožjem lokalnem (Ljubljana) in širšem slovenskem prostoru (Brezovar Papež, 2004).

---

<sup>26</sup> Tobačna Ljubljana je bila do 1. maja 2004 edini slovenski proizvajalec tobačnih izdelkov. S 1. majem je zaradi racionalizacije poslovanja materinska družba Imperial iz Velike Britanije proizvodni del podjetja preselila na Poljsko. Družba je trenutno v fazi repozicioniranja, saj se je/bo njena identiteta s prenehanjem proizvodnje osnovnega izdelka precej spremenila.

<sup>27</sup> Korporativno komuniciranje in komuniciranje na nivoju blagovnih znamk sta v Tobačni Ljubljana jasno ločena. S komuniciranjem in trženjem blagovnih znamk se ukvarjajo izključno v marketingu, korporativno komuniciranje pa je predvsem v domeni oddelka za odnose z javnostmi in delno v domeni HR (kadrovskega oddelka) (vir: [www.tobacna.si](http://www.tobacna.si)).



#### **4. 1. TOBAČNA LJUBLJANA**

Zgodovina Tobačne Ljubljana sega daleč v preteklost. Leta 1871 je namreč tobačna tovarna začela v nekdanji ljubljanski Cukrarni izdelovati cigare, t.i. Viržinke. Z Viržinkami so kot cenjen dobavitelj oskrbovali Dunajski dvor. V sedanjih prostorih ob Tržaški cesti je naseljena od leta 1873 dalje, ko je v Ljubljano pripeljala železnica. V letih razvoja in obstoja je Tobačna Ljubljana pomembno vplivala na kulturni razvoj slovenske prestolnice. Ker je večino svoje zgodovine veljala za podjetje, ki je za svoje zaposlene dobro poskrbelo finančno in socialno, je s tem ljudem dala možnost za oblikovanje kulturne dediščine. S krediti, ki jim jih je omogočala, so nekdanji delavci Tobačne Ljubljana zgradili znaten del naselja Rožna Dolina, podjetje pa je s skrbjo za ženske (organizirano varstvo otrok, zdravstveno in socialno varstvo) in s spodbujanjem njihovega izobraževanja pomembno vplivalo na položaj žensk na območju Ljubljane in okolice. Delavke Tobačne Ljubljana so vedno veljale za »dobre žene«, saj so s svojim zaslužkom nemalokrat preživljale cele družine. Poleg naštetega so v podjetju skozi celo svojo zgodovino spodbujali kulturno in športno udejstvovanje svojih zaposlenih v okviru organiziranih kulturno-umetniških in športnih društev. Tobačna Ljubljana je slovenskemu glavnemu mestu dala neizbrisen pečat, hkrati pa predstavlja pomemben gradnik vseslovenske industrijske in kulturne dediščine. Sprehod skozi preteklost podjetja je bogato ohranjen v muzejski zbirki Opojnost tobaka, ki je last Mestnega muzeja Ljubljana in je nastala ob 120-letnici<sup>28</sup>.

Navajanje »svetlih« plati preteklosti Tobačne Ljubljana je v tem kontekstu pomembno zato, ker po eni strani pomeni kasnejšo komunikacijsko inspiracijo podjetja, po drugi pa polje iz katerega je podjetje zraslo in v katerega je, zavedajoč se neločljivosti s tem okoljem, začelo tudi vračati in ga v novejši zgodovini ponovno soustvarjati preko donatorskih aktivnosti za slovensko kulturo in zgodovino. Pri doniranju Tobačne Ljubljana ni šlo zgolj za iskanje sicer zelo omejenih komunikacijskih priložnosti, ki jih je omejil leta 1996 sprejeti Zakon o omejevanju uporabe Tobačnih izdelkov, temveč tudi za zavedanje, da vsaka industrija posega v okolje, da iz njega črpa vire in ga na nek način spreminja. Zato je zelo pomembno, da okolju vsaj delno povrne s tem, da v njega vrača nekaj koristnega (Brezovar Papež, 2004).

---

<sup>28</sup> Vir: Uspešnih 130 let Tobačne Ljubljana. Jubilejna izdaja glasila Harman. Tobačna Ljubljana d.o.o., marec 2001.

## 4. 2. ZOUTI

Slovenija je do odcepitve od Jugoslavije veljala sodila med države, za katere so značilne kadilske navade, kakršne veljajo v vzhodnoevropskih in balkanskih državah<sup>29</sup>. V začetku devetdesetih so se začele prebujati resne in organizirane težnje za omejevanje uporabe tobaka in tobačnih izdelkov. Tako je bil leta 1996 v Državnem zboru sprejet Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov<sup>30</sup>, ki je precej radikalno posegel v delovanje tobačne industrije in vplival na spremembe kadilske kulture pri nas. Nesporno je, da je zakon zagotovo prispeval svoj delež pri prizadevanjih za zmanjševanje števila kadilcev. A če to dejstvo pustimo ob strani, je naredil še dvojje: do neke mere je omejil svobodo izbire posameznikov, tobačno industrijo pa, ki je pred tem namenjala velike zneske za oglaševanje in za sponzoriranje športa, pa tudi kulture, je potisnil v kot in zamajal njen ugled.

