

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nataša Cej**

**POVRNITEV ZAUPANJA KLJUČNIH DELEŽNIKOV PODJETJA  
KOT PREDPOGOJ PREOBRATA V POSLOVANJU  
AMERIŠKIH IN SLOVENSКИH PODJETIJ**

**Magistrsko delo**

**Mentor: doc. dr. Dejan Verčič  
Somentor: doc. dr. Mitja Hafner - Fink**

**Ljubljana, 2005**

# KAZALO

<b>KAZALO .....</b>	<b>2</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Za uspešno poslovanje je pomembna kakovost odnosov s ključnimi deležniki.....</b>	<b>9</b>
1.1. Kdo so ključni deležniki? .....	9
1.1.1. Javnost .....	9
1.1.2. Deležniki .....	13
1.1.3. Kako rangiramo ključne deležnike? .....	18
1.2. Koncept odnosov in kakovost odnosov .....	19
1.2.1. Kako je koncept odnosov opredeljen v literaturi? .....	19
1.2.2. Kako literatura opredeljuje kakovost odnosov? .....	23
1.2.3. Zaupanje .....	24
1.2.4. Pomen komunikacije za kakovost odnosov .....	29
1.2.4.1. Znanje .....	30
1.2.4.2. Deljena pričakovanja .....	31
1.2.4.3. Organizacijska kultura .....	32
1.2.5. Komunikacijske strategije za dolgoročno gojenje odnosov .....	34
1.3. Kako literatura opredeljuje upravljanje odnosov z deležniki? .....	36
1.3.1. Koncept systemskega upravljanja .....	36
1.3.2. Upravljanje odnosov z javnostmi .....	38
1.3.2.1. Korak 1: Opredelitev problema .....	40
1.3.2.2. Korak 2: Načrtovanje in programiranje .....	42
1.3.2.3. Korak 3: Akcija in komunikacija .....	44
1.3.2.4. Korak 4: Ovrednotenje programa .....	45
<b>2. Odnosi in komunikacija v pogojih preobrata v poslovanju .....</b>	<b>48</b>
2.1. Slabo poslovanje in slabi odnosi v organizaciji časovno sovpadajo .....	48
2.2. Upravljanje preobrata v poslovanju oz. "turnaround management" .....	51
2.3. Pomen komunikacije in proces upravljanja komunikacije med preobratom v poslovanju .....	56
2.4. Komunikacijska orodja .....	60

<b>3. Ocenjevanje kakovosti v odnosih med organizacijo in javnostmi .....</b>	<b>63</b>
3.1. Metodologija raziskave kakovosti odnosov .....	63
3.1.1. Koraki merjenja kakovosti odnosov .....	67
3.1.2. Smernice za merjenje zaupanja .....	68
<b>4. Odnosi z javnostmi med preobratom v poslovanju ameriških podjetij – predstavitev primerov .....</b>	<b>71</b>
4.1. Harley-Davidson .....	71
4.2. IBM.....	75
4.3. Duke Children`s Hospital .....	77
4.4. Bill Parcells .....	81
4.5. Sklepne ugotovitve.....	83
<b>5. Odnosi z javnostmi med preobratom v poslovanju Planike Kranj, d. d. – študij primera .....</b>	<b>85</b>
5.1. Predstavitev Planike Kranj, d. d. ....	85
5.1.1. Planika 1999–2001: Projekt prenove poslovnih procesov (PPPP) .....	90
5.1.2. Planika 2002–2004: novonastale razmere preobrata .....	93
5.2. Komunikacija in odnosi z deležniki med preobratom v poslovanju v obdobju 1999–2002 .....	94
5.3. Komunikacija in odnosi z deležniki po letu 2002.....	97
5.4. Merjenje odnosov z javnostmi – raziskava v Planiki Kranj, d. d.....	98
<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>107</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM SLIK IN TABEL .....</b>	<b>117</b>
<b>PRILOGA A: Preglednica vprašalnikov in sodelujočih.....</b>	<b>118</b>
<b>PRILOGA B: Vprašalnik 1 – Komponente merjenja zaupanja in ovrednotenja zaupanja .....</b>	<b>119</b>
<b>PRILOGA C: Vprašalnik 2 – Vprašanja za izvajalca študije.....</b>	<b>120</b>
<b>PRILOGA D: Vprašalnik 3 – Zaupanje in ozračje odgovornosti.....</b>	<b>122</b>
<b>PRILOGA E: Vprašalnik 4 – Vprašanja za naročnika študije.....</b>	<b>123</b>
<b>PRILOGA F: Vprašalnik 5 – Merjenje in ovrednotenje zaupanja.....</b>	<b>125</b>
<b>PRILOGA G: Vprašalnik 6 – Kakovost odnosov med organizacijo in njenimi</b>	

deležniki.....	126
<b>PRILOGA H: Vprašalnik 7 – Ocenjevanje strategij vzdrževanja odnosov .....</b>	<b>128</b>
<b>PRILOGA I: Vprašalnik 8 - Merjenje zaupanja .....</b>	<b>129</b>
<b>PRILOGA J: Formular za zapisovanje opažanj.....</b>	<b>133</b>
<b>PRILOGA K: Zgodovinski pregled delovanja Planike Kranj, d. d. ....</b>	<b>134</b>
<b>PRILOGA L: Predlog programa odnosov z javnostmi v primeru preobrata v poslovanju Planike Kranj, d. d.....</b>	<b>136</b>
<b>PRILOGA M: PODROBNEJŠI ZAPIS ZAKLJUČKOV RAZISKAVE O KAKOVOSTI ODNOSOV MED ORGANIZACIJO IN NJENIMI KLJUČNIMI DELEŽNIKI - primer PLANIKA KRANJ, d.d.....</b>	<b>141</b>

## UVOD

Ko se je Slovenija odcepila od Jugoslavije in ko se je v državi spremenil politično-ekonomski sistem, se je gospodarstvo znašlo v novih okoliščinah. Podjetja so se različno uspešno prilagodila konkurenčnim razmeram na trgu. V tradicionalnih delovno intenzivnih panogah so mnoga podjetja zašla v globoko krizo, ki se je običajno končala s prisilno poravnavo in/ali s stečajem.

Med krizo so bile vse sile organizacije usmerjene v golo preživetje ali v zaustavitev agonije, kar se zgodi z realizacijo postopka prisilne poravnave ali stečaja. Po zaključku postopka pa se podjetje znajde na "čistini". Kriznemu menedžmentu sledi menedžment preobrata oz. "turnaround management", s pomočjo katerega poskuša vodstvo podjetja doseči pozitiven preobrat v poslovanju.

Po izgubljeni prvi priložnosti si mora podjetje ustvariti drugo, ki pa jo je praviloma težje izkoristiti kot prvo. Izguba podjetja je običajno bistveno večja od uradno prikazanih števil, saj podjetje izgubi tudi zaupanje svojih deležnikov, s čimer se pogoji poslovanja še dodatno zaostrijo. Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov postane predpogoj za pozitiven preobrat v poslovanju.

Zaupanje je temeljna sestavina kakovosti v vseh odnosih, tako na medosebni ravni, v družini, v organizaciji kot med organizacijo in njenimi deležniki. Zaupanje je zelo obsežno in kompleksno področje, ki ga preučujejo različne vede z različnih vidikov. V drugi polovici 20. stoletja je bilo ugotovljeno, da ima zaupanje tudi ekonomsko vrednost, saj se tako prihrani pri sredstvih, ki jih ni potrebno vlagati v nadzor. Zato ni nenavadno, da je v zadnjem desetletju aktualna tema raziskovanja zaupanje med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki. Uspeh organizacije je namreč v veliki meri odvisen od tega, kako močni, globoki in trajni so njeni odnosi s ključnimi deležniki tako v dobrih kot v slabih časih. Zato mora vodstvo podjetja vzpostavljati in vzdrževati dobre dolgoročne odnose z deležniki podjetja, ki zagotavljajo pozitiven ugled podjetja in ki podjetju prinašajo tudi monetarno vrednost.

"V organizacijskem okolju, za katerega je značilno zmanjševanje proračuna, ni možno več argumentirano zagovarjati vloge odnosov z javnostmi brez merljivih dokazov," pojasnjuje dr. Linda Childers Hon, ki skupaj z dr. Jamesom Grunigom predlaga merjenje kakovosti

odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki z osredotočenjem na štiri dimenzije kakovosti odnosa – zaupanje, nadzorno vzajemnost, zadovoljstvo, zavezo k ustvarjanju obojestransko koristnih odnosov – v okviru menjalnega ali/in skupnostnega tipa odnosa. Rezultati meritev teh parametrov predstavljajo izhodišče za merjenje kakovosti odnosov in pokažejo priložnosti za izboljšave strategij za vzpostavljanje in vzdrževanje dolgoročnih obojestransko koristnih odnosov.

"Odličnost komunikacije je univerzalna in določa kakovost odnosov," je trditev, ki jo bom v magistrskem delu večkrat preverjala. Predvidevam, da je tudi med preobratom potrebno vzpostaviti dvosmerno komunikacijo z deležniki o temeljnih usmeritvah in strateških odločitvah podjetja, o kulturi in vrednotah podjetja, če želimo, da bi bil obrat uspešen. Z odprto komunikacijo, tudi ko gre za neugodne informacije, si bo podjetje ponovno pridobilo zaupanje deležnikov, si s tem izboljšalo poslovne rezultate in si znova pridobilo ugled.

Na podlagi zgoraj navedenih dejstev se je tudi oblikovala rdeča nit pričujočega magistrskega dela, katerega glavni namen je pojasniti, kako pomembni so za uspešnost poslovanja podjetja dobri odnosi le-tega s ključnimi deležniki, in predstaviti komunikacijo s ključnimi deležniki podjetja med preobratom v poslovanju v ameriški in slovenski praksi.

V magistrskem delu bom preverjala dve hipotezi:

**H1: Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov podjetja je predpogoj za uspešen preobrat v poslovanju podjetja.**

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od podpore ključnih deležnikov. Ključni deležniki podjetja so zainteresirani za uspešno poslovanje podjetja in bodo podjetje in njegovo vodstvo podprli, če bo le-to sposobno upravičiti njihovo zaupanje.

**H2: Podjetja, ki po krizi prednostno uredijo komunikacijo s ključnimi deležniki, imajo več možnosti za uspešen preobrat v svojem poslovanju.**

Upravljanje komunikacije je pomemben sestavni del upravljanja celotnega procesa preobrata. Če vodstvo podjetja že pri načrtovanju aktivnosti za preobrat v poslovanju poskrbi za dobro komunikacijo in s tem za dobre odnose med podjetjem in deležniki, ustvari pogoje za nastanek zaupanja in podpore ključnih deležnikov. V takih okoliščinah je uspešen

preobrat v poslovanju verjetnejši. Zato se upravljanje odnosov z deležniki podjetja začne prvega dne upravljanja preobrata.

V prvem delu naloge bom pojasnila, kako literatura opredeljuje ključne deležnike podjetja, od podpore katerih je odvisna uspešnost poslovanja podjetja. Ker različni deležniki za uspešnost podjetja niso enako pomembni, bom deležnike razvrstila glede na njihovo pomembnost. Z ustreznim upravljanjem odnosov z deležniki podjetje aktivno vpliva na njihovo ravnanje. Nato bom pojasnila, kako je v literaturi opredeljen koncept odnosov podjetja z deležniki in kako je s kakovostjo odnosov. Posebej bom izpostavila zaupanje kot temeljno dimenzijo kakovosti odnosov. Uvedla bom pojem komunikacije in opredelila njen vpliv na kakovost odnosov.

V drugem delu bom razmišljala o časovnem sovpadanju slabega poslovanja in slabih odnosov med podjetjem in njegovimi deležniki. V takih okoliščinah je potrebno v podjetju doseči preobrat v poslovanju. Ena od prednostnih nalog upravljanja preobrata je vzpostavitev in strateško upravljanje komunikacije podjetja s ključnimi deležniki in s tem strateško upravljanje deležnikov.

V tretjem delu bom predstavila kvalitativne in kvantitativne metode za ocenjevanje odnosov med organizacijo in javnostmi, kot jih predlagata ameriška strokovnjaka za odnose z javnostmi dr. James E. Grunig in dr. Linda Childers Hon. V obsegu, ki odgovarja študiju primera Planike Kranj, bom predstavljene metode uporabila v konkretni raziskavi – merjenju kakovosti odnosov med Planiko Kranj in njenimi deležniki.

V četrtem delu bom predstavila pomen kakovosti odnosov za ustvarjanje zaupanja s ključnimi deležniki v preobratu poslovanja nekaterih podjetij oz. organizacij v ameriškem okolju. V sklepnem delu bom ugotovila, kateri dejavniki uspešnosti preobrata so skupni vsem štirim konkretnim primerom iz ameriškega okolja, preizkusila veljavnost uvodnih hipotez in razmišljala o možnih vzporednicah s primerom iz slovenskega okolja.

Peti del je študija primera: Odnosi z javnostmi med preobratom v poslovanju Planike Kranj, d. d. Po predstavitvi družbenopolitičnih in ekonomskih okoliščin, v katerih je prišlo do kriznih razmer v podjetju, in po predstavitvi samega podjetja bom razmišljala o tem, kaj se je dogajalo s komunikacijo in odnosi v podjetju med preobratom v poslovanju. Ključni del študije primera je konkretno raziskovanje kakovosti odnosov med Planiko Kranj in njenimi ključnimi deležniki na način, ki ga predlagata dr. Linda Childers Hon in dr. James Grunig. Tudi v tem primeru bom preverjala veljavnost uvodno postavljenih hipotez in opredelila specifične

značilnosti kakovosti odnosov v gospodarskem okolju. S primerjavo primerov preobratov v ameriškem in slovenskem okolju bom pri preverjanju veljavnosti delovnih hipotez upoštevala primerjalni vidik analize. Na koncu bom zagovarjala univerzalnost odličnosti komunikacije in njenega pomena za kakovost odnosov in ugotavljala identičnost dejavnikov uspešnosti preobrata v slovenskem in v ameriških primerih.

Za izvedbo naloge in preverjanje delovnih hipotez bom uporabila različne metodološke pristope. Za empirični del naloge – tj. merjenje kakovosti odnosov Planike Kranj, d. d., s ključnimi deležniki v razmerah preobrata – bom kombinirala kvantitativne metode (anketa, analiza obstoječih virov) in kvalitativne metode (opazovanje, globinski intervjuji). Na podlagi rezultatov raziskave bom oblikovala izhodišče merjenja kakovosti odnosov med podjetjem in ključnimi deležniki ter opredelila priložnosti za izboljšanje odnosov.

Predviden prispevek k razvoju znanosti bo zlasti opredelitev dejavnikov uspešnosti preobrata v poslovanju vsakega podjetja, ki se znajde v takih okoliščinah, in opredelitev pomena odličnosti komunikacije v času preobrata v poslovanju podjetja za vzpostavitev zaupanja v odnosih med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki, s tem pa tudi za ustvarjanje ugodnih pogojev za uspešen preobrat v poslovanju podjetja.



# 1. ZA USPEŠNO POSLOVANJE JE POMEMBNA KAKOVOST ODNOSOV S KLJUČNIMI DELEŽNIKI

## 1.1. Kdo so ključni deležniki?

### 1.1.1. Javnost

"Javnost je sestavljena iz posameznikov, ki zaznavajo iste probleme in načrtujejo podobno ravnanje ob soočenju s temi problemi. Člani iste javnosti lahko ravnajo zelo podobno, ne da bi se med seboj poznali" (Grunig in Hunt, 1984: 143–162).

Člani določene javnosti delujejo kot enoten sistem, saj prejemajo in obdelujejo iste informacije in se nanje enako odzovejo. Zato javnost lahko definiramo kot ohlapno strukturiran sistem, čigar člani zaznajo isti problem ali vprašanje, medsebojno delujejo osebno ali skozi posredniške kanale in ravnajo kot eno telo.

Kadar organizacije vplivajo na ljudi izven organizacije, postane njihov vpliv problem za te ljudi. Nekateri ljudje zaznajo vpliv in prepoznajo problem. S tem postanejo člani določene javnosti. Prisotnost javnosti za organizacijo povratno ustvarja problem odnosov z javnostmi.

Več sociologov je opisalo tipe povezav, ki jih upravljavci odnosov z javnostmi lahko uporabijo za opredelitev najpomembnejših organizacijskih prepajajočih sistemov. Poznan je Evanov organizacijski komplet za opredeljevanje povezanih organizacij (Evan, 1966: 78–90), v katerih govori o tako imenovanih inputnih in outputnih medorganizacijskih povezavah. Parsons opredeljuje tri tipe povezav, ki jih ima organizacija z institucionalno strukturo in organi lokalne skupnosti. Njegove povezave obsegajo tako javnosti kot formalne organizacije (Parsons, 1966: 69–90). V magistrskem delu sem za opredelitev povezav med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki uporabila Esmanovo opredelitev, ki vključuje tako Evanovo kot Parsonsovo. Po Esmanu naj bi bili za preživetje organizacije kritični štirje tipi povezav med organizacijo in njenimi deležniki (Esman, 1972: 19–40):

- a) **Omogočevalna povezava** nastane med organizacijo in socialnimi skupinami. Zagotavlja avtoriteto in nadzor nad viri, ki organizaciji omogočajo preživetje: npr. vladna regulativna telesa, uprave podjetij, delničarji, parlament in državna zakonodajna telesa.
- b) **Funkcionalna povezava** nastane med organizacijo in javnostmi zaradi zagotavljanja inputov in outputov. Inputne povezave vključujejo odnose z zaposlenimi, sindikati in dobavitelji surovin. Outputne povezave pa nastanejo z organizacijami, ki uporabljajo proizvode druge organizacije: npr. avtomobilske družbe, ki uporabljajo jeklo, ali organizacije, ki uporabljajo vladne storitve. Lahko gre tudi za posamezne uporabnike proizvodov ali storitev.
- c) **Normativno** se povezujejo organizacije, ki se soočajo s podobnimi problemi ali delijo podobne vrednote. Npr. univerze združujejo programe z drugimi univerzami. Podjetja se pridružujejo gospodarski zbornici. Politične skupine se povezujejo z drugimi političnimi skupinami z istimi vrednotami. Ta združenja nastajajo, da bi bila komunikacija med člani organizacij, ki se tako lotijo reševanja skupnih problemov, lažja.
- d) **Razpršene povezave** nastanejo z elementi v družbi, ki jih ni možno jasno opredeliti za člane formalnih organizacij. Te javnosti nastanejo zaradi vpliva na ljudi izven organizacije: npr. na okolje, manjšine, običajno tudi na porabnike in lokalne skupnosti.

Vsi ljudje, na katere ravnanje organizacije vpliva, tega ne zaznajo. Pa tudi vsi tisti, ki vpliv zaznajo, o tem ne diskutirajo z drugimi in se z njimi ne povezujejo, da bi v zvezi s tem kaj storili. Obstajajo torej različne vrste javnosti, ki se razlikujejo predvsem po tem, v kolikšni meri so prešle od zaznavanja k delovanju.

Skupina ljudi, ki ne ustreza nobenemu od kriterijev, po katerih bi postala javnost, je nejavnost. Organizacija nanjo ne more vplivati, pa tudi obratno ni mogoče: nejavnost ne vpliva na organizacijo. Organizacija pa lahko vpliva na prikrito ali latentno javnost, vendar ta tega ne zaznava. Če latentna javnost problem prepozna, se spremeni v zavedajočo se javnost. Le-ta se lahko nadalje organizira v aktivno javnost, ki o problemu diskutira, in sicer diskutira o tem, kako bo v zvezi z njim ukrepala.