Komuniciranje Tobačne Ljubljana so skorajda popolnoma omejili členi 10, 11, 12 in 13. Na tem mestu bi izpostavila 10. člen, ki pravi:

*Prepovedano je neposredno in posredno reklamiranje tobaka in tobačnih izdelkov, vključno s sponzoriranjem športnih, kulturnih in drugih javnih dogodkov s strani tobačne industrije in veletrgovine /.../ Za posredno reklamiranje tobaka in tobačnih izdelkov iz prejšnjega odstavka se šteje prikazovanje logotipov in drugih znakov za označevanje tobaka in tobačnih izdelkov na predmetih, ki po tem zakonu niso tobačni izdelki. Prepovedano je reklamiranje izdelkov, ki ne sodijo med tobak in tobačne izdelke, vendar s svojim videzom in namenom uporabe neposredno spodbujajo k potrošnji tobaka in tobačnih izdelkov.*

11. člen še določa, da je reklamiranje tobaka in tobačnih izdelkov dovoljeno v obliki in podobi zaščitne blagovne znamke ali logotipa na priboru za kajenje, na in v poslovnih prostorih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in distribucijo ter prodajo na debelo ter na izveskih prodajaln tobačnih izdelkov in v njih.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Tudi države Vzhodne Evrope in Balkana so kljub močno zakoreninjeni kadilski kulturi čedalje bolj ozaveščene in seznanjene z možnimi negativnimi vplivi kajenja na zdravje in z restrikcijami z zamikom in počasi, pa vendarle, stopajo po poteh Zahodne Evrope oziroma Amerike.

<sup>30</sup> Ta zakon določa ukrepe za omejevanje upoabe tobačnih izdelkov in ukrepe za preprečevanje njihovih škodljivih vplivov na zdravje.

<sup>31</sup> Vir: [www2.gov.si](http://www2.gov.si); Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov.

»Časovno skladno s sprejemanjem zakona, se je v medijih pojavila poplava prispevkov o škodljivosti kajenja. Večina objav je bila negativna do tobačne industrije v celoti in tudi do Tobačne Ljubljana (Brezovar Papež, 2004). Omejena z ZOUTI je imela v komunikacijskem smislu precej zvezane roke. Kljub zdravju škodljivemu izdelku pa je nekaj neizpodbitno. Trg oziroma določeno število potrošnikov je izdelke zahtevalo, Tobačna Ljubljana pa je sodila med finančno najbolj stabilna in donosna podjetja v Ljubljani in okolici in je dajala delo in socialno varnost v tistem času približno 500 zaposlenim. Poleg tega je zaradi visoke obdavčitve tobačnih izdelkov nepogrešljivo polnila proračunsko blagajno.

#### **4. 3. NAČRTOVANJE DONATORSKEGA PROGRAMA**

Oddelek za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana se je od sprejetja ZOUTI naprej nenehno srečeval s komunikacijskimi ovirami, ki jih je antitobačni zakon naložil podjetju. Zakon namreč ni omejil samo komuniciranja blagovnih znamk, temveč tudi korporativno komunikacijo njihovega proizvajalca. Skorajda edino pozitivno sporočilo, ki so ga lahko komunicirali navzven so bili podatki o poslovanju. Vse to pa zagotovo ni dovolj za gradnjo ugleda. Napore v to smer je Tobačna Ljubljana je zaradi narave svoje dejavnosti (nesporno dokazano je, da proizvaja izdelke, ki škodijo zdravju) morda Tobačna potrebovala še bolj od drugih podjetij. Ob razmišljanju, kako vendarle priti do javnosti, se je rodila ideja za načrtovani donatorski program (Brezovar Papež, 2004).

Donatorski program v Tobačni Ljubljana ni nastal naključno. Najprej so na podlagi analiz (predvsem medijskih objav) naredili posnetek stanja, ki je pokazal, da je podoba podjetja v medijih precej negativna in da je javnost Tobačni Ljubljana bolj nenaklonjena kot naklonjena. Posnetek stanja je bil izhodišče idejnega priročnika za doniranje. Pokazal je na javnosti, pri katerih je bil ugled Tobačne Ljubljana najbolj okrnjen in nakazal možne vzvode, kako bi ga lahko začeli obračati navzgor. Opredelil je temeljna pravila, na katerih je temeljila dolgoročna donatorska politika Tobačne Ljubljana, letno planiranje donatorskih vsebin in sredstev ter izvedbene postopke za odločanje o sprotnih donatorskih projektih. Prav tako je določil izhodišča za določanje sredstev za donatorstvo, določil nosilce izvajanja in spremljanja rezultatov donatorske politike podjetja glede na posamezne

vrste donatorskih projektov in določil organizacijo doniranja. Podal je tudi smernice za temeljne Kriterije za izbor donatorskih projektov, potek posameznega tipičnega projekta ter nujne in potencialne vzporedne aktivnosti.

Priročnik je jasno definiral cilje doniranja in javnosti<sup>32</sup>, do katerih naj bi s programom dostopali in donatorsko polje, to je kulturo in umetnost. Pri razčlenitvi polja je bil natančen do te mere, da je v okviru kulture in umetnosti predvidel, da bo Tobačna Ljubljana projekte izbirala iz naslednjih področij: razstavno-muzejska dejavnost, gledališka dejavnost, filmska umetnost, fotografija, glasbena umetnost in festivalski dogodki, literatura oziroma založništvo ter lastni dogodki. Priročnik se je dotaknil tudi organizacije donatorskih aktivnosti, kar pomeni, da je določil odgovornosti in pristojnosti (kdo je odgovoren za programski izbor, kdo za organizacijo posameznih aktivnosti, kdo je podpisnik pogodb, kdo poskrbi za komunikacijsko podporo, itd.). Nadalje je priročnik določil še misijo in vizijo programa ter smernice za vzpostavitev identitete<sup>33</sup> (Brezovar Papež, 2004).

---

<sup>32</sup> Z donatorstvom je Tobačna Ljubljana komunicirala s pomembnimi javnostmi in tako utrjevala ime organizacije in njeno blagovno znamko.

- s potrošniki; Ob upoštevanju dejstva, da sodobna komunikologija in psihologija potrjujeta vpliv, ki ga ima korporativni ugled na privlačnost izdelkov te korporacije, je logično, da je imelo grajenje ugleda korporacije, ki ji je omejeno oglaševanje proizvodov, še toliko večji pomen. Z doniranjem je Tobačna Ljubljana posredno pozicionirala svoje proizvode.
- z mnenjskimi vodji in vladnimi javnostmi; donatorstvo je bilo praktičen dokaz enega od ključnih argumentov Tobačne Ljubljana, da gre za organizacijo, ki se zaveda svojih odgovornosti okolju, in ki živi s tem okoljem ter mu v okviru svojih moči tudi pomaga.
- z mediji; mediji po eni strani predstavljajo “organizirano obliko mnenjskih vodij”, po drugi pa so naravni most do drugih ključnih javnosti.
- z meščani Ljubljane; simpatije mesta je Tobačna Ljubljana pridobivala z vlaganjem v projekte, ki so Ljubljani pomagali, da bi postala ena od evropskih prestolnic.
- s poslovnimi partnerji; v okolju, v katerem je bil položaj podjetja obremenjen, so bili “donatorski signali” za poslovne partnerje neprecenljivega pomena. Govorili so jim, da je Tobačna Ljubljana močna, da je trdno v sedlu in razmišlja dolgoročno.
- z zaposlenimi; podobno kot poslovni partnerji, se tudi zaposleni marsikdaj zavestno ali ne sprašujejo o svojem zaupanju do delodajalca. Doniranje je gradilo zaupanje in hkrati omogočalo visoko stopnjo identifikacije in gradnjo ponosa.

<sup>33</sup> Pod identiteto sodijo verbalne konstante in vizualna identiteta. Zapisane verbalne konstante so predstavljale izhodišče za konkretne tekste, ki so se pojavljali v povezavi s posameznimi donatorskimi akcijami. V ta izhodišča so sodila tudi stališča, ki jih je imela sicer Tobačna Ljubljana do vprašanj kajenja, svobode odločanja in sorodnih tem. Vizualna identiteta je predstavljal samostojen logotip, izpeljan iz korporativnega logotipa kot zaščitni znak vseh donatorskih aktivnosti.

#### **4. 4. IZVEDBA DONATORSKEGA PROGRAMA**

Zgoraj omenjeni priročnik je bil podlaga za vsakoletni načrt podprojektov v sklopu donatorstva.