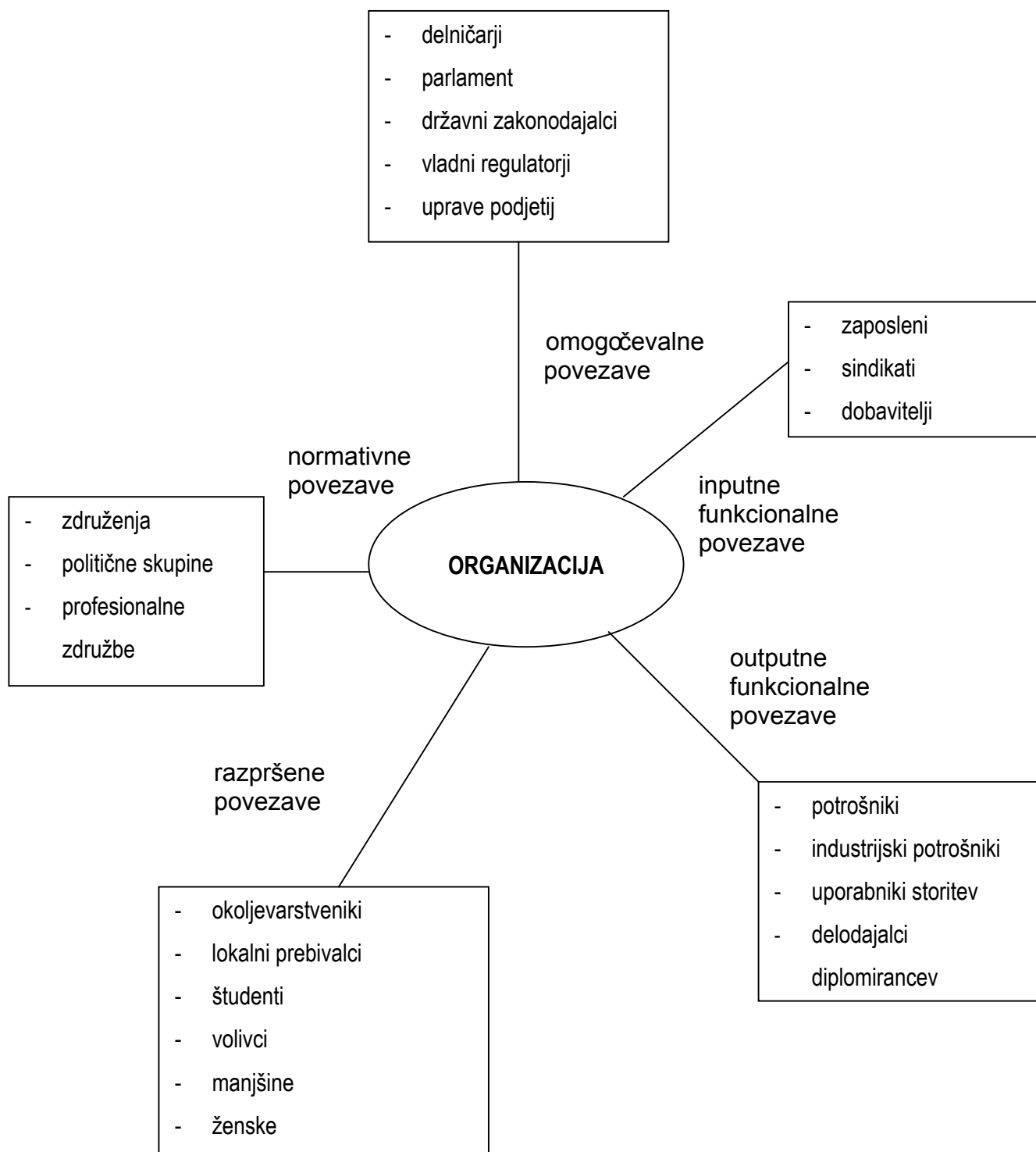
Za potrebe upravljanja odnosov z javnostmi lahko javnosti delimo še po drugih kriterijih, kot so geografski, demografski, psihografski (psihološke značilnosti in življenjski stil), politična in ekonomska moč iz zakulisja, uporaba pozicij posameznikov – pomembnežev, sloves

strokovnjaka ali vplivneža, članstvo v organizacijah – in njihova vloga v odločevalskih procesih.

Za uspešno upravljanje odnosov z javnostmi je dobro poznati nekatere značilnosti javnosti. Tako je za **vedenje javnosti** značilno, da je **situacijsko**. To pomeni, da ljudje organizacijo v nekaterih okoliščinah ovrednotijo pozitivno (npr. v primeru proizvodnje kakovostnih izdelkov), v drugih pa negativno (npr. onesnaževanje zraka). Njihovo mnenje o organizaciji ne bo nikoli niti izključno pozitivno niti izključno negativno. Posledično so tudi javnosti situacijske. Vsaka nova okoliščina lahko povzroči nastanek druge javnosti z drugimi ljudmi.

Stopnja aktivnosti javnosti pa je odvisna od velikosti in kohezije javnosti. Če je javnost prevelika in preveč razpršena, se skoraj nikoli ne spremeni iz zavedajoče se v aktivno. Če ima javnost veliko članov, je veliko verjetnejše, da ne bo nihče od njih premogel dovolj samoiniciativnosti in postal aktiven pri doseganju koristi pri veliki organizaciji, npr. pri vladi. Vsakdo bo namreč pričakoval, da bo nekdo drug opravil potrebno delo. Nasprotno pa je majhna, lokalno organizirana skupina zelo učinkovita in lahko bistveno bolj vpliva na organizacijo kot velika razpršena javnost.

**Slika 1: Zunanje povezave organizacije**



Vir: Grunig, James E., in Todd Hunt (1984: 141)

### 1.1.2. Deležniki

Deležnik je katera koli javnost, ki je finančno ali kako drugače zainteresirana za dejavnost organizacije in želi vplivati na rezultate njenega delovanja. Razlog in stopnja interesa različnih deležnikov sta lahko različna, zato med deležniki lahko prihaja do nasprotja interesov (Slater, Stuart in David Lovett, 1999: 179).

Deležniki organizacije so lahko: delničarji, parlament, državni zakonodajalci, vladni regulatorji, uprave podjetij, lokalni voditelji, zaposleni, sindikati, dobavitelji, finančne institucije, potrošniki, industrijski potrošniki, uporabniki storitev, delodajalci diplomirancev, okoljevarstveniki, lokalni prebivalci, študenti, volivci, manjšine, ženske, mediji, združenja, politične skupine, profesionalne združbe in druge javnosti.

Sodelovanje **ključnih deležnikov organizacije** je odločilnega pomena za obstoj organizacije, saj le-ti lahko odločilno vplivajo na uresničevanje ciljev organizacije. **V gospodarskem okolju** so za podjetje kot organizacijo ključnega pomena zlasti:

1. najvišje vodstvo,
2. zaposleni,
3. delničarji (oz. vlagatelji),
4. druge finančne javnosti,
5. dobavitelji,
6. potrošniki,
7. država,
8. sindikati,
9. lokalna skupnost in
10. mediji.

Vloga **najvišjega vodstva** (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 93) v organizaciji je predvsem osmišljanje, osveščanje in spodbujanje zaposlenih pri doseganju namenov in ciljev organizacije. Poleg znanja je prav osebnost vodilnega človeka tisti dejavnik, s katerim si organizacija lahko zagotovi podporo javnosti. Ljudje od voditeljev ne pričakujejo le, da so upravljavci, ampak da so tudi osebno poštene, da se ne okoriščajo s svojim položajem, da imajo vizijo prihodnosti organizacije, skrbijo za sodelavce in podrejene, usklajujejo interese organizacije z interesi okolja, imajo moč izvrševanja zastavljenih nalog, so sposobni uresničevati sanje, hkrati pa posebej skupne vrednote ključnih deležnikov (Dilenschneider, Forresta, 1987).

Skratka, prvi človek mora skupaj z vodstveno skupino zaposlenim in drugim ključnim deležnikom posredovati vizijo, kakšen je smisel obstoja podjetja, kakšni so cilji organizacije in kako bodo ti cilji doseženi. Vodstvo se mora zavedati smisla lastnega početja in skrbeti za smiselno delovanje organizacije kot celote in povezovati preteklost skozi sedanost s prihodnostjo (Wirthlin, 1992).

**Zaposleni** (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 98) tržijo svojo delovno silo, ki je eden od treh osnovnih proizvodnih dejavnikov podjetja. Produktivnost njihovega dela vpliva na produktivnost organizacije (Hosking in Morley, 1991), zato so zaposleni praviloma v središču pozornosti vodstev.

Zaposleni so člani notranjih javnosti, za katere je značilno, da v organizaciji opravljajo različna dela in se soočajo z različnimi vrstami problemov (Schein, 1989). Informacije, ki jih iščejo in procesirajo, se nanašajo na probleme, s katerimi se srečujejo. Odvisno od njihovega položaja v organizaciji in od obsega strukturiranosti organizacije so bolj ali manj avtonomni. Bolj avtonomni se soočajo z manj prisile in zato bolje komunicirajo. Ljudje, ki v organizaciji sprejemajo odločitve, se počutijo bolj vpletene in bolj komunicirajo. Če so više v hierarhiji ali so zaposleni v decentraliziranih organizacijah, pogosteje sprejemajo odločitve. In obratno.

**Delničarji** (Razpet, Tič Vesel in Verčič, 2003: 37–48) oz. udeleženci v lastniški strukturi podjetja so pomemben del celotnega kapitala, ki je potreben za ustanovitev (ali kvečjemu nastanek) in rast podjetja. Medsebojno se ločijo po pravni obliki (institucionalni in mali delničarji), po slogu investiranja (aktivni in pasivni) in po svojem interesu aktivno posegati v sprejemanje poslovnih odločitev in upravljanje podjetja (portfeljski in strateški).

Običajno ima vsaka javna delniška družba v svoji lastniški družini tudi nekaj institucionalnih delničarjev oz. institucij, kot so vzajemni in pokojninski skladi, banke, zavarovalnice in investicijske družbe (Andrew, 1990). Po izkušnjah na razvitih trgih kapitala njihovi lastninski deleži naraščajo, s čimer se povečuje njihov vpliv na upravljanje podjetja. Mali delničarji so fizične in pravne osebe (podjetja), ki del svojega zaslužka prihranijo in prosta sredstva usmerjajo v portfeljske naložbe na borzi. Z nakupom vrednostnih papirjev želijo posamezniki pridobiti večji donos kot z alternativnimi naložbami (v nepremičnine, banke, dragocene predmete ...). Zaradi razpršenosti svojih kapitalskih vložkov nimajo dosti vpliva na upravljanje podjetij.

Po slogu investiranja ločimo aktivne vlagatelje, ki se o nakupu oz. prodaji odločajo na osnovi raziskav, analitičnih metod in modelov, ter pasivne vlagatelje, ki oblikujejo portfelj generičnih skupin delnic in obveznic glede na določeno osnovo ("benchmark").

Zlasti strateški vlagatelji imajo interes aktivno posegati v sprejemanje poslovnih odločitev in upravljanje podjetij, saj gledajo na naložbo v posamezno podjetje dolgoročno. V delniške družbe običajno vstopajo skozi prevzeme. Na drugi strani pa portfeljski vlagatelji svoje premoženje razpršijo tako, da ga vložijo v različne vrednostne papirje, da bi s tem čim bolj zmanjšali tveganje. V lastniški strukturi imajo manjše deleže in nimajo interesa posegati v poslovno politiko podjetja. Mednje sodijo tako mali kot veliki delničarji.

Med **druge finančne javnosti** (Razpet, Tič Vesel in Verčič, 2003: 48–75) spadajo borzni posredniki, analitiki, regulatorji, mediji in druge javnosti. Zanje velja pomembno pravilo, ki izhaja iz regulative: v komuniciranju nobena od finančnih javnosti nima privilegijev oz. vsako informacijo se vedno posreduje celotnemu trgu (Danowski, 1994: 141–174). Na ta način preprečimo okoriščanje posameznikov ali skupine. S pojavom globalnega trga vrednostnih papirjev ta zakonodajna obveza velja tako mednarodno kot tudi na domačem trgu.

**Dobavitelji** so deležniki, ki so z organizacijo funkcionalno povezani. To so druga podjetja ali organizacije, ki matičnemu podjetju dobavljajo oz. prodajajo svoje proizvode ali storitve in zanje od matičnega podjetja pričakujejo dogovorjeno plačilo, zato so zelo zainteresirani za uspešno poslovanje podjetja; obveščeni želijo biti o dogajanju v podjetju, njegovi plačilni sposobnosti ipd.

**Potrošniki, kupci, uporabniki, varovanci** in podobne skupine predstavljajo za vse organizacije eno izmed ključnih javnosti (Goldman, 1992), ki je z organizacijo funkcionalno povezana na outputni strani. Poznavanje izdelka ali storitve, zburjanje zadovoljstva z njegovo rabo in popravljanje morebitnih napak ter odpravljanje nevednosti s takojšnjim odzivanjem na pritožbe (Harris, 1991) – zaradi vsega naštetega je tržna tekma vedno bolj boj za delež na trgih ter vse bolj boj za delež v glavah ljudi (Gruban, Verčič in Zavrl, 1998: 205–212).

**Država** (Cutlip, Center in Broom, 2000: 487–517) – oz. njena vlada – naj bi zagotovila take vrste storitev, ki jih posameznik praktično ne more ali pa bi bilo to zelo neracionalno: policijska in požarna zaščita, zaščita divjine, nacionalna obramba, transportni sistem, sodni sistem, socialni programi, nacionalni muzeji (Garnett, 1992: 14). Te storitve, čeprav jih upravlja in izvaja vlada, so namenjene vsem državljanom. Z rastjo obsega in kompleksnosti potreb državljanov se povečuje na vseh ravneh tudi država.

Vlada in njena delovna telesa lahko vplivajo na praktično vse dele družbe (Robin, Pedler in VanSchendelen, 1994). Vsaka vladna aktivnost je tesno povezana in odvisna od odnosov z javnostmi, v korist katerih naj bi delala. Namen demokracije lahko povežemo z namenom odnosov z javnostmi, saj lahko brez informiranih in aktivnih državljanov izvoljeni in imenovani uradniki izgubijo stik z dejanskimi potrebami in interesi svojega volilnega telesa (Miller, 1987).

**Trgovinska združenja, profesionalna združenja in delavski sindikati** se organizirajo zato, da bi uveljavili interese svojih članov (Maurer in Sheets, 1998). To počno s promocijo visokih standardov samodiscipline, z zastopanjem svojih članov pred pomembnimi javnostmi in pred vladnimi telesi na različnih ravneh.

Sindikat (Cutlip, Center in Broom, 2000: 555–573) predstavlja organizirano delovno silo. Svoje člane podpira in jim pomaga na področju delavske zakonodaje, državljanskih in delavskih pravic, zdravja in izobrazbe (Taylor, 1993). Danes se pojavlja v vlogi aktivnega socialnega partnerja, ki deli breme odgovornosti za zdravje gospodarstva.

Industrijska revolucija, ki je povzročila nastanek delavskih sindikatov, se umika informacijski dobi, ki spreminja sindikalna pravila. Družbene spremembe povzročajo spremembo delovne sile, povečanje zakonske podpore menedžmentu, upadanje ravni javne podpore sindikatom. Člani delovne sile bodo v 21. stoletju bistveno mlajši od članov današnje delovne sile (Hornblower, 1996: 44–45). Vse večji del svetovne delovne sile predstavljajo ženske. Zaradi globalizacije trga delovne sile prihajajo njeni člani iz najrazličnejših kulturnih okolij.

Sociološka znanost opredeljuje **lokalno skupnost** (Grunig in Hunt, 1984: 265–283) ali kot lokacijo, na kateri se ljudje povezujejo geografsko (občina, krajevna skupnost ipd.), ali kot negeografsko interesno skupnost ljudi, v katero se ljudje povezujejo zaradi reševanja skupnih problemov ali zaradi skupnih interesov (znanstvena skupnost ali poslovna skupnost). Obe vrsti skupnosti se lahko prekrivata. Pogosto so skupnosti opredeljene kot politične enote. To so lahko ruralna področja, majhna mesta, urbani centri, sooseske ali pa predmestja znotraj urbanega konglomerata.

Javnosti v lokalni skupnosti so prebivalci, ki so v organizaciji zaposleni, in njihove družine, lokalni mediji, mnenjski vodje, izvoljeni in drugi vladni uradniki, lokalne poslovne, civilne in storitvene organizacije, aktivistične skupine s posebnimi ali specifičnimi interesi, potrošniki idr. (Banks, 1995).



Tako kot organizacije tudi skupnosti razvijejo strukturo, ki je najprimernejša za njihovo okolje. Nekatere skupnosti imajo visoko centralizirano strukturo moči, druge pa bolj pluralistično. Npr.: v mestih z velikimi korporacijami je moč razpršena; mesta z decentralizirano strukturo moči so bolj heterogena, tj. z več etničnimi skupinami in večjim delavskim razredom.

Lokalno skupnost najlaže konceptualiziramo, če organizacijo obravnavamo kot enega od podsistemov lokalne skupnosti. Večina organizacij želi biti aktivna javnost v svoji lokalni skupnosti in želi prispevati k urejenosti in razvoju lokalne skupnosti. Spoznale so, da jim močna skupnost pomaga pri njihovi lastni rasti in razvoju (Moscovici in Doise, 1994).

**Mediji** so samostojne organizacije z lastnim videnjem smisla in poslanstva svojega delovanja. Tako kot druge gospodarske organizacije med seboj konkurirajo s svojim blagom – informacijami na sorazmerno svobodnem trgu ter se borijo za čim večji tržni delež in čim večji dobiček. Niti javni mediji – nacionalne radijske, televizijske in časopisne hiše, ki se sicer financirajo z naročninami in drugimi zakonsko predpisanimi viri – niso povsem izvzeti iz tržne tekme (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 113–117).

Z vidika organizacije mediji nastopajo kot nekakšni posredniki med organizacijo in njenimi deležniki. S svojimi sporočili lahko bistveno vplivajo na pričakovanja drugih deležnikov podjetja in s tem na položaj podjetja ter v skrajnih primerih tudi na sam obstoj podjetja. Učinki delovanja množičnih medijev niso premočrtni od vira informacije preko novinarjev in drugih zaposlenih v medijih do občinstva (Jamieson, Campbell, 1988). Sporočila se namreč prilagajajo tehničnim potrebam in zmožnostim medija, uredniškim politikam in končno rabam teh sporočil s strani občinstva.

Z razvojem tehnologije (Webster, 1986: 83) se spreminja tudi naše pojmovanje medijev, zlasti razumevanje masovnih medijev. Razvijajo se novi komunikacijski kanali, ki omogočajo bolj individualizirano komunikacijo. Sofisticirana računalniška programska orodja, povezana s podatkovnimi bazami, omogočajo naslavljanje posameznikov po imenih in glede na točno določeno vsebino posredovanih informacij (Hart, 1991). Individualno naslovljena neposredna pošta spreminja medijske splete mnogih organizacij. Sistem optičnih vlaken obljublja nastajanje informacijskih avtocest, ki bodo spremenile komunikacijo, trgovanje in celo socialne odnose na vseh ravneh (Herman, 1997).

S procesom globalizacije svetovne tržne ekonomije se je sprožil tudi proces medijske globalizacije. Medijski sistemi odražajo vzorce splošne politične ekonomije in jih aktivno sooblikujejo. Učinki globalizacije medijev so na kratek rok na lokalnih in nacionalnih ravneh

kompleksni, spremenljivi, tako pozitivni kot negativni. V vsakem primeru pa izjemno močno vplivajo na oblikovanje našega življenjskega prostora (McChesney, 1999).

### 1.1.3. Kako rangiramo ključne deležnike?

**Ključni deležniki organizacije** so tisti, od angažiranosti katerih je praktično odvisen obstoj organizacije, saj lahko odločilno vplivajo na uresničevanje ciljev organizacije. V različnih okoliščinah so za organizacijo ključni različni deležniki. Posamezne skupine deležnikov lahko razvrstimo glede na stopnjo soodvisnosti med njimi in organizacijo v določenih okoliščinah (Slater in Lovett, 1999: 179).