Za prvo načrtovano leto donatorstva v Tobačni Ljubljana velja leto 1999. Takrat so v skladu s priročnikom izvedli projekte na vseh področjih, ki so bila predvidena v priročniku. V sklop razstavno-muzejske dejavnosti je padlo sodelovanje z Mestnim muzejem, ki je ob 120-letnici postavil muzejsko zbirko Opojnost tobaka. Zbirka je bila sicer »nastanjena« v prostorih Tobačne, a je bila odprta tudi za zunanje obiskovalce. V stavbi Tobačne Ljubljana je muzej še danes, prikazuje pa zgodovino tobaka in razvoj Tobačne tovarne oziroma tobačne industrije v Sloveniji. Predstavlja bogato zakladnico industrijske kulturne dediščine pri nas. V okviru likovne dejavnosti je bilo v Tobačnem muzeju organiziranih več likovnih razstav. Tobačna Ljubljana je bila kot donator prisotna na Ljubljanskem poletnem festivalu in pri Srebrnem abonmaju Cankarjevega doma. Že takoj na začetku je začela sodelovanje z oblikovalcem Oskarjem Kogojem, ki je izdelal umetniško kolekcijo kavnih skodelic. Kolekcijo sestavlja sedem primerkov, vsak je izdelan v 200 oštevilčenih originalih, vsaka serija skodelic pa nosi podobo velikih mož in žena slovenske kulture in umetnosti (Ivan Cankar, France Prešeren, Ita Rina, Jože Plečnik, Srečko Kosovel, Anton Ažbe in Marij Kogoj). V program gledališke dejavnosti so uvrstili sodelovanje s Caffè Teatrom. Nadalje je leta 1999 prvič podelila štipendijo za obetavnega mladega filmskega ustvarjalca in organizirala fotografski natečaj. Del sredstev je namenila še literarni dejavnosti za založbo knjige Svetlane Makarovič »Prekleti kadilci« in literarnim krožkom, ki jih je vodila Manca Košir. Vse navedene projekte ob kocu leta 1999 združila na svečanem dogodku - prireditvi Donatorski večer Tobačne Ljubljana, ki je bil organiziran v Cankarjevem domu (Brezovar Papež, 2004).

Vsako od aktivnosti, ki so potekale čez leto, so v Tobačni Ljubljana podkrepili s predstavitvijo novinarjem oziroma medijem in zaposlenim, ob raznih otvoritvah pa so pripravljali dogodke, na katere so vabili predstavnike ciljnih skupin, opredeljenih v izhodiščnem, idejnem dokumentu. Na ta način je donatorski program Tobačne Ljubljana postal most do za Tobačno pomembnih javnosti. Preko njega je gradila koalicijo zaveznikov in z njegovo pomočjo podajala pozitivna sporočila o sebi. Seveda v mejah zakonskih določil.

Na podoben način so donatorske aktivnosti tekle do leta 2003, njihova intenzivnost pa je bila vsako leto odvisna od razpoložljivega budgeta za korporativno komuniciranje. Program je bil vsako leto rahlo modificiran in se je prilagajal situaciji. Aktivnosti, za katere je bilo ocenjeno, da glede na vložena sredstva prinašajo zadovoljiv izplen, so okrepili, tiste pa, za katere so ocenili, da ne generirajo zadovoljivih rezultatov, so umaknili iz programa. Tako so že takoj v začetku opustili založniško dejavnost, zaradi slabega odziva že po drugem letu prekinili s fotografskim natečajem, več pozornosti pa namenili filmu oziroma filmski štipendiji<sup>34</sup> in okrepili sodelovanje s Festivalom Ljubljana. Caffè Teater so v drugem načrtovanem donatorskem letu nadomestili s pokroviteljstvom plesnega performansa Matjaža Fariča, leto kasneje pa so gledališko umetnost umaknili iz programa. Donatorski program je kulminiral ob 130-letnici obstoja podjetja, kar so v Tobačni prepoznali kot odlično priložnost za nevsiljivo in prepričljivo komunikacijsko akcijo, ki je z naborom različnih, vendar med seboj povezanih komunikacijskih orodij pripovedovala zgodbo o Tobačni Ljubljana in gradila pozitivno percepcijo ter vzdrževala pozitivno podobo o podjetju. Ob »klasičnih« jubilejnih aktivnostih je bil prav ob obletnici odprt Virtualni muzej, ki je rekonstruiral Ljubljano in njen urbani razvoj skozi čas. V muzeju se je moč virtualno sprehoditi skozi ljubljanske trge in prav s tem početjem si vsak obiskovalec lahko ogleda urbani, arhitekturni ter kulturni in gospodarski razvoj mesta. Tobačna Ljubljana je igrala vlogo iniciatorja<sup>35</sup> in donatorja muzeja<sup>36</sup>. Muzej je bil predvsem v prvem letu delovanja ljubljanska turistična znamenitost, ki je pritegnila številne tuje in domače turiste.

Vložena donatorska sredstva so dosegla prvobitni namen, in sicer:

- podpirala so kulturne in umetniške projekte,
- ter pomagala graditi in bogatiti okolje, v katerem je sobivala Tobačna Ljubljana,
- donatorske aktivnosti so Tobačni Ljubljana pomagale graditi odnose z njenimi ključnimi javnostmi. Svoje donatorske projekte spretno izkoristila za gradnjo odnosov s ključnimi javnostmi.