Vsi identificirani deležniki ne postanejo nujno javnosti v programih za odnose z javnostmi, oblikovanih za določene okoliščine. Glede na to, da so tema naloge razmere preobrata, posebej izpostavljam manjše število deležnikov:

- zaposlene,
- sindikate,
- menedžment,
- lastnike,
- finančne javnosti,
- poslovne partnerje (dobavitelje/kupce),
- medije in
- lokalne skupnosti.

Za uspešnost preobrata v poslovanju so pogosto odločilnega pomena zunanji deležniki, še zlasti finančne javnosti, ki imajo v podjetju angažirana finančna sredstva ali kakšno drugo obliko premoženja. Mednje uvrščamo predvsem banke, upnike in delničarje. Zelo pomembni so tudi kupci in dobavitelji, brez katerih podjetje nima možnosti preživetja z lastno dejavnostjo.

Kot bo razvidno iz nadaljevanja, pa uspešen preobrat ni možen brez ustreznega menedžmenta, ki uspe na primeren način pritegniti zaposlene k sodelovanju. Menedžment in zaposleni so notranja javnost, ki si prizadeva za ohranitev dejavnosti podjetja in po možnosti čim večjega števila delovnih mest.

## 1.2. Koncept odnosov in kakovost odnosov

### 1.2.1. Kako je koncept odnosov opredeljen v literaturi?

**Posamezniki in skupine vedno vstopajo v odnos drug z drugim z namenom, da bi zadovoljili obojestranske želje in potrebe.** Moderna družba z naraščajočo medsebojno soodvisnostjo zahteva še bolj kompleksno socialno, politično in ekonomsko interakcijo. Posledično je nastajanje in vzdrževanje odnosov na vseh ravneh družbenega sistema postalo pomembno področje znanosti, ki se vse bolj širi in pogloblja (Cutlip, Center in Broom, 2000: 1–28).

Odnosi nastajajo v okviru različnih družbenih entitet: med posamezniki, v družinah, v delovnih timih, v skupinah, v organizacijah in med narodi. V magistrskem delu se omejujem na obravnavo odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi – tj. ljudmi, ki so na določen način v soodvisnosti z zadevno organizacijo.

**Posamezniki, skupine in organizacije, ki vstopajo v odnos, se vedejo na določen način. Njihovo vedenje je njihova komunikacija.** Ljudje komunicirajo, ko posredujejo sporočila drugim ali jih od njih prejema.

Organizacije so vedno komunicirale s svojimi javnostmi, način njihove komunikacije pa se je razvijal in spreminjal. Do 19. stoletja so organizacije s svojimi javnostmi komunicirale na neformalne načine. Npr.: predsednik je imel govor ali se je srečal z uradniki ali prebivalci določene skupnosti. Organizacije so pogosto uveljavljale svojo voljo s prisilo ali pa so javnosti preprosto ignorirale.

V 20. stoletju so organizacije in javnosti postale večje in bolj specializirane. Ni jih bilo več možno ignorirati ali prisiliti k določenemu vedenju. Komunikacija je postajala vse zahtevnejša, vodje organizacij pa so ji morali v okviru svojih delovnih aktivnosti posvečati vse več časa. Zato so organizacije začele razvijati posebne funkcije, specializirane za upravljanje komunikacije (Finn, 1972: 12–15, 26). V večjih organizacijah se je funkcija odnosov z javnostmi razvila v podsistem večjega organizacijskega sistema: v oddelek za odnose z javnostmi.

Na podlagi razvoja koncepta odnosov in na podlagi številnih poskusov opisati prakso je nastala naslednja, najširše sprejeta definicija odnosov z javnostmi (Cutlip, Center in Broom, 2000: 6):

**"Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki ustvarja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije."**

Elementi koncepta odnosov z javnostmi (Harlow, 1976: 36), ki jih v taki ali drugačni obliki vsebujejo vse definicije, so:

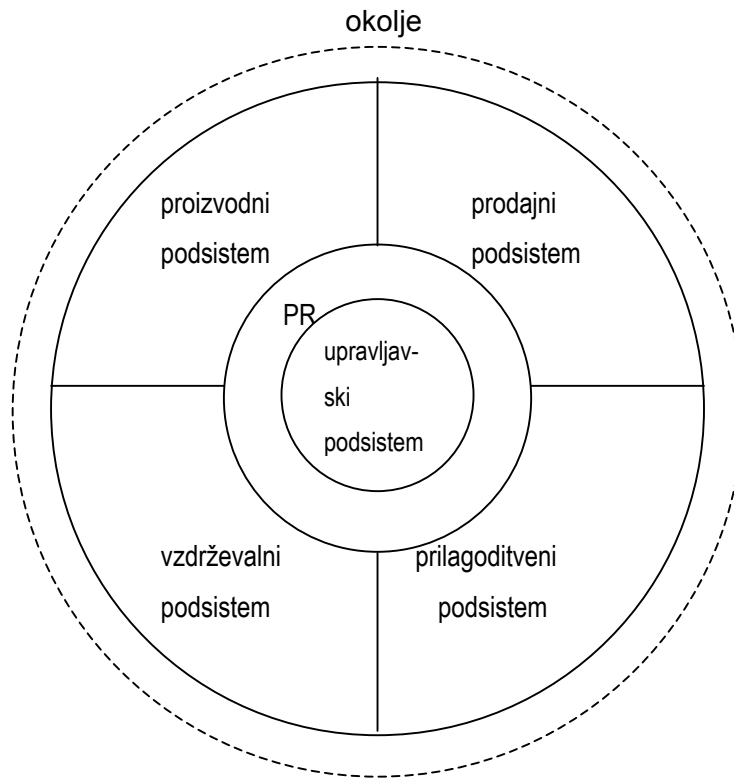
1. vodenje načrtovanega in vzdrževanega programa kot dela organizacijskega upravljanja,
2. ukvarjanje z odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi,
3. spremljanje zavedanja, mnenj, stališč in vedenj znotraj in zunaj organizacije,
4. analiza vpliva politik, postopkov in aktivnosti na javnosti,
5. prilagajanje teh politik, postopkov in aktivnosti, kadar so ti v nasprotju z interesom javnosti in preživetjem organizacije;
6. svetovanje vodstvu o oblikovanju novih politik, postopkov in aktivnosti, ki so koristni tako za organizacijo kot za njene javnosti;
7. oblikovanje in vzdrževanje dvosmerne komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi,
8. ustvarjanje specifičnih sprememb v zavedanju, mnenjih, stališčih in vedenjih znotraj in zunaj organizacije,
9. skrb za nove in/ali obstoječe odnose med organizacijo in javnostmi.

**Konceptualni okvir** odnosov z javnostmi pomaga spoznati, kdaj in kako praktiki odnosov z javnostmi uporabljajo posamezne tehnične veščine in kako rešujejo probleme v odnosih z javnostmi. Profesionalci imajo ustrezno znanje in tehnične veščine, ki jih običajni državljani nimajo. Njihovo znanje bi moralo temeljiti na poznavanju družbenih ved, kot so: komunikologija, psihologija, ekonomija, sociologija, socialna antropologija, politične vede, geografija in druge. Vsaka od teh disciplin vsebuje mnoge poddiscipline, kot so: kognitivna psihologija, socialna psihologija, kolektivno vedenje in organizacijsko vedenje. Istočasno komunikatorji sprejemajo določene vrednote, ki so zbrane v njihovem etičnem kodeksu. Le-te odvrčajo od uporabe znanj in tehničnih veščin v sovražne namene.

Teoretiki obravnavajo **organizacijo kot sistem** niza interaktivnih delov ali podsistemov. Vsak podsistem vpliva na druge podsisteme in na celotno organizacijo. Večina organizacij

ima podobne podsisteme: proizvodne, vzdrževalne (npr. kadrovski), prodajne, prilagoditvene (npr. razvojni in planski) in upravljavske podsisteme.

**Slika 2: Odnosi z javnostmi kot organizacijski podsistem**



Vir: Grunig, James E., in Todd Hunt (1984: 9)

Oddelek odnosov z javnostmi deluje kot mejni podsistem, ker deluje na robu organizacije. Služi kot zveza med organizacijo in zunanjimi skupinami in posamezniki. Drugim organizacijskim podsistemom nudi podporo pri komunikaciji z ostalimi podsistemi v organizaciji in z zunanjimi javnostmi.

Organizacije razvijajo formalne komunikacijske podsisteme, kadar se same organizacije ali njihove javnosti vedejo tako, da vplivajo druga na drugo (Mitroff, 1983). Ti vplivi ustvarjajo probleme v odnosih z javnostmi. Ko javnosti spoznajo učinke delovanja organizacije nanje, se pogosto odzovejo tako, da s svojimi aktivnostmi povratno vplivajo na organizacijo. Povezave organizacij in javnosti se kažejo s posledicami teh povezav, zaradi katerih organizacije potrebujejo podsisteme za odnose z javnostmi.

Formalizirane aktivnosti odnosov opisujejo štiri modeli, ki jih je možno prepoznati tako v zgodovini kot v sodobni praksi odnosov z javnostmi v različnih organizacijskih ureditvah: model tiskovne agencije (publiciteta), model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model. Poznavanje modelov pomaga razumeti razlike med sodobnim upravljanjem odnosov z javnostmi v primerjavi s preteklim ter stopenjski zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi.

Koncept odnosov je lahko enosmeren ali dvosmeren. Enosmeren koncept odnosov z javnostmi je praktično propaganda in prepričevalno komuniciranje (publiciteta). Dvosmerna komunikacija poudarja komunikacijsko izmenjavo, reciprociteto in medsebojno razumevanje. Razširjeni dvosmerni koncept vključuje organizirano uravnavanje, svetovalno upravljanje in korektivne aktivnosti.

**Tabela 1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi**

Značilnosti	MODEL			
	Tiskovna agencija/ publiciteta	Javno informiranje	Dvosmeren asimetričen	Dvosmeren simetričen
Namen	propaganda	širjenje informacij	znanstveno prepričevanje	vzajemno razumevanje
Narava komunikacije	enosmerna; dejanska resničnost ni bistvena	enosmerna; dejanska resničnost pomembna	dvosmerna; neuravnotežen učinek	dvosmerna; uravnotežen učinek
Komunikacijski model	vir → prejemnik	vir → prejemnik	vir ↔ prejemnik povraten odziv	skupina ↔ skupina
Narava raziskovanja	malo; "counting house"	malo; branost, bralstvo	formativna; ovrednotenje vedenja	formativna; ovrednotenje razumevanja
Praksa danes	šport, gledališče, promocija proizvodov	vlada, neprofitne zveze, posel	konkurenčni posli; agencije	regulirani posli; agencije

Vir: Grunig, James E., in Hunt, Todd (1984: 22)

Dolgo so teoretiki menedžmenta zagovarjali uporabo enega samega, "čistega" modela odnosov z javnostmi. V začetku 50-ih let minulega stoletja pa se je uveljavil t. i. naključni vidik menedžmenta, po katerem nobeden od pristopov ni primeren ves čas in v vseh pogojih.

Kateri pristop je najboljši, je odvisno od narave organizacije, njene tehnologije in okolja, v katerem mora preživeti.

### 1.2.2. Kako literatura opredeljuje kakovost odnosov?

Strokovnjaki za komunikacijo in psihologi so opredelili mnogo značilnosti, ki opisujejo naravo odnosa in posledice odnosov. V nadaljevanju opredeljeni indikatorji zagotavljajo dobro merilo za ovrednotenje odnosov.

- a) V **menjalnem odnosu** ena stran koristi drugi strani samo zato, ker je od nje imela korist v preteklosti ali pa to pričakuje v prihodnosti. Vsaka stran je pripravljena nuditi korist drugi strani samo zato, ker v zameno zase pričakuje po vrednosti primerljivo korist. Menjalni odnos je bistvo trženjskih odnosov med organizacijami in strankami in je osrednji koncept trženjske teorije. Vendar menjalni odnos javnostim običajno ne zadostuje. Od organizacije pričakujejo, da bo storila kaj za skupnost in njene deležnike, od katerih bo na kratek rok prejela le malo ali nič.
- b) V **skupnostnem odnosu** sta obe strani pripravljene zagotavljati korist ena drugi zato, ker ju skrbi za blagostanje druge strani, četudi zase ne moreta pričakovati neposredne koristi od nasprotne strani. Taki odnosi so značilni za družbeno odgovorno ravnanje organizacije.

Nobenega od obeh tipov odnosov ni mogoče opredeliti kot izključno dobrega ali slabega. Najpogosteje se najprej oblikuje menjalen odnos, ki se sčasoma nadgradi in dozori v skupnostnega. Včasih pa je potrebno razviti skupnostni odnos še pred menjalnim. **Stopnja, do katere javnost verjame, da ima z organizacijo skupnostni odnos, je najbolj jasen indikator uspešnosti upravljanja odnosov z javnostmi.**

Raziskovalci z univerze v Marylandu so štiri najpomembnejše **značilnosti odnosov**, ki jih navajajo v literaturi in ki označujejo kakovost odnosov, izolirali ter jih razvrstili po pomembnosti:

- a) **Vzajemni nadzor** je stopnja obojestranskega nadzora nad medsebojnim odnosom, s katero sta obe strani zadovoljni. Čeprav je določena stopnja neravnotežja v stopnji nadzora nad odnosom med organizacijo in javnostmi povsem naravna, je odnos med

njima najbolj stabilen in pozitiven, kadar imata obe strani določeno stopnjo nadzora nad njim. Vsaka stran lahko drugi dopusti večjo stopnjo nadzora nad njunim odnosom, če drugi strani zaupa.

- b) Pri **zaupanju** gre za raven zaupanja, ki ga imata strani druga do druge, in za njuno pripravljenost, da se druga drugi odpreta.
- c) **Zaveza** je obseg, v katerem obe strani verjameta, da je v medsebojni odnos vredno vlagati energijo, ga vzdrževati in pospeševati.
- d) **Zadovoljstvo** je obseg, v katerem sta obe strani naklonjeni ena drugi zaradi okrepljenega pozitivnega pričakovanja v zvezi z njunim odnosom. Zadovoljujoč odnos nastane, ko vsaka stran verjame, da druga stran odnos neguje.

### 1.2.3. Zaupanje

Simmel je v svojem delu *The Philosophy of Money* o zaupanju zapisal naslednje: "Brez splošnega zaupanja, ki ga imajo ljudje drug do drugega, bi se družba sama po sebi razkrojila, saj zelo malo odnosov temelji na poznavanju informacij o drugi osebi in zelo malo odnosov bi obstalo, če zaupanje ne bi bilo tako močno, ali še močnejše, kot razumski dokaz ali osebno opazovanje" (Simmel, 1978). Garfinkel v svojem eksperimentiranju z zaupanjem ugotavlja, da se lahko "zaupanje kot pogoj za stabilnost dogovorjenih akcij" pretvori v "držo vsakodnevnega življenja" (Garfinkel, 1963: 187–238).

Izvorno je bilo zaupanje ("fiducia") osebni fenomen, ki ga je vsaj Peter Lombard (110?–1160) označil z vidika volje srednjeveške krščanske vere. V srednjeveškem krščanstvu vsako dejanje religiozne vere kaže dve strani oz. dva vidika, ko je enkrat zagotovljena resnica in podreditev resnici – poznavalen in izvirajoč iz volje. Brez prvega bi bili slepi in brez drugega ne bi bilo praktičnega pomena. Dejstvo, da gre enkrat za poudarek prvega in drugič drugega, vodi k dvema relativno ločenima pojmovanjema vere. Ko je poudarjen vidik poznavanja, zaznavamo pojem kot prepričanje; ko je poudarjen vidik volje, zaznavamo pojem kot zaupanje (Morgan, 1921: 689–964).

**Zaupanje je ena od temeljnih sestavin kakovosti odnosa** (Grunig in Hon, 1999). Že samo po sebi je to široko zasnovan koncept, ki ga poglobljeno preučujejo teoretiki psihologije, menedžmenta in organizacijske komunikacije.



**V psihologiji in medosebni komunikaciji** je zaupanje ena od več dimenzij kakovosti odnosov in dejansko lahko opredeljuje osebnost posameznika. Nekateri ljudje naj bi bili bolj zaupljivi in vredni zaupanja kot drugi, ki naj bi bili sumničavi in nevredni zaupanja. Zaupljiva oseba ocenjuje druge pozitivno oz. jih ocenjuje kot dobre, dokler ni dokazano drugače (Adorno in Frenkel-Brunswik, 1950). Nezaupljive osebe ocenjujejo druge ljudi negativno, kot nevarne in sovražne. Giddens v svojih delih (Giddens, 1984: 51–60; 1990; 1994a: 56–109; 1994b: 184–197) opredeljuje osnovno zaupanje kot lastnost človeške ontološke varnosti, na kateri temeljijo tri druge oblike zaupanja: elementarno ali medosebno, abstraktno ali neosebno in aktivno zaupanje. S slednjim ima svoj lasten mehanizem za ovrednotenje, s pomočjo katerega razlikuje med dobrim in slabim namenom zaupanja (elementarno zaupanje skozi sorodnost – biti v vase zaprtem družbenem sloju je dobro, abstraktno zaupanje skozi strokovni sistem – strokovnjaki so dobri, aktivno zaupanje skozi "proces vzajemnega opisnega in emocionalnega odkritja" – "odprtost" je dobra).

**V odnosih z javnostmi** je zaupanje pomemben koncept tako v amerškem (Ledingham in Bruning, 2000) kot v evropskem pogledu (Verčič, Ruler in Flodin, 2001: 373–387). V Smernicah za merjenje kakovosti v odnosih z javnostmi J. Grunig in Hon (1999) opredelita zaupanje kot raven zaupanja in volje ene strani, da se odpre drugi, sestavljajo ga integriteta – prepričanje, da organizacija ravno pravilno in pravično, odvisnost – prepričanje, da bo organizacija storila, kar obljublja, in kompetentnost – prepričanje, da je organizacija zmožna storiti, kar obljublja. V Evropi se zaupanje bolj pogosto pojmuje na družbeni ravni, in sicer kot "javno zaupanje" (Bentele, 2003).

Zaupanje se obširno preučuje v okviru upravljanja **organizacijske komunikacije**; včasih kot samostojen koncept, pogosteje pa kot sestavni del odnosov. Medtem ko se v psihologiji in komunikaciji poudarja medosebne odnose med zakonci, prijatelji, sorodniki in podobno ter se v menedžmentu in organizacijski komunikaciji poudarja odnose med menedžerji ter med menedžerji in ostalimi zaposlenimi, raziskovalci šele od nedavnega uporabljajo podobne koncepte za preučevanje odnosov med organizacijo in javnostmi.

Francis Fukuyama v svoji knjigi *Zaupanje: Družbena vrlina in ustvarjanje blaginje* trdi, da je gospodarska blaginja naroda pogojena z enim samim prepričljivim dejavnikom, in to je z ravnijo zaupanja, ki je svojstvena za posamezno družbo. Kadar narod ali družba dopuščata in podpirata visoko raven zaupanja, blaginja in dobri gospodarski rezultati običajno sledijo (Fukuyama, 1996). Nadalje razmišlja, da pomanjkanje zaupanja terja davek pri vseh oblikah gospodarskih aktivnosti. Podobno tudi drugi družbeni analitiki menijo, da je zaupanje

osrednjega pomena za gospodarstvo in da si je moderno gospodarstvo težko predstavljati brez močnega zaupanja.

V drugi polovici 20. stoletja se je oblikovalo spoznanje, da ima zaupanje kot oblika družbenega nadzora tudi **ekonomsko vrednost**. Za ekonomske aktivnosti niso značilni le proizvodni stroški, ampak tudi transakcijski stroški; ti predstavljajo stroške tekočih ekonomskih aktivnosti, kar bi lahko v fiziki primerjali s pojmom trenja (Williamson, 1985: 18–19). Zaupanje služi kot mazivo (Arrow, 1974: 23), ki omogoča gladek potek transakcij in s tem prihranek (Reve, 1990). Tako kot lahko ovrednotimo transakcijske stroške, lahko ovrednotimo tudi prihranke; slednji nastanejo kot rezultat zaupanja, zaradi katerega so potrebna manjša osebna vlaganja v nadzor. Zaupanje in transakcijski stroški so obratnosorazmerni. Zaupanje pa postane samo po sebi dobrina (Dasgupta, 1988). Zaupanje in transakcijski stroški so obratnosorazmerni (Williamson, 1979).

Zaupanje oz. nezaupanje imata merljive učinke na finančno zdravje organizacije. Kot je razvidno iz primera Enron, je revizijska hiša Arthur-Andersen propadla, ker so njeni klienti popolnoma izgubili zaupanje v njeno delovanje in rezultate njenega delovanja. Nasprotno pa FedExov uspeh temelji na zaupanju strank v njegovo sposobnost, da bo odposlana pošiljka zagotovo dostavljena naslednje jutro.

Khalil (1994: 342) piše namesto o transakcijskih stroških o organizacijskih stroških, in sicer kot o stroških nezaupanja, ki jih je potrebno minimizirati. Čeprav ekonomsko pojmovanje zaupanja kot sredstva za prihranek pri stroških temelji na sociološkem pojmovanju zaupanja kot socialnega nadzora, ki omejuje dopusten in uporaben izbor človeškega vedenja, Fukuyama (1995) uporabi ekonomsko pojmovanje zaupanja v sociološki teoriji tako, da vzporeja ekonomske (transakcijske ali organizacijske) stroške s socialnimi stroški: zaupanje v družbi je v obratnem razmerju s stroški, ki so povezani z monitoringom in nadzorom njenih članov (policija, sodišča ...).

Furubotn in Richer (2000: 43) govorita o stroških oblikovanja in vzdrževanja temeljnega institucionalnega okvira celotne družbe. Koncept transakcijskih stroškov je osnova t. i. nove institucionalne ekonomije, ki ugotavlja, da obstajajo določeni stroški transakcij, ki so sicer odvisni od narave posameznega trga, vendar pa ti pogosto odločilno vplivajo na ekonomske odločitve (Lah, 2002: 927). Oblikovanje institucionalnega okvira je posledica, odgovor na probleme v zvezi s stroški izvedbe transakcij. Družbene oziroma ekonomske institucije torej predstavljajo učinkovito rešitev za specifičen ekonomski problem (Grannovetter, 2001a: 56). Poleg tega pa ustrezno izoblikovani institucionalni okvir s tem, ko naredi zlorabo pravil igre

zelo drago, to tudi uspešno preprečuje – potencialne kršitelje odvrča od njihovih namenov (vsaj teoretično). V tem kontekstu se zaupanje navezuje na obstoječi institucionalni okvir. Kot ugotavlja Granovetter, slednji zaupanja ne vzpostavi, temveč predstavlja zgolj njegov funkcionalni ekvivalent. Zaupanje torej odraža pričakovanja ekonomskih akterjev, da jih bo obstoječi institucionalni okvir varoval pred morebitnimi zlorabami drugih in jim omogočal uresničevanje njihovega ekonomskega interesa. Zaupanje je torej eden od načinov premagovanja transakcijskih stroškov. Vendar pa nova institucionalna ekonomija izvora tovrstnih pričakovanj ne uspe razložiti. Furubotn in Richter (2000: 25–29) ugotavljata, da je z vidika nove institucionalne ekonomije zaupanje eden izmed ključnih dejavnikov stabilnih ekonomskih oziroma družbenih institucij.

Teza o vključenosti (Granovetter, 2001a: 57) izpostavlja pomen konkretnih medosebnih odnosov in omrežij pri oblikovanju zaupanja v kontekstu ekonomskih interakcij. Proces oblikovanja družbenih in ekonomskih institucij vedno poteka v kontekstu obstoječih medosebnih razmerij med konkretnimi akterji. In prav ta razmerja so tista, ki vzpostavijo, ali pa tudi ne, odnose zaupanja med posameznimi akterji. Pomembna je osebna izkušnja: če se je nekdo v preteklosti že izkazal za vrednega našega zaupanja, mu bomo tudi v prihodnje zaupali veliko lažje kot nekemu, ki ga sploh ne poznamo. Stabilni odnosi med (ekonomskimi) akterji namreč oblikujejo močna vzajemna pričakovanja, ki med drugim vključujejo tudi zaupanje, kar pa samo po sebi še ne izključuje možnosti prevare. Tovrstna pričakovanja vključujejo tudi vrsto neekonomskih motivov, kar še toliko bolj poudari pomembnost obstoječih ekonomskih razmerij. Kako velik pomen pripisujejo ekonomski akterji zaupanju, kažejo izjave vodilnih uslužbencev nekaterih podjetij (Uzzi, 2001: 214–216), vsem po vrsti se namreč zdi zaupanje ključni dejavnik sodelovanja s poslovnimi partnerji. Prav tako pa zaupanje odraža določena pričakovanja glede vedenja partnerjev, predvsem prepričanje, da ti zaupanja ne bodo zlorabili. Tovrstna pričakovanja so pomembna z vidika individualnih ekonomskih akterjev, še zlasti pa so pomembna v primeru povezav znotraj podjetniških skupin (Granovetter, 1994), ki so na splošno odvisne prav od medsebojnega zaupanja, ki je pogosto utemeljeno na skupni osebni, etični ali geografski pripadnosti članov.

Seveda pa pravkar navedene ugotovitve ne pomenijo, da zaupanje kot dejavnik ekonomskega delovanja nujno predstavlja nekaj pozitivnega. Solidarnost in zaupanje znotraj majhnih skupin sta lahko tudi ovira za uspešen razvoj bodisi podjetja bodisi celotne skupnosti. Na ravni posameznega podjetja obstaja obsežna evidenca, ki razkriva, da samo zaupanje še ne zadostuje za uspeh podjetja (Wong, 1985: 58–72; Chandler, 1990). Izkaže se namreč, da podjetja, v katerih med lastniki in menedžerji prevladujejo pristni odnosi ter v katerih zaupanje predstavlja poglobljen kriterij imenovanja ljudi na vodilne položaje, dosegajo

mного slabše rezultate od ostalih. Šele kombinacija zaupanja in visoke strokovnosti obeh pozitivno vpliva na razvoj podjetja. In zdi se, da zadnje spoznanje počasi le prodira v zavest ljudi, saj postaja profesionalizacija vodenja vse pomembnejša (Kim, 1991: 272–299).

Med raziskovalci je splošno sprejeto razumevanje zaupanja kot **multidimenzionalnega koncepta**:

- **Zaupanje se pojavlja na mnogih ravneh.** Izvira iz interakcije in predstavlja vezivo med sodelavci, v timu, v organizaciji in med organizacijami.
- **Zaupanje je kulturno zasidrano.** Zaupanje je tesno povezano s pravili, vrednotami in prepričanjem organizacijske kulture.
- **Temelji na komunikaciji.** Zaupanje je izid komunikacijskega vedenja, kot je zagotavljanje točnih informacij, razlag v zvezi z odločitvami in demonstriranjem odkritosti in ustrezne odprtosti.
- **Zaupanje je dinamično.** Zaupanje se nenehno spreminja skozi ustvarjanje, destabilizacijo in rušenje zaupanja.
- **Zaupanje je večdimenzionalno.** Zaupanje sestoji iz mnogih dejavnikov na poznavalski, čustveni in vedenjski ravni; vse ravni učinkujejo na individualno percepcijo zaupanja. Zaupanje je tudi ena od več dimenzij, ki se jih meri v okviru vrednotenja kakovosti odnosov. Ker je zaupanje za kakovost odnosa bistveno, se definicijo zaupanja vključuje v definicije odnosa.

**Dimenzije zaupanja so:**

- **Kompetentnost** – Prepričanje, da je organizacija zmožna narediti, kar obljublja. To vključuje obseg, v katerem vidimo organizacijo kot učinkovito, konkurenčno in zmožno preživetja na trgu.
- **Integriteta** – Prepričanje, da je organizacija pravična in poštena.
- **Zanesljivost** – Prepričanje, da bo organizacija storila, kar obljublja; prepričanje, da deluje konsistentno in zanesljivo.
- **Odprtost/odkritost** – Ta dimenzija ne vključuje samo količine in točnosti informacij, ki jih organizacija deli z javnostmi, pač pa tudi iskrenost in ustreznost njene komunikacije.
- **Ranljivost** – Volja organizacije, ki temelji na njeni kulturi in komunikacijskem vedenju v odnosih in transakcijah, biti ustrezno občutljiva zaradi prepričanja, da je drugi, pa najsi bo to posameznik, skupina ali organizacija, kompetenten, odprt, pošten, skrben, zanesljiv ter se identificira s skupnimi cilji, normami in vrednotami.

- **Skrb za zaposlene** – Ta vključuje občutek za pozornost, empatijo, toleranco in varnost, kadar postanejo ljudje v poslovnih aktivnostih ranljivi. Iskreno prizadevanje za razumevanje prispeva k visoki ravni vsakega odnosa.
- **Identifikacija** – Obseg, v katerem imamo skupne cilje, norme, vrednote in prepričanje v skladu s kulturo organizacije. Ta dimenzija navaja na občutek povezanosti z menedžmentom in sodelavci.
- **Nadzorna vzajemnost** – Stopnja, do katere se obe strani strinjata, kdo ima legitimno moč medsebojnega vplivanja. Čeprav je neravnotežje moči v organizaciji naravno, pa so odnosi z javnostmi z enostranskimi poskusi pridobitve nadzora ene od strani povezani z zmanjšanjem percepcije komunikatorjeve kompetentnosti in zadovoljstva z odnosom ter dvigom ravni aktivizma.
- **Zadovoljitev** – Obseg, v katerem se ena stran čuti ugodno v bližini druge, ker so pozitivna pričakovanja v zvezi z odnosom okrepljena.
- **Zaveza** – Obseg, v katerem ena stran verjame, da je vredno vlagati energijo v vzdrževanje in poglobljanje odnosa. Dve dimenziji zaveze sta trajnost, ki se nanaša na določeno usmeritev aktivnosti, in emocionalna zaveza, pri kateri gre za čustveno usmeritev.

Končno je potrebno ponovno poudariti, da je zaupanje sicer ena temeljnih značilnosti kakovosti odnosov, vendar pa ga lahko obravnavamo le v širši zvezi odnosov organizacije z njenimi javnostmi, tj. v okviru menjalnih in skupnostnih odnosov.

#### 1.2.4. Pomen komunikacije za kakovost odnosov

Posamezniki, skupine in organizacije, ki vstopajo v odnos, se vedejo na določen način oz. medsebojno komunicirajo. Kakovost komunikacije določa kakovost njihovega medsebojnega odnosa.

**Komunikacijska odličnost je univerzalna, ker vključuje znanje oz. strokovnost, ki presega katero koli javnost, organizacijsko enoto, industrijo, organizacijski tip ali nacionalno tvorbo.** Pri komunikacijski odličnosti ne gre zgolj za tehniko, ampak za ideal oz. popolno stanje, za katerega si organizacija prizadeva, vendar ne pričakuje, da ga bo dejansko tudi dosegla.

Komunikacijsko odličnost si lahko predstavljamo kot tri sfere, eno znotraj druge:

- a) Sfero v središču oz. jedro predstavlja temeljno znanje komunikacijskega oddelka.
- b) Srednjo sfero predstavljajo deljena pričakovanja komunikacijskega oddelka in dominantne koalicije v organizaciji.
- c) Sfera temeljnega znanja in sfera deljenih pričakovanj sta vključeni v zunanjo sfero organizacijske kulture.

#### 1.2.4.1. Znanje

Temeljno znanje, po katerem se razlikuje odličen komunikacijski oddelek od manj kot odličnega, vključuje obvladovanje strateškega **upravljanja dvosmerne komunikacije (simetrične in asimetrične) ter specializirano znanje o formalnem in neformalnem raziskovanju** (Broom, 1986). S strateškim upravljanjem je mišljeno uravnoteženje notranjih procesov organizacij z zunanjimi dejavniki. Strateško upravljanje organizacije obsega tudi strateško upravljanje odnosov.

Za strateško upravljanje komunikacije je potrebno obvladovati:

- upravljanje organizacijskih odzivov na probleme,
- razvoj ciljev komunikacijskega oddelka,
- uporabo izsledkov raziskav za segmentiranje javnosti,
- raziskovalno vrednotenje komunikacijskih programov in
- tehnike budžetiranja.

Obvladovanje dvosmerne komunikacije, skupaj z obvladovanjem formalnih in neformalnih oblik raziskav, odlikuje dober komunikacijski oddelek, ki na ta način zbira informacije o javnostih in jih interpretira najvišjemu vodstvu (Murphy, 1991).

Najvišje vodstvo lahko informacije uporablja za prepričevanje javnosti, da storijo tisto, kar organizacija želi. To je **asimetrična komunikacija**, s katero dominantna koalicija ponuja javnostim rešitve, kot so "zmagaj-izgubi" in čisto "sodelovanje". Alternativno vodstvo lahko uporabi informacije za pogajanje in sklepanje kompromisov oz. za iskanje "zmagaj-zmagaj" rešitev, ki so ugodne tako za organizacijo kot za javnosti. V tem primeru gre za **simetrično komunikacijo**.

Odlični komunikacijski oddelki v praksi obvladajo tako simetrično kot asimetrično komunikacijo, ki skupaj tvorita **model mešanega motiva**. Le-ta predvideva uporabo

asimetričnih praks znotraj konteksta široke simetrične filozofije kot podlage za etične odnose z javnostmi in komunikacijske prakse.

Nepomembno pa ni niti obvladovanje tradicionalnih komunikacijskih veščin, kot so pisanje, lektoriranje, fotografiranje, delo z grafikami in obvladovanje mnogih vidikov proizvodnje, vendar vse to samo po sebi še ne zadošča za odličnost komunikacijskih programov. Najboljši komunikacijski programi dosegajo odličnost skozi strateško uporabo teh veščin za reševanje bistvenih problemov ali za ustvarjanje pomembnih priložnosti za najvišje vodstvo.

Odlični komunikacijski oddelki nenehno prilagajajo in restrukturirajo komunikacijske programe ter se na ta način dinamično odzivajo na spremenjene odnose s strateškimi javnostmi. Vsako načrtovanje programa se začne z identificiranjem strateških javnosti in z opredelitvijo vrste odnosov z javnostmi, kakršne želi ustvariti dominantna koalicija. Z učinkovitim budžetiranjem se zagotavlja nujno potrebna finančna sredstva za implementacijo najučinkovitejših programov komunikacije s ključnimi javnostmi.

#### **1.2.4.2. Deljena pričakovanja**

Za oblikovanje odličnega programa mora komunikator skovati tvorne odnose z dominantno koalicijo v organizaciji, ki jo tvori skupina posameznikov z močjo določanja usmeritev, poslanstva ciljev in aktivnosti organizacije. Srednjo sfero komunikacijske odličnosti – deljena pričakovanja – tvorijo: **moč komunikacijskega oddelka, zanka zahteve in uresničitve komunikacijske odličnosti ter upravljanje in svetovanje glavnega komunikatorja.**

Komunikacijskemu oddelku daje moč dominantna koalicija, če njeni člani cenijo in podpirajo odlično komunikacijo. Močni komunikacijski oddelki pa lahko tvorno prispevajo k strateškemu upravljanju organizacije in s tem povečujejo podporo dominantne koalicije.

Zanka zahteve in uresničitve sestavljata dve povezavi: prva je zahteva najvišjega vodstva po komunikacijski odličnosti, druga, recipročna, pa je zagotovitev takšne odličnosti s strani komunikacijskega oddelka.

Organizacijska vloga glavnega komunikatorja je lahko formalna (če je pooblaščen za sprejemanje odločitev v zvezi z upravljanjem komunikacije organizacije in odgovarja za uspešnost komunikacijskih programov) ali neformalna (svetuje in informira najvišje vodstvo, kar le-to upošteva pri sprejemanju svojih odločitev).

V organizacijah z odličnimi komunikacijskimi programi dominantna koalicija ceni komunikatorje zaradi njihovega vložka pred sprejetjem odločitev. Komunikator je v tej vlogi mejna vez, opazovalec okolja in sistem za zgodnje opozarjanje. Takšni komunikatorji informirajo dominantno koalicijo, kaj javnosti vedo, kako čutijo in kako se vedejo glede na strateške odločitve, ki jih je sprejelo najvišje vodstvo organizacije. Ko so odločitve sprejete, odlični komunikatorji oblikujejo programe in sporočila javnostim, z namenom doseči cilje dominantne koalicije v odnosih s ciljnim javnostmi. Vrhunski komunikator suvereno sodeluje in prispeva k strateškemu upravljanju in načrtovanju (Finn, 1976: 101).

Nasprotno se v organizacijah z manj kot odličnimi komunikacijskimi programi odraža omejeno stališče dominantne koalicije o komunikaciji, saj le-to vidi kot enosmerno, tj. od najvišjega vodstva k javnostim.

#### **1.2.4.3. Organizacijska kultura**

**Organizacijska kultura je vsota deljenih skupnih vrednot, simbolov, pomenov, prepričanj, domnev in pričakovanj, ki povezujejo skupino ljudi v organizacijo.** Organizacijska kultura je zelo pomembna za komunikacijsko odličnost, saj vpliva na način notranje in zunanje komunikacije. Na splošno se organizacije razlikujejo glede na to, ali prevladuje participativni ali avtoritarni značaj njihove kulture. Oba organizacijska tipa imata lastnosti obeh kultur, vendar v vsaki organizaciji običajno prevladuje ena ali druga oblika organizacijske kulture (Hofstede, 1980).

Organizacije s pretežno **participativno kulturo** navdihujejo svoje zaposlene z deljenimi vrednotami in timskim delom v smeri skupnega poslanstva. Odprte so navzven. Ženskam skušajo zagotavljati enake možnosti kot moškim in so tolerantne do zaposlenih, ki prihajajo iz drugačnih kulturnih okolij. Inovativnost in prilagodljivost cenijo bolj kot tradicijo in prevlado. Tako osebno kot organizacijsko zadovoljstvo z delom je večje kot v organizacijah s pretežno avtoritarno kulturo. Participativna kultura zagotavlja dobro okolje za odlično, tj. dvosmerno simetrično komunikacijo in za družbeno odgovorno ravnanje.

Organizacije s pretežno **avtoritarnim** značajem so bolj zaprte za zunanje ideje in favorizirajo asimetrično komunikacijo; odlične odnose z javnostmi in upravljanje komunikacije cenijo manj kot organizacije, v katerih prevladuje participativna kultura.



**Organizacijska kultura je po svoji naravi dinamična.** V normalnih razmerah se spreminja počasi. Včasih pa se zgodi, da komunikacijska odličnost izskoči iz intenzivne konkurence participativnih in avtoritarnih vrednot v organizaciji. Takšne kulturne konflikte v organizacijah povzročijo radikalne spremembe, kot so združevanja ali krize v industrijskih vejah, zamenjava glavnega direktorja, korporativno prestrukturiranje, nova konkurenca, aktivistične javnosti, padajoči profiti, epidemije in katastrofe. Te spremembe ustvarijo nove priložnosti za povečanje participativnosti in komunikacijske odličnosti (Peters, 1982).

Učinki komunikacije so ključni za učinkovitost celotne organizacije. So rezultat prizadevanj tako posameznih oddelkov kot celotne organizacije in jih zato ni možno ločevati po organizacijskih enotah. Najpomembnejši učinki se kažejo v izboljšanju odnosov in izogibanju konfliktom s ključnimi javnostmi. V mnogih primerih učinki dobre komunikacije organizaciji prinašajo monetarne koristi oz. prihranke. Npr.: vrednost delnic je povezana s kakovostjo delovanja celotne organizacije. Del te kakovosti predstavlja tudi vloga komunikatorjev v odnosih z investitorji, saj tudi ti odnosi vplivajo na cene delnic.