(Brezovar Papež, 2004)

---

<sup>34</sup> Prejemniki štipendije so bili mladi ustvarjalci Hanna Slak, Martin Srebotnjak, Vlado Škafar in Miha Mlaker, katerih dela smo kasneje lahko videli na filmskih zaslonih ali celo v kinu.

<sup>35</sup> Tu ne gre upoštevati le finančnega vložka, temveč tudi organizacijskih naporov, ki jih je Tobačna vložila v projekt. K sodelovanju je pritegnila Mestni muzej Ljubljana, ki kje bil strokovni nosilec projekta, Festival Ljubljana, ki je upravitelj ljubljanskega gradu, kjer ima Virtualni muzej svoje mesto in pa tehnične izvajalce in oblikovalce vsebin (Pristop, Render Space Pristop Interactive, TSE, Navidez ...)

<sup>36</sup> Na Slavnostni akademiji ob 130-letnici, ki je bila namenjena predvsem lastnikom, poslovnim partnerjem, odločevalcem in predstavnikom Mestne občine Ljubljana, je bil muzej lansiran. Sama otvoritev muzeja je kasneje predstavljala vrhunec praznovanja 130-letnice in je bila izvedena 9. maja, na mestni praznik.

Doniranje je Tobačna Ljubljana vpletala tudi v svoje vsakdanjo prezenco – različna likovna dela, plod donatorskih aktivnosti, so krasila stene podjetja, uporabljali so jih za poslovna darila višjega cenovnega razreda, donatorski program je postal pomembna vsebina časopisa za zaposlene, pomembna vsebina interneta, postal je navdih za novoletne voščilnice in novoletna darila, izdali so ga na predstavitveni zgoščenci, bil je vsebina za novoletni koledar in še bi lahko naštevali (Brezovar Papež, 2004).

Vloga Oddelka za odnose z javnostmi je bila v vsem tem početju jasno določena. Snoval je ideje na za donatorske aktivnosti na letni in projektni ravni, določal cilje in sporočila, izbiral primerna komunikacijska orodja in jih neposredno operativno izvajal, načrtoval je porabo finančnih sredstev in vse skupaj tudi terminsko načrtoval. Ideje in rezultate so zaposleni v oddelku predstavljali vodstvu podjetja in vsem tistim, katerih odločitve so bile potrebne za uspešno izpeljavo projektov (Brezovar Papež, 2004).

#### **4. 5. UČINKI IN ODMEVNOST**

Razmerja med vloženimi sredstvi v donatorske projekte in učinki doniranja so težko merljiva. Kot najprimernejšo (časovno in finančno) metodo so v Tobačni Ljubljana za merjenje učinkovitosti doniranja izbrali medijske analize in časopisni izrezki, s katerimi so merili, koliko in kakšno medijsko publiciteto so dosegli z doniranjem<sup>37</sup>. Poleg tega so naredili letno analizo posameznih donatorstev in celote – na podlagi osebne ocene in dostopnih podatkov (Brezovar Papež, 2004).

Že takoj od začetka izvajanja načrtovanega doniranja naprej se je pokazalo, da se je pozitivna percepcija v medijih izjemno dvignila. Iz letne analize medijskih objav PAM-ET o Tobačni Ljubljana za leto 1999 lahko izluščimo, da so objave o donatorskih aktivnostih Tobačne Ljubljana in pozitivnih učinkih doniranja na okolje krepko presegale tiste negativne, ki so govorile predvsem o negativnih vplivih tobaka, proizvajalcev tobačnih izdelkov in tobačnih izdelkov samih<sup>38</sup>.

PAM-ET za obdobje od januarja do junija 2001 na primer navaja, da so mediji v prvi polovici leta 2001 o Tobačni poročali v 173 objavah, od tega naklonjeno v 79 odstotkih

---

<sup>37</sup> Kvantitativno in kvalitativno je mesečne, polletne in letne analize za Tobačno Ljubljana pripravljala agencija Pristop po svoji metodologiji, ki se imenuje PAM-ET. Gre za analizo preteklih in aktualnih medijskih objav oziroma aktivnosti, ki beleži število, površino in montažo, vsebino, prednosti in slabosti in skozi oči medijev pokaže, kakšna je slika o nekem podjetju v javnosti.

<sup>38</sup> Vir: PAM-ET o Tobačni Ljubljana za leto 1999, Pristop, januar 2000.

objav. Največ so poročali prav o 130-letnici in s tem povezano postavitvijo Virtualnega muzeja (skupaj 78 objav), kar predstavlja kar 45 odstotkov vseh objav o Tobačni Ljubljana v prvem polletju, vse pa so bile ocenjene kot naklonjene. Med vsemi objavami jih je bilo kar 59 odstotkov plod načrtovane publicitete, kar pomeni, da so bile sprožene na pobudo oddelka za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana<sup>39</sup>.