Sodobne organizacije skrbijo za dobičkonosnost svojega poslovanja na družbeno odgovoren način. Na področju komunikacije to pomeni, da komunikatorji skrbijo za odzivnost organizacije na javne interese in da sodelujejo v javnem sistemu informiranja, ki je bistvenega pomena za demokratično družbo.

Dober komunikator se tudi sam vede v skladu s sprejetimi etičnimi kodeksi v odnosih z javnostmi, ki narekujejo legalnost, etičnost in rahločutnost do kulturnih vrednot in prepričanj; profesionalna komunikacija mora biti resnicoljubna, natančna in poštena. Spodbujati mora spoštovanje in vzajemno razumevanje.

Za odnose organizacije z javnostmi odgovarja najvišje vodstvo. Glavni direktor je odgovoren za ustvarjanje in negovanje močnih vezi s ključnimi javnostmi, ki jih organizacija potrebuje za svojo rast in napredek. S tem konceptom odnosov z javnostmi je neločljivo povezana moralna zaveza harmonični prilagoditvi med medsebojno odvisnimi deli družbe. Ko vrh organizacije sprejme takšen koncept odnosov z javnostmi, se le-ta integrira v organizacijo in postane del kulture te organizacije.

Da je pojem odličnosti univerzalen, potrjujejo tudi raziskave komunikacijske odličnosti, po katerih kultura večje družbe ne vpliva na komunikacijsko odličnost v organizaciji. Vrednote in prepričanja med korporacijami, neprofitnimi organizacijami, vladnimi agencijami in trgovskimi združenji se razlikujejo, vendar ne vplivajo na komunikacijsko odličnost. Organizacijska

kultura sicer lahko odraža vrednote in prepričanja večjih kulturnih sistemov, vendar je ta povezava šibka. Nekatere kvalitete, ki prispevajo k odličnosti, se razlikujejo med narodi in tipi organizacij. To razlikovanje odraža kulturne razlike, ki nekatere kvalitete odličnosti krepijo, druge pa zavirajo.

Kultura organizacij pa sama po sebi ne zadostuje za odličnost komunikacije, če manjkajo posamezne komponente odličnosti: znanje o upravljanju komunikacije, prakticanje dvosmerne komunikacije, razumevanje in zahteva po odlični komunikacije s strani najvišjega vodstva v povezavi s prakticanjem odlične komunikacije s strani komunikacijskih oddelkov.

### **1.2.5. Komunikacijske strategije za dolgoročno gojenje odnosov**

**Dolgoročno so najbolj produktivni tisti odnosi, ki so koristni za obe stranki v odnosu in ne samo za organizacijo.** Teoretiki so prvi tip odnosov poimenovali **simetrični**, drugi tip pa **asimetrični**.

**Organizacije se soočajo z mnogovrstnimi javnostmi z različnimi interesi in konfliktnimi cilji.** Javnosti se pogosto organizirajo v koalicije. Organizacije vstopajo v podobne koalicije. Včasih tvorita koalicijo organizacija in javnost z namenom vplivati na drugo organizacijo ali na drugo javnost. Možno je tudi, da organizacija vpliva na drugo koalicijo organizacije in javnosti. Končno lahko mnogovrstne organizacije vplivajo na mnogovrstne javnosti. Odnosi so lahko bilateralni ali multilateralni, v vsakem primeru pa situacijski; to pomeni, da odnosi nastajajo in se končajo ter s tem spreminjajo situacijo. Odnosi so tudi vedenjski, ker so odvisni od vedenja deležnikov v odnosu. Imidž oz. identiteta organizacije je neločljivo povezana z njenim vedenjem in z vedenjem njenih javnosti, zato ugled organizacije ustvarja vedenje organizacije, ki si ga javnosti zapomnijo.

Raziskave medosebnih odnosov in reševanja konfliktov navajajo nekaj **strategij, s katerimi organizacija vzdržuje odnose s strateškimi deležniki:**

- **Dostop** – člani javnosti ali mnenjski voditelji zagotavljajo dostop do praktikov odnosov z javnostmi. Podobno predstavniki odnosov z javnostmi in predstavniki dominantne koalicije v organizaciji zagotavljajo predstavnikom javnosti dostop do procesov odločanja v organizaciji. Obe strani bosta odgovarjali na telefonske klice ali brali pisma oz. elektronska sporočila druge strani. Obe strani sta pripravljene komunicirati z drugo, kadar imata vprašanja ali se želita pritožiti in ne sprožata negativnih reakcij do tretjih strani.

- **Pozitivizem** je vsako dejanje organizacije ali javnosti z namenom, da bi bil odnos bolj prijeten za udeležene strani.
- **Odprtost** do mišljenja in občutkov udeležencev odnosa temelji na zagotavljanju razkritij nasprotni strani, in sicer o tem, kaj organizacija počne, čemu to koristi in kako bodo aktivnosti organizacije vplivale na javnosti.
- **Jamstvo** organizacije, da so njena prizadevanja legitimna. Strategija je še učinkovitejša, če deležniki pokažejo svojo zavezo k vzdrževanju odnosa.
- **Mreženje** – organizacija ustvarja mreže ali koalicije z istimi skupinami kot njihove javnosti, npr. okoljevarstveniki, sindikati, lokalno organizirane skupine (Harrison, 1993).
- **Delitev nalog** – organizacije in javnosti si delijo naloge pri reševanju skupnih ali ločenih problemov. Npr.: upravljanje zadev lokalnih skupnosti, zagotavljanje zaposlitve, ustvarjanje profita, obstoj v poslu.

Teoretiki posebej kategorizirajo **strategije za vzdrževanje odnosov pri reševanju konfliktov** (Burkart, 1993: 11–17). Z **distributivnimi** asimetričnimi strategijami ena stran na račun druge išče maksimalne koristi in minimizira svoje izgube (Fisher, Koperlman in Kupfer Schneider, 1994). Cilj je "zmagaj-izgubi" rešitev ali enostranska pridobitev. Taktike vsebujejo poskus nadzora z dominacijo, prerekanjem, vztrajanjem pri svojih zahtevah ali izražanjem jeze, obtoževanjem druge strani, sovražnim spraševanjem, zahtevanjem ali grožnjami. Z **interakcijskimi** simetričnimi strategijami udeleženci v odnosu skupaj rešujejo probleme z odprto diskusijo in skupnim odločanjem. Cilj je "zmagaj-zmagaj" rešitev (Hall, 1993). Cilj "**mešanega motiva**" je uravnoteženje interesov javnosti z interesi organizacije (Putnam in Roloff, 1992). Najnaprednejše prakse uporabljajo **upraviteljsko strategijo**, ki prepoznava strateško vrednost predhodno nastalih odnosov za bodoča prizadevanja pri upravljanju odnosov z javnostmi. Štirje sestavni elementi so: reciprociteta, dogovornost, poročanje in poglobljanje odnosa z informiranjem javnosti in njihovim vključevanjem v procese odločanja.

### 1.3. Kako literatura opredeljuje upravljanje odnosov z deležniki?

#### 1.2.6. Koncept systemskega upravljanja

Za učinkovito upravljanje odnosov z javnostmi je potrebno najprej razumeti koncepta upravljanja sistema oz. organizacije, v kateri oddelek za odnose z javnostmi deluje kot podsistem. **Organizacije je namreč možno upravljati kot zaprte ali kot odprte sisteme** (Grunig in Hunt, 1984: 92–99).

V zaprtem sistemu gre za upravljanje ene organizacije ali organizacijske enote brez upoštevanja potrebe po medsebojnem prilagajanju podsistemov v sami organizaciji ali v njenem okolju. Teorije o zaprtem sistemu se večinoma ukvarjajo z organizacijo, motivacijo in nadzorom zaposlenih in zelo malo pozornosti posvečajo tehnologiji, političnim vplivom in družbenim pričakovanjem. Upravljanje odnosov z javnostmi je v tem primeru omejeno na aktivnosti tiskovne agencije oz. zgolj na zagotavljanje publicitete.

V odprtem sistemu je organizacija upravljana systemsko. Podsistemi organizacije vzajemno vplivajo tako drug na drugega kot na podsisteme v okolju.

Podlaga systemskemu konceptu upravljanja so naslednje predpostavke:

- a) Systemsko upravljanje je holistično.
- b) Systemsko upravljanje "izziva" ustaljeno prakso.
- c) Systemsko upravljanje pomeni ciljno upravljanje.
- d) Systemski upravljavci uporabljajo kvantitativne metode in računalnik.
- e) Systemski upravljavci si prizadevajo nadzorovati druge sisteme ali/in se skušajo prilagajati drugim sistemom.

Systemski teoretiki opisujejo vedenje sistema s kategorijami, kot so: **input, output, throughput in feedback**. Sistemi prejemajo input iz svojega okolja v obliki informacije ali snovi oz. energije. V upravljanju odnosov z javnostmi informacijski inputi opredeljujejo probleme, ki so porušili ravnovesje med sistemi. Sistemi procesirajo inpute iz okolja z aktivnostjo, ki se v systemskem jeziku imenuje throughput. Nato sistemi sprostijo outpute v

okolje, da bi ponovno vzpostavili ravnotežje s sistemi v tem okolju. Sistem z outputi vpliva na okolje in pričakuje njegov odziv – feedback, po katerem ugotovi, ali je problem uspešno rešil.

Sistem je lahko do svojega okolja reaktiven ali proaktiven. Reaktiven sistem se bo spremenil samo pod pritiskom okolja. Proaktiven sistem bo poskušal spremeniti druge sisteme v svojem okolju, četudi ravnotežje z njimi sploh še ni bilo porušeno. Tako lahko organizacije namenoma učinkujejo na svoje okolje, kadar želijo doseči novo, zanje ustrežnejše ravnotežje.

Upravljalci odnosov z javnostmi morajo razumeti štiri specifične koncepte, ki izpopolnjujejo ideje o inputih, throughputih, outputih in feedbackih:

- **Funkcija** je koncept, ki pove, kateri sistem oz. podsistem vpliva na ravnotežje večjega sistema, katerega del je.
- **Struktura** – člani organizacije ali njenih oddelkov tvorijo strukturo organizacije, ki integrira podsisteme organizacije v enoten sistem; v okviru tega sistema podsistemi z združenimi močmi dosegajo zastavljene cilje sistema.
- **Procesi** – upravljalci odnosov z javnostmi morajo spoštovati formalno odločanje in procedure, s katerimi je opredeljeno, kdo dela kaj in kako. Na ta način se obvladuje inpute in ustvarja outpute.
- **Odziv** – brez povratne informacije se sistem ne bi mogel odzvati na vpliv, ki ga imajo njegovi outputi na okolje.

Izbor modela odnosov z javnostmi je odvisen od okolja sistema. Okolja variirajo od statičnega do dinamičnega. V **statičnem okolju** se organizacija lahko vede rutinsko. **Dinamična okolja** pa so kompleksna, kar pomeni visoko raven znanja in tehnološke rafiniranosti ter večje povpraševanje po storitvah organizacije.

V različnih okoljih je **kompleksnost uporabljanih orodij** različna, kar se meri po:

- **izobilju oz. redkosti virov** – več virov zagotavlja več možnosti in s tem večjo fleksibilnost;
- **homogenosti oz. heterogenosti** – večja diferenciacija znotraj organizacije, tj. posameznikov, družbenih sil in organizacijskega okolja, zahteva večjo fleksibilnost, inovativnost, pa tudi nadzor virov;
- **stabilnosti oz. nestabilnosti** – bolj spremenljivo okolje zahteva večjo inovativnost;
- **koncentraciji oz. disperziji** – pri večji disperziji podsistemov – npr. disperziji potrošnikov – je potrebna večja fleksibilnost organizacije;

- **konsenzu oz. disenzu** – pri velikem razhajanju med organizacijo in podsistemi je potrebna večja fleksibilnost organizacije;
- **turbulentnosti** – organizacija, ki dela s spreminjajočimi se podsistemi, se mora tudi sama spreminjati in se prilagajati novim okoliščinam.

Upravljalci odnosov z javnostmi sicer nimajo opravka z vsemi naštetimi elementi kompleksnega in dinamičnega okolja, vendar pa morajo skrbeti za ključne javnosti in pomagati drugim podsistemom pri komunikaciji s ključnimi javnostmi.

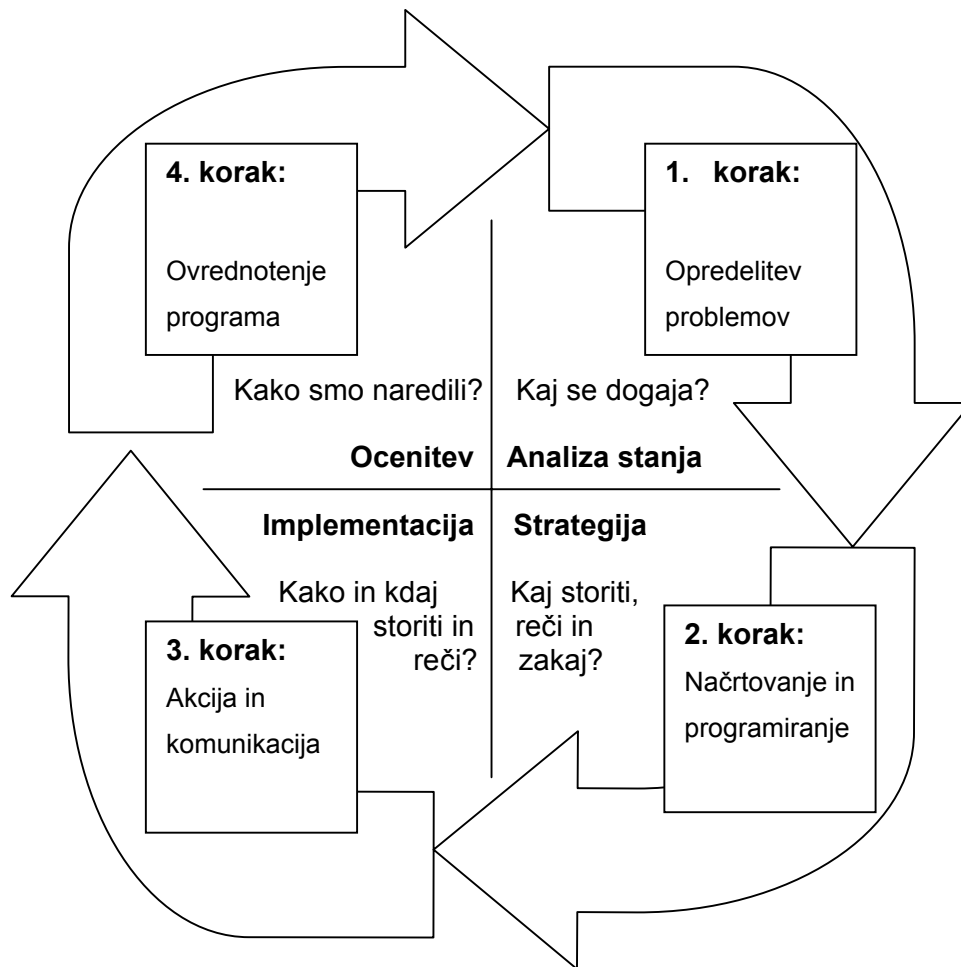
### 1.2.7. Upravljanje odnosov z javnostmi

**Proces upravljanja odnosov z javnostmi v najnaprednejši obliki pomeni znanstveno podprto upravljanje procesov reševanja problemov organizacije in procesov sprememb.** Praktiki takšnega tipa odnosov z javnostmi na podlagi teorije in najboljših evidentiranih primerov prakse upravljajo odnose z javnostmi v okviru štiristopenjskega procesa (Cutlip, Center in Broom, 2000: 339–456):

1. **Opredelitev problema (oz. priložnosti):** Prvi korak obsega raziskovanje in pregled znanja, mnenj, vedenja tistih, na katere vplivajo dejanja in politika organizacije. S to funkcijo organizacija opredeli problem oz. odgovori na vprašanje "Kaj se dogaja?" in s tem ustvari podlago za vse nadaljnje korake v procesu reševanja problema.
2. **Načrtovanje in programiranje:** Organizacija se na podlagi pridobljenih informacij v prvem koraku odloča o programih odnosov s posameznimi javnostmi, o aktivnostih in komunikacijskih strategijah, taktikah ter ciljih (Mintzberg, 1994). V drugem koraku odgovorimo na vprašanje "Kaj je potrebno storiti oz. spremeniti?".
3. **Akcija in komunikacija:** Tretji korak je implementacija programa aktivnosti in komunikacije z vsako od javnosti za doseganje programskih ciljev organizacije. V tretjem koraku odgovorimo na vprašanje "Kaj je potrebno storiti in reči, kdaj, kje in kako?".
4. **Ovrednotenje programa:** Zadnji korak v procesu je ocena priprave, implementacije in rezultatov programa. Na podlagi povratne informacije o tem, kaj deluje in kaj ne, se med implementacijo programa naredijo ustrezne prilagoditve. Programi se nadaljujejo oz.

ustavijo v skladu z odgovorom na vprašanje "Kako nam gre oz. kako smo opravili svojo nalogo?".

**Slika 3: Proces upravljanja odnosov z javnostmi**



Vir: Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen, M. Broom (2000: 341).

Vsi koraki so enako pomembni, a proces upravljanja se vedno začne z opredelitvijo problema.

### 1.3.2.1. Korak 1: Opredelitev problema

**Opazovanje družbenega okolja** je prvi in najtežji korak v procesu upravljanja odnosov z javnostmi. V tem kontekstu je raziskovanje (Robinson, 1969) sistematično zbiranje informacij, ki jih potrebujemo za opredelitev in razumevanje stanja ter za preverjanje domnev o javnostih in posledicah odnosov z javnostmi. Glavni namen raziskovanja je zmanjšati negotovost pri odločanju. Čeprav raziskave ne morejo odgovoriti na vsa vprašanja in ne morejo vplivati na vse odločitve, pa je metodično sistematično raziskovanje temelj učinkovitih odnosov z javnostmi (Broom in Dozier, 1990: 41–46).

Učinkoviti odnosi z javnostmi se začnejo s poslušanjem, za kar je potrebna odprtost in sistematično prizadevanje. Neustrezno poslušanje pogosto vodi k nesmiselni komunikaciji z neobstoječimi javnostmi o neobstojećih vprašanjih. Brez poznavanja usmerjenosti, nagnjenj in jezika javnosti ni možno učinkovito komunicirati. Raziskava je samo metoda izgradnje sistematičnega poslušanja v komunikacijskem procesu.

Opredelitev problema se začne z vrednostno sodbo nekoga, da je nekaj narobe oz. da bi lahko bilo kmalu nekaj narobe ali da bi bilo lahko nekaj bolje. Namig je mnenje, po katerem organizacijski cilji povzročajo nastanek kriterija za takšno sodbo. Določitev cilja služi za podlago pri odločanju o tem, ali in kdaj resničen ali potencialen problem obstaja oz. odgovarja na vprašanje "Kaj se dogaja?".

Če problem obstaja, potem velja:

- a) Dogajanje se odvija v sedanjiku in opisuje trenutno stanje.
- b) Opisuje situacijo s specifičnimi in merljivi termini, ki opredeljujejo predvsem:
  - Kaj je vir problema?
  - Kaj je problem?
  - Kdaj je zadeva problem?
  - Kdo je vpleten?
  - Kako je vpleten?
  - Zakaj je to skrb organizacije in njenih javnosti?
- c) Sama opredelitev problema še ne pomeni sprejemanja odločitve in ne locira krivde. Če bi bilo temu tako, bi bile programske strategije vnaprej določene in omejene.