Poleg tega je Tobačna Ljubljana za svoj donatorski program skupaj z Ministrstvom za okolje in prostor leta 2001 prejela prvo nagrado<sup>40</sup>, ki jo slovensko društvo za odnose z javnostmi podeljuje najboljšim praktičnim primerom odnosov z javnostmi v Sloveniji<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Vir: PAM-ET o Tobačni Ljubljana za 1. polletje 2001, Pristop, julij 2001.

<sup>40</sup> Nagrada za najboljši slovenski primer programa odnosov z javnostmi se podeljuje na tradicionalni konferenci za odnose z javnostmi, prvič je bila podeljena leta 2001. Leta 2002 se je nagrada preimenovala v Prizmo in danes pri nas predstavlja najbolj prestižno priznanje, ki ga lahko podeli stroka.

<sup>41</sup> Vir: [www.prss-drustvo.si](http://www.prss-drustvo.si)



## **5. SKLEP**

Trditev, da je donatorstvo del odnosov z javnostmi potrjujejo klasifikacije številnih avtorjev, ki so opredeljevali orodja in področja dela odnosov z javnostmi, tako tistih, ki so doniranje opredelili kot samostojno aktivnost kot tistih, ki ga razumejo kot del oziroma modifikacijo sponzorstva. Dokazuje jo tudi opisani praktični primer donatorskega programa Tobačne Ljubljana. Z dobro načrtovanim in vodenim donatorstvom lahko organizacija posredno ali neposredno vpliva na svoje javnosti in pomembne deležniške skupine. Le-te si lahko s pomočjo donatorstva, ko to deluje skupaj s še drugimi aktivnostmi, kot so na primer odnosi z mediji, organizacija dogodkov, interno komuniciranje itd. ustvarijo pozitivno podobo o podjetju in spremljajo njegovo vpetost v okolje.

Doniranje kot zgolj altruistično dejanje, sploh v organizacijski obliki, je stvar preteklosti. Kompetitivno okolje družbe sili k nenehnemu prizadevanju za gradnjo dodane vrednosti in k povečevanju ugleda. Ne enega ne drugega z anonimnostjo ni mogoče doseči. Donacije so zato (tudi) komunikacijsko orodje. Z njimi se gradijo odnosi, vzpostavlja razumevanje, soustvarja družbeno-kulturno okolje, včasih celo utrjuje in gradi blagovne znamke. Pogoj za to je, da so donacije načrtovane s skrbno izbranimi partnerji v odnosu in da imajo jasno določene cilje, ki jih želijo doseči. Cilji morajo biti merljivi in na koncu tudi izmerjeni. Tako organizacija lahko spremlja učinke in upraviči sredstva, ki jih je porabila v ta namen. Povedano poenostavi trditev, da mora biti za doniranje pripravljen program. Samo financiranje žal ni dovolj.

Dejstvo je, da je donacij malo (vsaj pri nas). Država do sedaj še ni uspela oblikovati davčne reforme, ki bi spodbujala posameznike in družbe k doniranju. Poleg tega je sta sponzorski in donatorski trg pri nas še precej slabo razvita, njunim akterjem pa dostikrat ni čisto jasno, kaj naj si pod tema dvema pojmomoma predstavljajo in ju med seboj pogosto mešajo. Donatorstva se odvijajo v senci sponzorstev in v veliko manjšem obsegu kot sponzorstva. Bolj problematično od nejasnega ločevanja od sponzorstva je, da donatorji v številnih primerih niti ne vedo dobro, kaj naj bi bil cilj njihovih donacij. Študijski primer Tobačne Ljubljana je zgled, kako zastaviti in izpeljati učinkovit niz donacij. Dokazuje, da komuniciranje preko donacij deluje učinkovito in na dolgi rok.

Doniranja v luči odnosov z javnostmi bo čedalje več. Na eni strani to potrjuje trend iskanja novih oblik komuniciranja, ki so drugačne in za potrošnike oziroma javnosti manj vsiljive. Javnost je sita bombardiranja z informacijami na vsakem koraku. Klasične oblike tržnega komuniciranja so zasitile vse pore vsakdanjega življenja, zato se jim ljudje upirajo in jih selekcionirajo. Poleg tega je klasično tržno komuniciranje izjemno drago. Deluje razpršeno, netargetirano, kar pomeni, da sporočila, poslana do javnosti na ta način, v veliki meri ciljajo v prazno. V nasprotnem primeru odnosi z javnostmi delujejo na ozko izbrane ciljne skupine in so, v primerjavi s klasičnimi oblikami, relativno poceni. Našteto opravičuje pričakovanja, da prihaja doba odnosov z javnostmi. Z njimi tudi doniranja.