**Analiza situacije** je celotna zbirka vsega, kar je znanega o situaciji, o njeni zgodovini, o delujočih silah v obravnavanih okoliščinah ter o vpletenih oz. o tistih, na katere je situacija



vplivala interno ali eksterno. Analiza situacije vsebuje vse informacije o ozadju, ki so potrebne za natančno opredelitev problema. S procesom analiziranja situacije razjasnimo in opredelimo problem. Kot rezultat analize situacije nastane t. i. "**knjiga dejstev**" (Kopec, 1982), ki je sestavljena iz treh delov:

- a) **Analiza internih dejavnikov** govori o dejstvih v zvezi z organizacijsko politiko, procedurami in aktivnostmi, povezanimi s problematično situacijo. Vsebuje tudi revizijo komunikacije, tj. sistematično dokumentiranje organizacijske komunikacije, ki služi razumevanju poteka komunikacije organizacije z njenimi javnostmi. Analiza internih dejavnikov postane podlaga odločitvam o tem, kaj je potrebno spremeniti.
- b) **Analiza zunanjih dejavnikov** je sistematični pregled zgodovinskih okoliščin izven organizacije. Vsebuje podrobno analizo o tem, kdo je trenutno vpleten, koga predmetna situacija zadeva in kako. Njen cilj je zbrati informacije o deležnikih: kaj vedo, kakšni so njihovi občutki o predmetnih razmerah in kako vplivajo na stanje.
- c) **Z analizo deležnikov** opredelimo vpletene. V tem kontekstu so deležniki ljudje, ki so del istega sistema – organizacije. Ljudje so v soodvisnih odnosih z organizacijo, kar pomeni, da vse, kar vedo in čutijo, vpliva na organizacijo in obratno. Dobri medsebojni odnosi so v obojestransko korist, zato bi morala organizacija periodično analizirati deležnike in tudi na ta način spremljati organizacijske politike, procedure, odločitve, aktivnosti in cilje, ki vplivajo na druge. Šele na podlagi informacij o deležnikih je možno postaviti cilje za vsako javnost in razviti strategije za doseg teh ciljev.

V praksi se uporabljajo **neformalne in formalne metode raziskovanja** odnosov z javnostmi. Namen uporabe obojih metod je zbiranje natančnih in uporabnih informacij. Neformalne metode v raziskovanju odnosov z javnostmi še vedno prevladujejo. Dobre so za odkrivanje in raziskovanje problematičnih situacij ter za predstavitev raziskave in programskih strategij, niso pa uporabne za podlago programskemu načrtovanju in ovrednotenju.

Neformalne metode so osebni stiki, ključni informatorji (strokovni voditelji in strokovnjaki), fokusne skupine in forumi, svetovalna telesa in odbori, varuh človekovih pravic, informacijske telefonske linije, analiza pošte, on-line viri in tematska poročila.

Formalne metode omogočajo zbiranje informacij iz znanstveno reprezentativnih vzorcev in pomagajo odgovoriti na vprašanja, na katera z uporabo neformalnih metod ni možno

odgovoriti. Šibka točka te metode je možnost, da se raziskovalci bolj osredotočijo na metodo kot pa na namen raziskave.

Formalne metode so sekundarne analize podatkov (Stewart in Kamins, 1993), ki so že zbrane in on-line podatkovne baze (tehnične publikacije, poslovne informacije, tržne raziskave, finančna poročila, vladne objave ipd.), analize vsebin medijskih poročil in pregledi (vprašalniki po pošti, osebni intervjuji).

Izsledki raziskav v povezavi z izkušnjami in presojami predstavljajo informacijski temelj za učinkovito upravljanje odnosov z javnostmi.

### **1.3.2.2. Korak 2: Načrtovanje in programiranje**

**Z načrtovanjem in programiranjem sprejmemo strateške odločitve o tem, kaj storiti in v kakšnem vrstnem redu.**

**Strategija** je opredelitev osnovnega dolgoročnega cilja podjetja, opredelitev usmerjenosti aktivnosti in alokacije virov, potrebnih za doseg tega cilja. Strategija na korporativni ravni določa skupen cilj in usmeritve, znotraj katerih posamezna področja delujejo. Strategija na poslovni ravni določa cilje in usmeritve za vsako področje, vsako operativno enoto ali, v diverzificiranih organizacijah, za vsak posel. V modelu načrtovanja ima strategija obliko sistematičnega načrta in usmeritve za doseganje strategij na korporativni in poslovni ravni. V evolucijskem modelu se strategija postopoma razvije in predstavlja vzorec odločitev, ki odgovarjajo na priložnosti in grožnje, ki izvirajo iz okolja. Model načrtovanja je bolj priljubljen, evolucijski model pa je vse bolj sprejet kot primernejši pristop v hitro spreminjajočih se organizacijah in okoljih.

**Strateško upravljanje** je bolj sistem odprtega pristopa k odnosom z javnostmi kot sistem zaprtega pristopa. Organizaciji omogoča identificirati dolgoročne priložnosti in grožnje, omogoča pa jim tudi uspešno implementacijo strategije s pomočjo lastnih virov.

**Strateško načrtovanje** v odnosih z javnostmi obsega odločanje o programskih ciljih, opredelitev ključnih javnosti, določitev politike usmerjanja izbora strategij in določitve strategij. Izbor ustrezne strategije ustvarja tesno povezavo med skupnim ciljem, cilji pri posamezni javnosti in izbranimi strategijami. Slabo strateško načrtovanje v procesu lahko povzroča nesporazume in zmešnjavo namesto razumevanja in razjasnitve.

V praksi se strateško načrtovanje prilagodi konkretnim okoliščinam, vedno pa se morajo praktiki uskladiti s ključnimi menedžerji o:

1. vlogi in naravi ter obsegu dela, ki ga je potrebno opraviti,
2. področjih, v katera bodo vloženi čas, energija in talenti;
3. specifičnih oz. merljivih kazalnikih učinkovitosti,
4. ciljih oz. konkretnih rezultatih aktivnosti,
5. pripravi akcijskih načrtov in v tem okviru o načrtovanju aktivnosti, časovnem poteku, proračunu, o odgovornosti vpletenih in načinu preverjanja poteka procesa ter o potrebnih prilagoditvah;
6. nadzor uresničevanja programskega načrta,
7. komunikaciji v organizaciji, potrebni za doseganje načrtovanih ciljev in
8. implementaciji programa na podlagi konsenza ključnih vpletenih ljudi.

Priprava načrta odnosov z javnostmi se v praksi vedno začne z opredelitvijo poslanstva organizacije oz. z opredelitvijo razloga za njen obstoj. S poslanstvom je opredeljena zaveza ciljem organizacije ter družbena odgovornost organizacije oz. njenih članov. Sledi opredelitev vlog posameznikov v izpolnjevanju poslanstva odnosov z javnostmi, nato pa raziskovanje oz. analiza situacije. V okviru le-te se je potrebno ozreti v preteklost, se razgledati široko naokoli, se zazreti v globino in daleč v prihodnost.

Proračun programa odnosov z javnostmi je prav toliko znanost kot umetnost. O budžetiranju obstaja le malo literature, pa tudi praktiki redko dovolj obvladajo računovodstvo in finance. Na splošno pa se za kontrolne dejavnike proračuna uporablja odstotek od prihodka organizacije, primerjava s proračunom konkurenčnih organizacij, cilj kot kriterij za določitev proračunskih sredstev, potrebnih za doseganje cilja, ali odstopanje porabe od načrtovanega proračunskega zneska.

Ko je strateški načrt narejen, ga je pred samo implementacijo potrebno testirati. Za to so na razpolago mnoga orodja: intervjuji z mišljenjskimi vodji, fokusne skupine, kontrolni laboratorijski testi, področni testi in pilotske skupnosti. S skrbnim predtestom strategije, taktik in programskih materialov ocenimo, kako bo program deloval. Primerjamo ga z alternativnimi možnostmi, da bi lahko izbrali najboljšo in zaznali, ali bi šlo lahko pozneje kaj narobe.

Raziskave, analize, precedense in izkušnje moramo upoštevati pri oblikovanju in predstavljanju programa tistim javnostim, ki niso strokovnjaki na področju odnosov z

javnostmi – bodisi klientom ali menedžmentu. Kako bo program sprejet, bo seveda odvisno tudi od prepričljivosti predstavitve.

Ko je načrt sprejet, je potrebno o poteku postopka informirati vse, ki bodo sodelovali pri implementaciji programa. Program mora ustrezati tudi vzdušju v organizaciji. Nasprotovanja programu je najlažje omiliti oz. odpraviti z neformalnimi srečanji, na katerih se ljudje lahko odprto pogovorijo.

### **1.3.2.3. Korak 3: Akcija in komunikacija**

Po opredelitvi problema in sprejeti rešitvi sledita akcija in komunikacija.

Aktivnosti odnosov z javnostmi so družbeno odgovorna dejanja oddelkov za odnose z javnostmi ali drugih delov organizacije ob pomoči strokovnjakov za upravljanje odnosov z javnostmi. Ne gre le za pomoč organizaciji pri sprejetju odločitve, kaj reči, ampak tudi kako reči in kaj storiti. Aktivnosti običajno spreminjajo organizacijske politike, procedure, proizvode, storitve in vedenje. Te spremembe so potrebne, da bi dosegli programske cilje in cilje organizacije, istočasno pa je potrebno poskrbeti tudi za dobrobit javnosti. Skratka, če je bilo storjeno nekaj, kar povzroča problem, je potrebno s korektivnimi aktivnostmi vir problema odstraniti. Korektivne aktivnosti upoštevajo interes vseh vpletenih, tako interes organizacije kot tudi interes njenih javnosti.

**Akcijska strategija** temelji na vedenju, kako organizacijske politike, procedure, aktivnosti in drugi outputi prispevajo k pojavu problema v odnosih z javnostmi. Osredotoči se na regulacije in prilagoditve znotraj organizacije. Priložnost za implementacijo takšnih sprememb zahteva od vodstva in praktikov odnosov z javnostmi precej več kot samo publiciteto in prepričevalno komunikacijo.

Za vsako komunikacijo so potrebni vir ali pošiljatelj, sporočilo in prejemnik. Za učinkovito komunikacijo morajo biti vsi trije učinkoviti. Komunikator mora imeti adekvatno informacijo in mora biti v očeh prejemnika kredibilen. Sporočila mora oddati kodu, ki ga prejemnik razume. Uporabiti mora kanal, ki bo sporočilo prenesel k prejemniku. Sporočilo mora biti prilagojeno prejemnikovim zmožnostim razumevanja ter mora biti zanj relevantno glede na njegove interese ali potrebe. Sporočilo mora prejemnika motivirati, da se začne zanj zanimati in se nanj odzove. Za učinkovito komunikacijo morata tako komunikator kot prejemnik sporočilo

razumeti enako. Prejemnik je selektiven uporabnik informacij v skladu s svojim namenom njihove uporabe.

Komunikacijska strategija podpira akcijski program tako, da informira notranje in zunanje ciljne javnosti o aktivnostih, prepričuje te javnosti, da aktivnosti sprejmejo in podprejo, ter jih poučuje o veščinah, ki so potrebne za spremembo namere v akcijo.

**Poglavitna načela učinkovite komunikacije** (Cutlip, Center in Broom, 2000: 424–425) v okviru implementacije programov odnosov z javnostmi so:

1. **Kredibilnost:** Komunikacija se začne z vzdušjem verjetja. Institucija ga ustvarja s svojimi aktivnostmi, ki izražajo iskreno željo streči deležnikom in javnostim.
2. **Kontekst:** Komunikacijski program mora biti skladen z realnostjo določenega okolja. Zagotoviti mora udeležbo in odziv. Sporočilo mora potrjevati.
3. **Soglasje:** Sporočilo mora imeti pomen za prejemnika in mora biti kompatibilno z njegovim vrednostnim sistemom. Za prejemnika mora biti relevantno.
4. **Jasnost:** Sporočilo mora vsebovati preproste termine, ki imajo isti pomen tako za prejemnika kot za pošiljatelja. Organizacija mora govoriti z enim, ne z več glasovi.
5. **Kontinuiteta in konsistentnost:** Komunikacija je nikoli končan proces. Za prodor informacije je potrebno njeno ponavljanje. Zgodba mora biti konsistentna.
6. **Kanali:** Uporabiti je potrebno že obstoječe kanale, ki jih naslovnik uporablja in spoštuje.
7. **Zmožnost občinstva:** Komunikacija je najučinkovitejša, kadar zahteva najmanjši možni napor na strani prejemnika v smislu razpoložljivosti, navad, bralne sposobnosti in predvsem znanja.

Komunikacija in akcija nista konec, ampak sredstvo konca. Konec odnosov z javnostmi so izidi programa odnosov z javnostmi, izraženi v programskih namenih in ciljih.

#### **1.3.2.4. Korak 4: Ovrednotenje programa**

Enako kot druge menedžerje v organizaciji se tudi praktike v odnosih z javnostmi ocenjuje po njihovem prispevku k procesu razvoja organizacije in procesu doseganja zastavljenih ciljev organizacije. Vodilni ljudje v organizacijah, pa naj gre za majhne neprofitne organizacije ali za velika podjetja, želijo vedeti, kakšen je dejanski vpliv programa glede na porabo proračuna.

Proces ovrednotenja je sestavljen iz procesov priprave, implementacije in iz učinka. **Z ovrednotenjem ugotovimo, kaj se je zgodilo in zakaj.**

Osnovni koraki v procesu ovrednotenja so:

- a) dogovor o namenu in uporabi rezultatov procesa ovrednotenja,
- b) zaveza organizacije, da je ovrednotenje programa potrebno in da je raziskava temelj programa odnosov z javnostmi,
- c) konsenz glede procesa ovrednotenja znotraj oddelka za odnose z javnostmi,
- d) zapis ciljev programa v terminih, ki jih je možno spremljati in meriti,
- e) izbor najprimernejših kriterijev,
- f) opredelitev najboljšega načina za izdelavo evidence,
- g) hranjenje vseh zapisov o programu,
- h) uporaba odkritij ovrednotenja,
- i) poročanje o rezultatih menedžmentu,
- j) nadgradnja strokovnega znanja.

**Tabela 2: Stopnje in ravni ovrednotenja programov odnosov z javnostmi**

<b>Priprava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Baza informacij o okoliščinah programa.</li> <li>b) Ustrezna vsebina sporočil in aktivnosti.</li> <li>c) Kakovost predstavitev sporočil in aktivnosti.</li> </ul>
<b>Implementacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Število sporočil, poslanih medijem in oblikovanih aktivnosti.</li> <li>e) Število sporočil in implementiranih aktivnosti.</li> <li>f) Število prejemnikov sporočil in učinkov aktivnosti.</li> <li>g) Število tistih, ki spremljajo sporočila in aktivnosti.</li> </ul>
<b>Učinek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>h) Število tistih, ki si zapomnijo vsebino sporočila.</li> <li>i) Število tistih, ki spremenijo mnenje.</li> <li>j) Število tistih, ki spremenijo vedenje.</li> <li>k) Število tistih, ki se vedejo tako, kot je zaželeno.</li> <li>l) Število tistih, ki ponavljajo vedenje.</li> <li>m) Socialna in kulturna sprememba.</li> </ul>

Vir: Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (2000: 437)

Vsaka stopnja ovrednotenja programa prispeva k večjemu razumevanju in odkriva informacije, potrebne za ocenitev učinkovitosti. V pripravi ovrednotimo kakovost in adekvatnost informacij in strateškega načrtovanja. Implementacija dokumentira ustreznost taktik in prizadevanj. Ovrednotenje učinka daje povratno informacijo o posledicah programa. Nobeno vrednotenje ni popolno brez opredelitve kriterijev na vsaki ravni.

V odprtem sistemu odnosov z javnostmi ovrednotenje ni omejeno z dimenzijami zunanjih sprememb. Vsem korakom v procesu ovrednotenja je skupno to, da kriteriji ovrednotenja veljajo znotraj in zunaj organizacije. Celotno ovrednotenje zahteva merjenje učinkov programa na javnosti in na organizacijo ter na njuno skupno socialno in kulturno okolje. Obseg in kompleksnost naloge dobro ponazarjata, zakaj se v zaprtem sistemu odnosov z javnostmi, ki v praksi prevladuje, malo raziskuje.

Ovrednotenje je stalen in osrednji del procesa upravljanja odnosov z javnostmi. Raziskava po tem, ko program že pokaže, kakšni so učinki, nima posebne vrednosti. Formativno raziskovanje pred in med potekanjem programa zagotavlja potrebne informacije za primerjavo med odkritji raziskave na začetku programa in za vpeljavo popravkov med izvajanjem programa.

Med ovrednotenjem lahko odkrijemo, da ne prihaja do pričakovanega učinka. Za to je več možnih razlogov. Morda programska strategija temelji na napačni teoriji; to se lahko zgodi, če računamo, kadar računamo, da bo zmagalo načelo "povedati svojo zgodbo". Do napake lahko pride pri pripravi in/ali implementaciji programa, lahko pa so bile izbrane napačne metode ovrednotenja, ki niso zaznale učinkov programa.

Za uporabno ovrednotenje programa je potrebno načrtovanje od začetka do konca procesa. Učinkovitost načrtovanja programa in učinkovitost ovrednotenja programa sta neločljivo povezana.

## 2. ODNOSI IN KOMUNIKACIJA V POGOJIH PREOBRATA V POSLOVANJU

### 2.1. Slabo poslovanje in slabi odnosi v organizaciji časovno sovpadajo

Besedo **kriza** opredeljuje literatura o upravljanju kot situacijo, ki ogroža prednostne cilje organizacije (npr. preživetje), krajša čas, ki je na razpolago za odziv, in preseneča odločevalce s svojim pojavom ter s tem povzroča velik stres (Hermann, 1963). Krize nastanejo kot ogrožajoči dogodki v okolju podjetja in kot hibe znotraj organizacije. Sile, ki povzročajo nazadovanje, so do določene stopnje prisotne v vsaki organizaciji. Sposobnost organizacije, da se prilagodi spreminjajočim se okoliščinam, in sposobnost organizacije, da se spopade s krizami, pa je odvisna od značilnosti zunanjega okolja, v katerem le-ta posluje, od osebnosti vodje preobrata in od lastnosti same organizacije.

Podjetje v dejavnosti z **ostrimi in nepredvidljivimi fluktuacijami v okolju** bo po vsej verjetnosti imelo težave v tržni usmeritvi in bo zato bolj dovzetno za krize. **Menedžerske karakteristike**, kot so individualne sposobnosti, osebna nagnjenja in menedžerski stil, skupaj z organizacijskimi lastnostmi opredeljujejo kakovost odločanja v podjetju, kar povratno vpliva na dovzetnost podjetja za krize. Na kakovost odločanja in s tem na zmožnost podjetja, da implementira svoje odločitve, vplivajo tudi **lastnosti organizacije**. Le-ta ne sme biti niti preveč rigidna niti preveč nepredvidljiva. Velikost in kompleksnost organizacije prav tako povečujeta njeno dovzetnost za krizo.

Vsak profil organizacije odraža različno organizacijsko kulturo: njeno prepričanje, cilje, vrednote, ideje in moralo. Koncept organizacijske kulture je pomemben za študij preobrata, ker so organizacije z različnimi kulturami različno dovzetne za krize. Čeprav noben tip organizacijske kulture sam po sebi še ne vodi v krizo, se podjetja s kulturo moči ("one-man-band") ali z birokratskim tipom kulture (organizacije, vodene dosledno po pravilih in procedurah) običajno izkažejo za dovzetnejše.

Krize, ko jih vodstvo prepozna, vnašajo v podjetje stres, ki negativno vpliva na vedenje menedžerjev (zmanjša pozornost, zmanjšuje njihovo fleksibilnost in časovno perspektivo),



povratno pa tudi na celotno organizacijo. Krize poudarjajo notranje dejavnike, ki povzročajo nazadovanje ter krepijo in pospešujejo negativne trende v poslovanju podjetja. Ključna naloga kriznega menedžerja je angažiranje tima za spopad s krizo. Do tega pa lahko pride šele takrat, ko je kriza prepoznana in priznana. Če se ustreznih ukrepov tedaj ne sprejme, je končni rezultat nesolventnost in bankrot podjetja.

Obstoječe vodstvo na krizo običajno reagira tako, da njegovo iskanje informacij znotraj komunikacijskega sistema postane manj temeljito ter bolj selektivno do tistega, kar sliši in verjame. Nevarne signale ignorira. Neprijetne informacije in informacije, ki ne podpirajo tistega, v kar verjame, vodstvo zavrača. Na informacije se odziva v skladu s svojimi lastnimi osebnimi preddispozicijami in preteklimi izkušnjami. Njegovo odločanje postane vse bolj parcialno in vse manj strateško; odločitve so sprejete na podlagi poenostavitev in necelovitih informacij.

Krizne situacije se v organizaciji ne pojavijo nenadoma, ampak se razvijejo postopno, običajno v **štirih stopnjah razvoja krize**:

1. V začetni fazi – **skriti krizi** – se vodstvo in organizacija obstoja krize ne zavedata. Razlog je pogosto pomanjkanje ustreznih nadzornih sistemov, zlasti neformalnih, ki odražajo in interpretirajo nepričakovane dogodke v okolju. Podjetje je lahko pri interpretiranju svojih možnosti in tržne pozicije samozadovoljno ali celo arogantno.
2. Ko znaki krize v podjetju postanejo vidni, **vodstvo začne iskati vzroke krize drugje**: bodisi v prizadevanju podjetja za spremembo (novi proizvodi, nov investicijski kapital ...) in po njihovem mnenju je samo vprašanje časa, pa se bo poslovanje izboljšalo, bodisi v kratkoročnih pritiskih iz okolja, "ki pa so pod nadzorom podjetja (menjalni tečaji, gospodarska recesija ...)".

S takimi argumenti vodstvo zanika obstoj krize in potrebo po spremembah. Ko govori o prihodnosti podjetja, v njegovi retoriki prevladuje optimizem. Vodstvo na tej stopnji še vedno verjame, da je na pravi poti, da je njegova strategija prava in da bodo problemi minili. Zanikanje je lahko tudi posledica želje po samozaščiti. Spremembe, zlasti strateške, običajno vsebujejo spremembe v strukturi moči znotraj vodstvene skupine, čemur se vodstvo upira. Računovodstvo podjetja postane kreativno z namenom omiliti nekatere simptome krize. S poglobljanjem krize struktura podjetja in procesov začne razpadati.

3. V tretji fazi **vodstvo spozna, da kriza obstaja, in sprejme nekatere ukrepe, vendar potrebo po spremembah podcenjuje**. Neprilagodljivost – ta je ena od vedenjskih značilnosti vodstva v kriznih razmerah – začne vplivati na vodstvo. Odločujoče skupine postajajo vse manjše, avtoritarnost narašča in potreba po tajnosti in izboljšanju koordinacije je vse večja. Z manj posvetovanja in pod vse večjim časovnim pritiskom se v podjetju oblikuje težnja k vse večjemu zanašanju na tiste, ki podpirajo prevladujoč razum v podjetju. Direktor ali menedžer z alternativnim stališčem je vse bolj izobčen iz odločujoče skupine.
4. Razpoke v organizaciji pripeljejo do **zloma**. Vsem postane jasno, da predvidevanja vodstva niso bila pravilna. Deležniki organizacije začnejo resno dvomiti o sposobnosti vodstva, da bi se spopadlo z nastalo krizo. V končni fazi procesa razkroja je sprejemanje odločitev vse težavnejše. Na splošno se razpravlja o tem, da so potrebne odločitve. Posvečenost ciljem organizacije upada in posamezni menedžerji se bolj usmerijo vase. Zmanjševanje proračuna in reorganizacije iz tretje faze povzročijo bojevanje za moč in spodkopavajo sodelovanje. Centralizacija moči in nadzora najvišjega vodstva se še bolj krepi. Vse bolj prisotno je prepričanje, da bo organizaciji spodletelo, kar pa možnost za to še dodatno povečuje. Odhajati začnejo najsposobnejši ljudje, zaradi česar povprečna raven kompetentnosti pada (King, 1974).

Ti procesi krepijo drug drugega: najvišje vodstvo se onesposobi, morala pada, učinkovitost tudi. **Deležniki organizaciji ne zaupajo več**, njihovi odnosi z organizacijo se poslabšajo. Zunanji deležniki, zlasti finančne javnosti, želijo jasno informacijo o dejanskem stanju, saj so v podjetju angažirale finančna sredstva ali kakšno drugo obliko premoženja. Še bolj kot z bankami, ki imajo praviloma svoj vložek dobro zavarovan, se poslabšajo odnosi z drugimi, nezavarovanimi ali slabše zavarovanimi upniki. Z neustavljivim tokom slabih novic upada tudi zaupanje notranjih javnosti. Morala vodstva in osebja pospešeno spiralno upada. Ključni posamezniki si začnejo iskati zaposlitev drugje še preden pride do zloma. Napori za rešitev podjetja postajajo vse težji, odnosi in komunikacija pa vse slabši.

Pravkar navedene ugotovitve potrjujejo pravilnost prve hipoteze magistrskega dela, namreč, da povrnitev zaupanja (Simmel, 1978: 178–179) ključnih deležnikov (Verčič, 2000) postane predpogoj za pozitiven preobrat v poslovanju<sup>1</sup>. V zelo zaostrenih kriznih razmerah se ta trditev izkaže še za toliko bolj resnično, saj podpora ključnih deležnikov za obstoj podjetja ne bi mogla biti bolj usodna. Iz mnogih primerov, ki izhajajo iz prakse, je videti, da se je podjetje

---

<sup>1</sup> V magistrskem delu prevajam "turnaround management" kot "preobrat v poslovanju".

izvilo iz hudih težav, če je vodstvo podjetja uspelo pridobiti in upravičiti zaupanje ključnih deležnikov. In obratno: da brez podpore ključnih deležnikov podjetjem ni uspelo prebroditi krize, čeprav so imeli materialne vire, ki bi v primeru boljših odnosov z deležniki zadostovali za prebroditev krize in za ponovno zaživetje podjetja. Res pa je, da samo zaupanje ključnih deležnikov in njihova podpora v kriznih razmerah še ne zadostujeta za pozitiven preobrat v poslovanju podjetja. Podjetje mora predvsem brezpogojno vzpostaviti operacionalizacijsko učinkovito poslovanje.

## **2.2. Upravljanje preobrata v poslovanju oz. "turnaround management"**

**Razmere preobrata** v gospodarskem okolju opredeljuje finančno poslovanje podjetja, ki nakazuje skorajšnje poslabšanje poslovanja podjetja ali celo njegov zlom, če podjetje kratkoročno ne bo ukrepalo.

Podjetje kaže znake neuspešnosti že dolgo pred dejanskim začetkom krize, namreč, posli stagnirajo, premoženje je premalo izkoriščeno, vodstvo neučinkovito. Mednje spadajo tudi podjetja, ki dejansko še niso v likvidnostni ali finančni krizi. Stagnacija se pogosto pojavi v stabilnih in zrelih industrijah s konkurenčnimi prednostmi, obstoječimi v veliki meri zaradi zgodovinskih razlogov, kot je npr. lokacija. Poslovanje teh podjetij običajno upravljajo družine ali uprave.

V praksi organizacij se pojavi cela veriga mnogovrstnih in med seboj povezanih vzrokov za nastanek razmer preobrata, naslednjih trinajst pa je ključnih (Slater in Lovett, 1999: 21):

1. slabo vodenje,
2. neustrezen finančni nadzor,
3. slabo upravljanje delovnega kapitala (upravljanje dolžnikov, zalog, upnikov in denarnih tokov),
4. visoki stroški,
5. pomanjkanje marketinških aktivnosti,
6. poslovanje nad finančnimi zmožnostmi,
7. veliki projekti,
8. prevzemi,
9. finančna politika,
10. organizacijska inercija in zmeda,

11. sprememba povpraševanja na trgu,
12. konkurenca,
13. neugodna gibanja cen proizvodov.

Občasno se pojavijo še drugi vzroki, kot so neugodna državna politika v zvezi z menjalnimi tečaji, subvencijami, davki idr. ali pa stavke, suše, lakota ipd.

Na **nastanek potrebe po preobratu** vplivajo zlasti makroekonomske zdravje, konkurenca v posamezni industriji in politične spremembe. Na makroekonomski ravni splošno zdravje gospodarstva bistveno vpliva na število "bolehnih" podjetij. V recesivnih gospodarstvih je zaradi premajhnega povpraševanja, deflacije cen premoženja in visoke stopnje obresti mnogo podjetij v stiski. Relativno zdravje posameznih industrij je naslednji ključni dejavnik. Globalizacija konkurence znotraj posameznih industrij, vpliv novih tehnologij in prodornost sprememb so radikalno povečali sovražnost večine poslovnih okolij. Zaradi radikalnih političnih sprememb se je pojavila velika potreba po upravljanju preobratov v tranzicijskih gospodarstvih vzhodne Evrope in Kitajske. Tržna ekonomija in masovna privatizacija sta ustvarili znatne pritiske na nekdanja državna podjetja, ki se morajo preoblikovati, sicer jim grozi propad.

Za dejansko okrevanje podjetje potrebuje **poslovno strategijo**, ki mu bo omogočala preživetje in bo podprta z ustrežno organizacijsko kontrolno strukturo (Booth, 1993). **Konkurenčna prednost**, ki bo temelj poslovne strategije podjetja, lahko nastane na ekonomskem področju (nizki stroški, poceni delo, "know-how", nizki stroški, izvirajoči iz ekonomije obsega, blagovna znamka, distribucijski kanali, produktna tehnologija ali storitve) in/ali organizacijskem področju (sposobnost in strokovnost menedžmenta) in/ali politično-pravnem področju (vladne institucije dajejo prednost domačim dobaviteljem pred tujimi) (Ansof, 1987).

Podjetje, ki si je povsem opomoglo, ustvarja ustrezen profit in se v bližnji prihodnosti verjetno ne bo ponovno soočilo s krizo. Podjetje, ki ni sposobno razviti ustrezne konkurenčne prednosti, si bo sicer lahko opomoglo, vendar bodo njegovi dobički premajhni in bo po vsej verjetnosti ponovno zašlo v krizo.

**Upravljanje preobrata mora biti po svoji vsebini holistično** (Kay, 1995). Zadeva tako strateške kot operativne dejavnosti. Vsebuje bolj radikalne kot inkrementalne spremembe. Reševanje podjetja mora vsebovati kratkoročne in dolgoročne vidike. Menedžer preobrata se mora lotiti tako mehkih kot trdih elementov organizacije. Samo s tako širokim pristopom

lahko doseže ključne cilje preobrata, kot so nadzor in obvladovanje trenutne krize, obnovitev podpore deležnikov, ureditev poslovanja in financiranje v prihodnosti (Drucker, 1993).

**Tabela 3: Splošne strategije preobrata ter ključne sestavine in delovni tokovi preobrata**

Sedem ključnih sestavin	Implementacijski delovni tokovi	Splošne strategije preobrata
1. stabilizacija krize	1. krizno upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prevzem nadzora</li> <li>• upravljanje denarnih tokov</li> <li>• zmanjšanje aktive</li> <li>• kratkoročno financiranje</li> <li>• zmanjšanje stroškov kot prvi korak</li> </ul>
2. vodenje	1. izbor tima preobrata 2. projektno vodenje preobrata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zamenjava glavnega direktorja</li> <li>• zamenjava drugih članov vodstva</li> </ul>
3. podpora deležnikov	4. upravljanje deležnikov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacija</li> </ul>
4. strateško osredotočenje	5. razvoj poslovnega načrta 6. implementacija poslovnega načrta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redefinicija glavnih poslov</li> <li>• dezinvesticije in zmanjšanje aktive</li> <li>• produktno-tržno prepozicioniranje</li> <li>• zmanjševanje obsegov</li> <li>• najemanje zunanjih izvajalcev storitev</li> <li>• investiranje</li> </ul>
5. organizacijska sprememba		<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturne spremembe</li> <li>• zamenjava ključnih ljudi</li> <li>• izboljšanje komunikacij</li> <li>• ustvarjanje posvečenosti in usposabljanje</li> <li>• novi pogoji zaposlovanja</li> </ul>
6. izboljšanje odločilnih procesov		<ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšanje prodaje in trženja</li> <li>• zmanjšanje stroškov</li> <li>• izboljšanje kakovosti</li> <li>• izboljšanje odzivnosti</li> <li>• izboljšanje informacijskih in nadzornih sistemov</li> </ul>
7. finančna reorganizacija		<ul style="list-style-type: none"> <li>• refinanciranje</li> <li>• zmanjšanje aktive</li> </ul>

Vir: Slatter, Stuart, in Lovett, David (1984: 77, 92)

**Uspešen preobrat** je odvisen od razvoja ustrezne strategije preobrata in od učinkovitosti njene implementacije. V prvem primeru gre za to, kaj storiti, v drugem delu pa za to, kako to storiti. Stuart Slatter in David Lovett sta razvila pristop za uspešno doseganje preobrata, ki je sestavljen iz sedmih bistvenih sestavin, in implementacijski okvir iz sedmih ključnih delovnih tokov, kar povzemam v Tabeli 3. Dober načrt preobrata mora opredeliti temeljne probleme, se spoprijeti z osnovnimi vzroki in ne s simptomi ter biti dovolj obsežen in poglobljen, da pomaga pri reševanju vseh ključnih zadev.

**Ljudje so vedno pomembnejši od struktur. Vodenje preobrata** je zagotovo med najbolj kritičnimi dejavniki uspešnega preobrata. Vsaka posamezna situacija preobrata je po svoje posebna in v praksi je zelo malo ljudi, ki obvladajo vse veščine za zagotavljanje vseh sedmih ključnih sestavin uspešnega preobrata. V najširšem pomenu vodenje preobrata pomeni odlično vsakodnevno vodenje. Vodja preobrata bo moral sprejeti težke odločitve pod bistveno večjim časovnim pritiskom kot tradicionalni ali podjetniški menedžer. Biti mora zelo akcijsko usmerjen, predvsem pa mora hitro prepoznati pomembne zadeve, biti vztrajen in ne sme biti podvržen obstoječim politikam organizacije, jasno mora razmišljati, sposoben mora biti ljudem viliti zaupanje ter vcepiti disciplino in postaviti nove standarde v celotni organizaciji (Drucker, 1993).

**Tabela 4: Značilnosti menedžerskih tipov**

Podjetniški menedžer	Menedžer preobrata	Tradicionaln menedžer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovator</li> <li>• disperzivna strategija</li> <li>• povezan mislec</li> <li>• fokus: nov produkt</li> <li>• za implementacijo najema druge</li> <li>• ne prepozna potrebe po spremembi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cilj – preživetje in ozdravitev</li> <li>• "down-side" načrtovalec</li> <li>• obrambni strateg</li> <li>• neutrudnmoren iskalec likvidnih sredstev</li> <li>• močan voditelj in komunikator</li> <li>• uvaja spremembe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delničarska vrednost</li> <li>• linearen mislec</li> <li>• fokus: tržni delež/rast</li> <li>• najame podobne osebnosti</li> <li>• se upira spremembam</li> </ul>

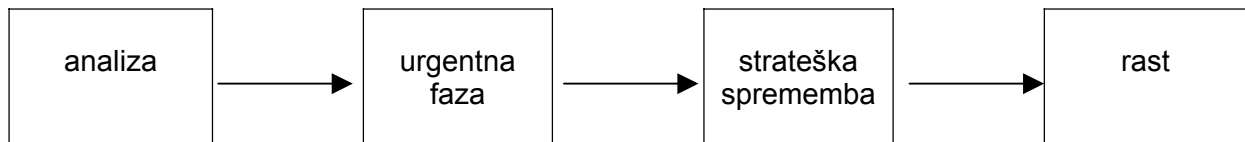
Vir: Slatter, Stuart, in Lovett, David (1984: 159)

Menedžer preobrata je običajno glavni direktor ali predsednik uprave, ni pa nujno, da je tako že na začetku preobrata. V mnogih primerih začne kot izkušen svetovalec in se pridruži upravi po analizi razmer.

Vodjo preobrata mora podpirati tim preobrata, določitev tega pa je prednostna naloga menedžerja preobrata. Od članov tima se prav tako pričakuje lastnosti odličnih menedžerjev, poleg tega pa še ustrezno tehnično usposobljenost za njihovo delo.

Uspešna implementacija preobrata zahteva strukturo, v kateri se razvijajo ideje, sprejemajo odločitve in locirajo odgovornosti. Takšna struktura ima pomembno vlogo v komunikaciji z deležniki, saj jim signalizira, da so prizadevanja za preobrat pod nadzorom in da je v proces vključena celotna organizacija.

### Proces preobrata tvorijo naslednje faze:



**Analiza** mora biti prva faza preobrata, da upravljavec preobrata ugotovi, kaj je narobe s podjetjem. V večini situacij je odločilnega pomena, da se vzporedno z diagnozo sproži tudi druge delovne tokove, še zlasti upravljanje deležnikov in upravljanje trenutne krize. Ena prvih nalog menedžerja preobrata je predlagati srečanje deležnikom, na katerem pojasni situacijo in predstavi načrtovane procese preobrata. Z zgodnjo pobudo začne obnavljati njihovo zaupanje, pokaže, da nadzira situacijo, in prepreči, da bi deležniki prezgodaj sprejeli negativne protiukrepe. Prva faza traja od enega do treh mesecev.

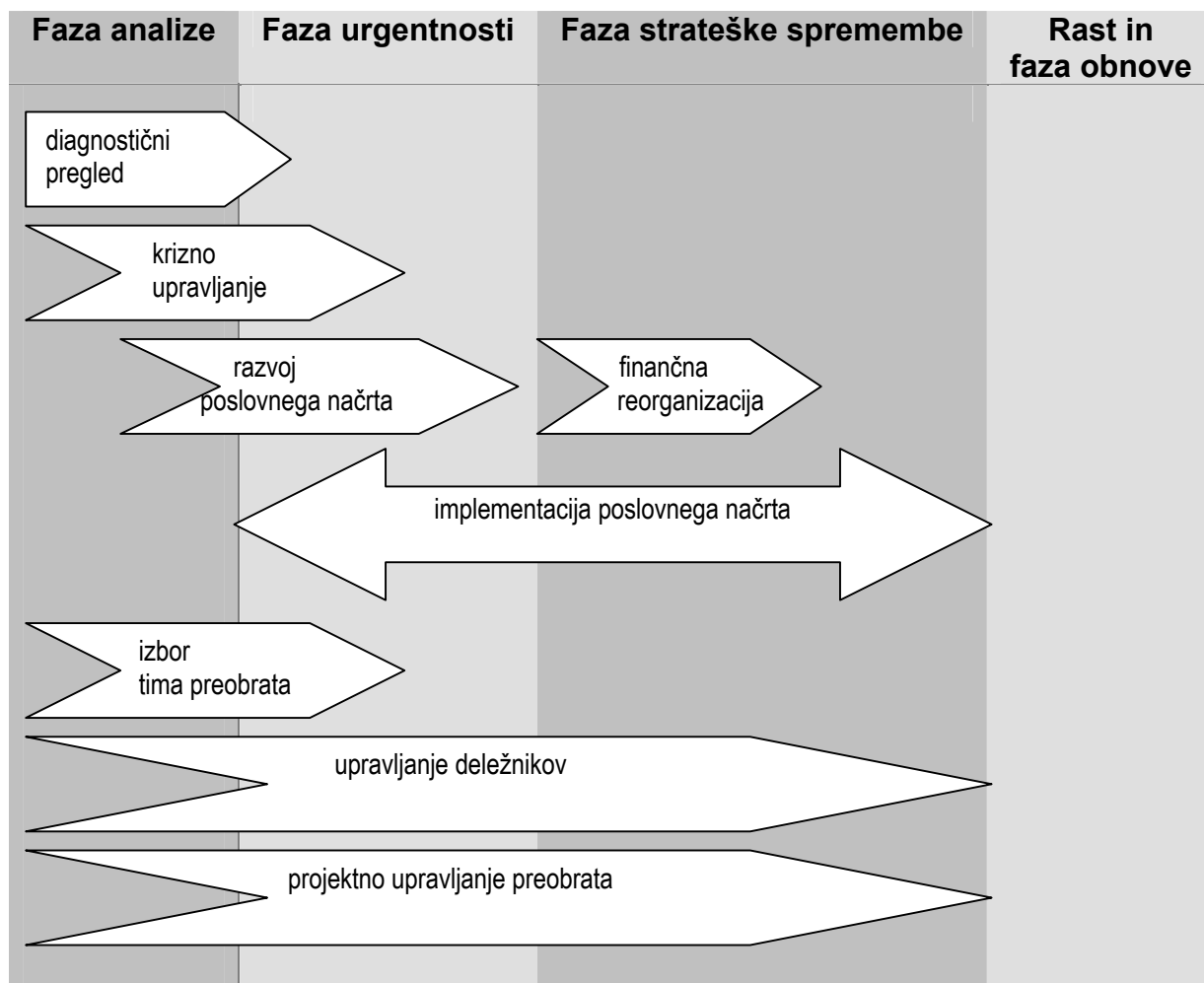
Sledi krizno upravljanje. Menedžer preobrata mora, medtem ko poteka diagnostična faza, oceniti, ali ima podjetje dovolj likvidnih sredstev za preživetje na kratek rok, nato pa začne oblikovati načrt "ozdravitve". Slednji postane "sveto pismo" za rešitev. Podrobno opisuje aktivnosti, ki so potrebne za obnovitev dobičkonosnosti podjetja. Ta faza sme trajati najdlje tri do štiri mesece, v večini primerov pa traja bistveno manj.