Da se bo obseg doniranja povečeval, lahko napovemo s trendom rasti družbene odgovornosti podjetij. Javnost je vse bolj osveščena. Zaveda se socialnih in okoljskih problemov, zaveda se pomena kulture in izobraževanja in vseh teh kategorij na kakovost življenja. Zaveda se tudi, da podjetja na račun ustvarjanja ekonomske dodane vrednosti socialnemu in naravnemu okolju naredijo precej škode. Zaradi tega je javnost začela od organizacij zahtevati, naj po svojih močeh vračajo, kar jemljejo in kar so jemale v preteklosti. K sreči se nujnosti tega za svoj obstoj zavedajo tudi družbe same in etično ter družbeno odgovorno ravnanje vse pogosteje vključujejo v svojo poslovno politiko.

## **6. LITERATURA IN VIRI**

1. Basle, Andreja (2000): Pasivni sponzorji (s črnimi fondy). Splet, 16, 1 in 3.
2. Bohinc, Rado (1999): Gospodarsko pravo. Pravo gospodarskih družb. FDV, Ljubljana.
3. Bogataj, Marjeta (2001): Podjetja sponzoriranja načrtujejo in merijo njihovo učinkovitost. Finance, Objektiv, 234, 18.
4. Carroll, B. Archie (1996): Business & Society: Ethics and stakeholder management. 3rd Edition. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
5. Drucker, Peter F. (1990): Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. Harper Collins, New York.
6. Fill, Chris (1999): Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies. 2nd Edition. Prentice Hall, Hemel Hempstead, London.
7. Gendall, Philip, Hoek, Janet, Jeffcoat, Michelle in Orsman, David (1997): Sponsorship and Advertising: A Comparison of Their Effects. Journal of Marketing Communications, 3: 21 – 32.
8. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1996): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
9. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1998): Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
10. Grunig, James E. (2003): Collectivism, Collaboration and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. Journal of Public Relations Research Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 12
11. Grunig, James. E (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Elbraum Associates Inc; Hillsdale, New Jersey, ZDA.
12. Grunig, James E., Huang, Yi-Hui (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. Teorija in praksa. Ljubljana. 4, 644 – 667.
13. Grunig, James E., Hunt, Todd: Tehnike odnosov z javnostmi (1995). DZS, Ljubljana.
14. Gunning, Ellen (2003): Public Relations. A Practical Approach. Gill & McMillan Ltd.

15. Guth, David W., Marsh Charles (2003): *Public Relations. A Value Driven Approach*. 2nd Edition. Pearson Education, Inc.
16. Hollis Sponsorship & Donations Yearbook (1994). 2nd Edition. Hollis Directories Ltd.
17. Intervju z Adelo Železnik, vodjo odnosov z javnostmi v Moderni galeriji Ljubljana.
18. Intervju z Andrejem Drapalom, partnerjem na agenciji Pristop.
19. Intervju z Bredo Brezovar Papež, direktorico Službe za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana.
20. Jančič, Zlatko (1997): *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Jefkins, Frank (1998): *Public Relations*. 5th Edition. Prentice Hall, Financial Times.
22. Jovanovič, Urban (1996): Donatorstvo je tudi način oglaševanja. *Finance*. 68, 11.
23. Kavčič, Ida (2002): Sponzorstvo ni vedno bolj ugodno od donatorstva. *Finance*. 12, 18.
24. Kinzey, Ruth Ellen (1999): *Using Public Relations to Promote Your Non-Profit Organization*. The Haworth Press, New York.
25. Kitchen, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, Oxford.
26. Kocjanc, Damjana (1999): Evaluacija odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa*, Ljubljana. 4, 668 – 678.
27. Kotler, Philip (1998): *Trženjsko upravljanje*. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
28. Kovačič, Miran, Pirnat, Marko (1995). Donacije, oglaševanje, sponzorstvo. *Gospodarski vestnik*, 25, 51.
29. Ledingham, John A. (2003): Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 15(2), 181 – 198.
30. Ledingham, John A, Bruning, Stephen D., Wilson, Laurie J. (1999): Time as an Indicators of the Perceptions and behavior of Members of a Key Publics: Monitoring and Predicting Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 11 (2), 167 – 183.
31. Leksikon Cankarjeve založbe (1994). Četrti natis. Cankarjeva založba, Ljubljana.
32. Luskovec, Viktor (2003): Sponzorski denar za šport in kulturo, za okolje ni zanimanja. *Nedelo*, 23. februar, str.5

33. Luskovec, Viktor (2003): Orodje za utrjevanje ugleda. Nedelo, 23. februar, str.5.
34. Matejčič, Katarina (2003): Kako povečati ugled podjetja – Denar vložen v sponzorstvo ali donatorstvo je mogoče izkoristiti tudi v trženjske namene. Finance, dostopno preko [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)
35. Meenaghan, Tony, Shipley, David (1999): Media Effect in Commercial Sponsorship. European Journal of Marketing 33 (3/4).
36. Mercer, David (1998): Marketing Strategy: The Challenge of the External Environment. SAGE Publications Ltd.
37. Mixer, Joseph (1993): Principles of Professional Fundraising: Useful Foundations for Successful Practice. 1st Edition. Josey-Bass, San Francisco.
38. Moss, Danny, Verčič, Dejan, Warnaby, Gary (2002): Perspectives on Public Relations Research, Routledge, Taylor and Francis Group.
39. Newsom, Doug, Turk, Judy Van Slyke, Kruckeberg, Dean (1996): This is PR. The Realities of Public Relations. 6th Edition. Wadsworth Publishing Company.
40. Od tobaka do cigarete. Predstavitveni video Tobačne Ljubljana. Tobačna Ljubljana d.o.o., oktober 2003.
41. Petavs, Stane (2002): Želje eno, realnost drugo – pri donatorstvu se bo treba zadovoljiti z 0,3 – odstotno davčno olajšavo. Finance, dostopno preko [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)
42. Pirman, Alenka (2001): Davki, Finance, dostopno preko [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)
43. Pick, John (1993): The Arts in a State. Bristol Classical Press, London.
44. Pickton, David (2001): Integrated Marketing Communications. Prentice Hall, Financial Times.
45. PAM-ET o Tobačni Ljubljana za leto 1999, Pristop, januar 2000.
46. PAM-ET o Tobačni Ljubljana za 1. polletje 2001, Pristop, julij 2001.
47. Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov, Poročevalec št. 57, 11. junij 2002.
48. Raziskava sponzorskega trga v Sloveniji (2001). Cati Center, dostopno preko [www.borzasponsorstev.com](http://www.borzasponsorstev.com)
49. Ries, Al, Ries, Laura (2003): Zaton oglaševanja in vzpon PR. GV Založba, Ljubljana.
50. Rijavec, Petja, Verčič, Dejan, Zavrl Franci (2002): Odnosi z mediji. GV Založba, Ljubljana.
51. Roth, Peter (1996): Sponzorisanje kulture. Clio, Beograd.

52. Rotovnik, Mitja (2001): Kdo si – pokroviteljski trg?, dostopno preko [www.borzasponsorstev.com](http://www.borzasponsorstev.com)
53. Rotovnik, Mitja (2002): Malo političnih intervencij. Finance, dostopno preko [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)
54. Scott, Richard W. (1987): Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 2nd Edition. Prentice Hall, New Jersey.
55. Slovar slovenskega knjižnega jezika, spletna izdaja (1995). Amebis, d.o.o.
56. Starck, Kenneth, Kruckeberg, Dean (2003): Ethical Obligations of Public Relations in an Era of Globalisation. Journal of Communication Management, Henry Stewart Publications. 1, 29 – 40.
57. Theaker, Alison (2001): The Public Relations Handbook. Routledge, Taylor and Francis Group, London.
58. Ule, Mirjana, Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV, Zbirka Teorija in praksa. Ljubljana.
59. Uspešnih 130 let Tobačne Ljubljana. Jubilejna izdaja glasila Harman. Tobačna Ljubljana d.o.o., marec 2001.
60. Verčič, Dejan (1998): Organizacijska komunikacijska kompetenca. Teorija in praksa. 4, 759 – 769.
61. Vreg, France (1997): sporazumevanje živih bitij. Etološki vidiki komuniciranja, vedenja, delovanja in preživetja človeka in živali. FDV, Ljubljana.
62. White, Jon (1991): How to Understand and Manage Public Relations. Business Books, London.
63. White, Jon, Mazur, Laura (1995): Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Addison-Wesley Educational Publishers Ltd.
64. Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H., Agee, Warren K. (1998): Public Relations – Strategies and Tactics. Longman. 5th Edition. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
65. Williams, Raymond (1998): Navadna kultura. Studia Humanitatis, Ljubljana.
66. [www.borzasponsorstev.com](http://www.borzasponsorstev.com)
67. [www2.gov.si](http://www2.gov.si): Zakon o dohodnini
68. [www2.gov.si](http://www2.gov.si): Zakon o dobičku pravnih oseb
69. [www2.gov.si](http://www2.gov.si): Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov
70. [www.iabc.com](http://www.iabc.com)
71. [www.ipra.com](http://www.ipra.com)

72. [www.prss-drustvo.si](http://www.prss-drustvo.si)

73. [www.tobacna.si](http://www.tobacna.si)