Implementacija načrta se začne še pred dokončanjem načrta. To fazo **sestavljajo urgentna faza, strateške spremembe in verjetno rast**. Finančno prestrukturiranje bo po vsej verjetnosti zadnji delovni tok, ki ga bo potrebno izvesti.

V okviru upravljanja procesa preobrata je zelo pomembno, da so posamezne sestavine preobrata **časovno pravočasno uvedene**. Za preobrat je značilno znatno prekrivanje faz

načrtovanja in implementacije. Po izkušnjah praktikov prve tri faze trajajo od osemnajst mesecev do dveh let. Ko nastopi faza rasti, je klasično upravljanje preobrata zaključeno.

**Slika 4: Faze delovnih tokov v procesu preobrata**



Vir: Slatter, Stuart, in Lovett, David (1984: 100)

### 2.3. Pomen komunikacije in proces upravljanja komunikacije med preobratom v poslovanju

**Upravljanje deležnikov** je kritičen del procesa preobrata, saj napetosti v odnosih, ki v takih okoliščinah običajno nastanejo, lahko motijo proces. Že v času analize razmer je v podjetju potrebno oceniti pomembnost posameznih deležnikov za uspešnost preobrata. Njihovo vedenje je kritično pri ugotavljanju izvedljivosti preobrata. Zato se je potrebno z vsako



skupino deležnikov čim prej srečati in oceniti njihovo razumevanje situacije, raven njihovega zaupanja, spoznati njihove cilje in moč.

Oceniti je potrebno raven zaupanja deležnikov v poslu in oceniti, v kolikšni meri to zaupanje temelji na tekočem in posodobljenem razumevanju njihove dejanske situacije. Pogosto se deležniki ne zavedajo obsega operativnih in finančnih težav podjetja ali pa so še vedno v fazi zanikanja. To velja zlasti za tiste, ki ne spremljajo dnevnih poslovnih operacij podjetja in katerih dojetje razmer temelji na zastarelih informacijah ali zavajajočih finančnih informacijah. Vodstvo jim mora predstaviti dejansko stanje in jim omogočiti tvorno vključevanje v proces preobrata.

Cilji deležnikov so lahko zelo različni. Npr.: vedenje banke bo močno pod vplivom njene ocene varnosti njenih naložb, zaposleni bodo skrbeli predvsem za ohranitev delovnih mest, menedžment pa bo skrbel za zavarovanje svojih delovnih mest in svojega statusa ali moči.

Sorazmerna moč posamezne skupine deležnikov je v različnih okoliščinah različna. Če je poslovno preživetje kratkoročno odvisno od podpore posebne skupine deležnikov (npr. za ohranitev tekočih posojilnih razmerij ali za izplačilo dividend), potem za preobrat postane vitalnega pomena prav ta skupina.

### **Najbolj kritični odnosi običajno nastanejo med menedžmentom in zunanjimi deležniki.**

Menedžment ne more pričakovati, da bo še naprej užival zaupanje deležnikov, na katere se je v preteklosti lahko zanesel. Podjetje v zadnjem času po vsej verjetnosti ni napredovalo, obljube niso bile izpolnjene, informacije niso bile ažurne. Zunanji deležniki imajo lahko celo občutek, da menedžment zadržuje oz. prikriva informacije, čeprav gre lahko le za posledice zmešnjave, nastale zaradi nezkušenosti menedžmenta v kriznem upravljanju.

V času preobrata je še posebej potrebna **načelnost pri upravljanju deležnikov** (Slater in Lovett, 1999: 180–181):

- **Misli neposredno – govori neposredno.** Jasnost stališč in izražanja je najpomembnejša za zmanjševanje bojzani deležnikov. Morda bo deležnikom tokrat prvič po začetku sodelovanja jasno predstavljena strategija posla in bodo dobili, kar je zanje pomembno, novo jamstvo. Na drugi strani pa zmeda običajno vodi v antipatijo in celo sovražnost.
- **Komuniciraj.** Informacije morajo biti kakovostne, ključni deležniki pa jih bodo potrebovali veliko; na podlagi le-teh si bodo lahko oblikovali lastno stališče o svoji poziciji. Komunikacija je resnično srce upravljanja deležnikov.

- **Bodi odprt.** Z odprtim vodenjem obrata pridobimo zaupanje in podporo deležnikov.
- **Upravljaj tok informacij.** Odprto, neposredno komuniciranje ne bi smelo nikoli biti nepremišljeno. Odkrito predstavljanje dejstev je potrebno uravnovežiti z diskretnostjo, ko gre za lastne težnje; s prenačljenim razkrivanjem si podjetje ne sme slabiti pogajalske pozicije.
- **Upravljaj dojetanje in realnost.** Vsak deležnik po svoje dojema poslovanje podjetja, vendar pa to dojetanje ni nujno skladno z realnostjo. Menedžer preobrata mora razumeti, kje se dojetanje in realnost razhajata, in mora na podlagi tega upravljati pričakovanja deležnikov.
- **Učinkovito se pogajaj.** Menedžer preobrata se bo globoko vpletel v pogajanja med vsemi skupinami deležnikov, če bo hotel ublažiti njihove strahove in stabilizirati načeto kredibilnost menedžmenta. Pogajanja v zvezi s sprejemanjem realnosti in zavračanjem podpore deležnikov so vitalnega pomena.
- **Upravljaj ljudi.** Vse cilje upravljanja preobrata je moč doseči predvsem z upravljanjem ljudi, predstavnikov deležnikov organizacije, zato je potrebno razviti ustrezno komunikacijo.
- **Imenuj upravljavca deležnikov.** Morda bi bilo koristno, da vlogo upravitelja prevzame zunanji svetovalec ali neizvršni direktor, s čimer se menedžer preobrata razbremeni in se lahko v celoti posveti urejanju poslov.

Za podjetja v težavah je pogosto značilno pomanjkanje pomembnih informacij ali pa ustvarjanje informacij, s katerimi vodstvo opravičuje notranje vedenje in brani svoje bonitete dejanskemu poslovnemu stanju navkljub. Informacije, posredovane zunanjim deležnikom, so pogosto diskreditirane zaradi poskusa prikrivanja nastalih okoliščin. Pogosto so prepozne in ali posredovane tik pred končnim rokom. Prihaja do prerekanj z revizorji, še zlasti v zvezi s prepoznavanjem dohodka, vrednotenjem premoženja in nabavno politiko oz. politiko zalog. Pojavi se kultura strahu in zanikanja posledic razkritja, temu pa sledijo presenečenja in zanikanje nezanesljivosti informacij (Gottschalk, 1995).

Obstoječe informacije so pogosto preveč finančne; sicer prikazujejo rezultat, ne pojasnjujejo pa dovolj dobro razloga za slabo poslovanje. Menedžment se raje odloča na podlagi svojih občutkov in nestvarnih mnenj kot pa na podlagi obremenjujočih dejstev. Boji se, da bodo z merjenjem uspešnosti poslovanja izpostavljeni problemi, ki bi vodili k ugotavljanju njihovega dela krivde. Najbolj škodljivo od vsega pa je, da si utrujeno vodstvo ne želi izpostaviti pravih problemov, ker bi njihovo reševanje zahtevalo težke odločitve in ukinjanje statusa quo. Na

žalost ostali zaposleni pogosto razumejo stanje in z njim povezane probleme, ki bi jih bilo potrebno rešiti. To vodi k slabo motivirani delovni sili, ki išče vodenje.

V takih okoliščinah se je potrebno lotiti celotnega **procesa upravljanja menedžmentskih virov informacij in distribucije informacij**. Tok relevantnih informacij mora biti hiter, ker je samo tako možno sprejemati smiselne odločitve. Upravitelj preobrata mora ustvariti vodstveni informacijski sistem za zunanje deležnike, ki bo povečal predvidljivost in zagotavljal razkritje pravih informacij, četudi je poslovanje slabo. Informacije morajo biti pravočasne in redne. Znotraj organizacije ustrezen menedžerski informacijski sistem ljudem omogoča, da v sistemu odigrajo svojo vlogo in s tem prispevajo k izboljšanju poslovanja.

**Komunikacija je linijska funkcija vodenja.** Glavni direktor mora biti vedno tudi glavni upravitelj komunikacije. V preobratu mora neposredno komunicirati navzdol skozi organizacijsko strukturo, da ne bi nastal navidezen zid tajnosti okrog tima preobrata. Vsa komunikacija mora krepiti ključno sporočilo, ki ga vodja preobrata želi posredovati deležnikom.

**Komunikacija se mora začeti prvi dan preobrata.** Menedžerji in osebje hočejo vedeti, kdo je vodja preobrata in kaj bo storil. Pravzaprav bi moral moder vodja preobrata izkoristiti pozornost zaposlenih in jim jasno sporočiti, da je starih časov konec.

Na začetku implementacije preobrata mora vodstvo povedati, kam je proces usmerjen in kako bodo doseženi zadani cilji. Sporočila morajo biti enostavna in konsistentna. Celotni organizaciji morajo biti jasno predstavljene trenutne prednostne naloge. Komunikacija o prvih zmagah in o pozitivnem napredku bo vitalnega pomena za vzdrževanje pozitivizma in ustvarjanje okoliščin za spremembo.

**Vloga komunikacije je zmanjšati negotovost in povečati zaupanje.** To se doseže z navedbo zgodovinskih informacij in dejstev, z zagotavljanjem perspektive, vizije in s potrjevanjem psihološke pogodbe med zaposlenimi in organizacijo. Komunikacija je vedno dvosmerna: komunikacija od zgoraj navzdol se mora dopolnjevati s komunikacijo od spodaj navzgor, s čimer se najvišjemu vodstvu zagotovi informacije s trga in iz organizacije. Vitalnega pomena za vodjo preobrata je, da že od vsega začetka prepreči tajne vire raznovrstnih informacij in da se ne zanaša na obvezno formalno poročanje najvišjega vodstva. Neposredna komunikacija v obliki rednih kratkih sestankov vodje preobrata z zaposlenimi je idealna.

Boljšo komunikacijo dosežemo s **sploščitvijo organizacijske strukture na srednjih in nižjih ravneh vodenja ter s prenosom večjega deleža odgovornosti na nadzorne in izvršne menedžerje**. S skrajšanjem komunikacijskih linij se izboljšajo informacijski tokovi v obeh smereh (Morgan, 1986).

Oblikovanje **disciplinarnih in interdisciplinarnih timov** je lahko ključnega pomena za implementacijo odločitev vodstva, saj so jedro mnogih manjših akcijskih korakov, pogosto usmerjenih proti zmanjševanju stroškov. Taki ali drugačni timi ne delujejo uspešno samodejno. Še zlasti v času porajanja je timsko delo pogosto boleče in neučinkovito. Previden izbor vodij timov in učenje njihovega vodenja olajšata težave.

Jasna komunikacija z vsemi deležniki ostaja pomembna skozi celotno implementacijo programa preobrata, še zlasti občutljivo pa je to področje med stabilizacijo krize, ko se poskuša ohraniti zaupanje ključnih deležnikov v uspešno izvedbo preobrata. Običajno ni mogoče ali ni smiselno centralizirati komunikacije s strankami, dobavitelji ali zaposlenimi. Z mediji in finančnimi deležniki pa bi moral komunicirati izključno menedžer preobrata.

Pravkar navedene ugotovitve potrjujejo pravilnost druge hipoteze magistrskega dela, in sicer, da imajo podjetja, ki po krizi prednostno uredijo komunikacijo s ključnimi deležniki, več možnosti za uspešen preobrat v svojem poslovanju. V razmerah preobrata je kaj lahko pozabiti na pomen komunikacije oz. odložiti upravljanje komunikacije na poznejše, manj stresno obdobje. Glede na pomen komunikacije za kakovost odnosov to pomeni, da ne ustvarjamo pogojev za vzpostavitev in ohranjanje zaupanja ključnih deležnikov organizacije in s tem zmanjšujemo verjetnost za uspešen preobrat v poslovanju podjetja.

## **2.4. Komunikacijska orodja**

H komunikaciji v procesu preobrata je potrebno pristopiti na organiziran in strukturiran način, zato mora načrt preobrata vsebovati tudi **komunikacijski načrt**. V slednjem je predstavljeno, kako bosta vodja in tim preobrata poskrbela za uresničevanje poslovnega načrta v celotni organizaciji in katera komunikacijska orodja bosta uporabila. Izbor le-teh bo odvisen od velikosti organizacije in geografske razpršenosti njenih operacij ter od posameznih deležnikov, s katerimi organizacija komunicira.

Izbor komunikacijskih orodij je zelo občutljivo področje, saj je uspešnost preobrata delno odvisna tudi od prepričljivosti predstavitve poslovnega načrta tako notranjim kot zunanjim deležnikom.

Zgodnja predstavitev strategije, želenih končnih stanj in načrtovanih aktivnosti srednjemu in mlajšemu menedžmentu je bistvenega pomena za začetek implementacije preobrata. Ključni ljudje v podjetju morajo redno dobivati kakovostne informacije iz **informacijskega sistema podjetja**. Vodstvo se s pomočjo **vodstvenega informacijskega sistema** sprti seznanja s ključnimi indikatorji poslovanja, na podlagi katerih lahko pravočasno sprejema ustrezne odločitve. **Redni in kratki sestanki s ključnimi kadri** o aktualnih zadevah so še posebej zaželeni.

Že sam komunikacijski načrt lahko predvideva **predstavitve načrta, delavnice**, na katerih se sodelujoče tudi usposablja za delovanje v novonastalih razmerah, ali pa enostavno **okrožnice**, ki pojasnjujejo proces razvoja poslovnega načrta in pomembne izide. Menedžer preobrata o poteku preobrata oz. o njegovih posameznih fazah periodično spregovori v **hišnem časopisu**. Tudi forumi so lahko odlična oblika za komuniciranje z vsemi skupinami deležnikov.

Z **zunanjimi deležniki**, kot so dobavitelji, odjemalci, finančne javnosti in lokalne skupnosti, je vsekakor dobro komunicirati neposredno in jim na **bilateralnih srečanjih** pojasniti razmere ter jih informirati o poteku preobrata še preden dobijo informacije iz drugih virov. Na takih srečanjih je komunikacija dvosmerna, deležniki lahko sprašujejo in tudi sami informirajo organizacijo ter se tako aktivno in tvorno vključujejo v proces preobrata. Predhodna **predložitev poslovnega načrta** je dober temelj za komunikacijo.

V nekaterih primerih je podjetje obvezano **periodično pisno poročati** o poteku procesa preobrata. Državi in državnim institucijam so podjetja obvezana poročati po zakonu (zaključni računi, letna poročila, revizijska poročila), bankam pa na podlagi pogodbeno sklenjenih finančnih aranžmajev (periodična poročila, zaključni računi, revizijska poročila). Delničarjem je organizacija obvezana poročati po statutu družbe, in sicer pisno in/ali ustno nadzornemu svetu in vsaj enkrat letno skupščini delničarjev družbe. V vseh primerih si je potrebno prizadevati za konsistentnost, točnost in pravočasnost poročil, na ta način pa podjetja tudi pokažejo resnost namere uresničiti preobrat v poslovanju podjetja.

V razmerah preobrata je še posebej pomemben način komuniciranja z mediji, saj ti dejansko predstavljajo četrto vejo oblasti. Njihovo poročanje lahko znatno vpliva na uspešnost

preobrata tako v dobrem kot v slabem smislu. Zelo primerno in zaželeno je, da organizacija daje pobudo za komunikacijo, kar pomeni, da informira medije hitro, odprto in pošteno. Medijem je potrebno že na samem začetku sporočiti, kdo je vodja preobrata in kdaj bo posredovana celovita informacija o načrtu preobrata. Ker je vodja preobrata v celoti angažiran z vodenjem konkretnih poslovnih aktivnosti, je dobro, da imenuje odgovornega menedžerja za odnose z javnostmi. Ta bo že od vsega začetka skrbel za pripravo ustreznih **izjav za javnost** z nujnimi informacijami, ki bodo posredovane v elektronski obliki ali ustno, mnogo dela pa bo opravljenega že z ustrezno sprotno **telefonsko komunikacijo z novinarji**.

Ko sta analiza stanja v organizaciji in načrt preobrata pripravljena, je zelo učinkovito, če se ju predstavi na **novinarski konferenci**, na kateri imajo novinarji možnost zastavljati vprašanja. S prepričljivimi podatki, načrtom in nastopom bo narejen dober vtis praktično na vse deležnike, ki bodo istočasno in enakopravno informirani. Poglavitne informacije je smiselno objaviti tudi na **spletnih straneh** podjetja. Implementacijo načrta preobrata lahko učinkovito zaključimo s sklepno tiskovno konferenco.

### 3. OCENJEVANJE KAKOVOSTI V ODNOSIH MED ORGANIZACIJO IN JAVNOSTMI

Profesorja ameriške univerze v Marylandu Linda C. Hon in James E. Grunig sta v okviru raziskovanja kakovosti odnosov ugotovila, da dobri odnosi, ki jih organizacija goji s pomočjo ustreznih programov za odnose z javnostmi, lahko znatno prispevajo k dolgoročnim odnosom s strateškimi javnostmi oz. deležniki. Strokovnjaki Inštituta za odnose z javnostmi so najprej razvili in testirali **kvantitativna merila** značilnosti odnosov, ki jih je mogoče uporabiti pri anketiranju. Prepoznana sta bila dva tipa odnosov in štiri možni rezultati odnosov, ki opredeljujejo kakovost dolgoročnih odnosov. Nato so razvili statistično veljavne in zanesljive indikatorje teh značilnosti odnosov. Le-te je možno periodično meriti in na ta način spremljati celoten učinek programov za odnose z vsako od strateških javnosti, s tem pa tudi vrednost funkcije odnosov z javnostmi za organizacijo. Profesorja Hon in Grunig sta kvantitativno metodo raziskovanja nadgradila z opredelitvijo **kvalitativnih metod** (Grunig in Grunig, 2002) za opazovanje in ovrednotenje odnosov (Grunig, 2002), ki se lahko uporabijo pri preučevanju fokusnih skupin in pri globinskih intervjujih.

V prilogah magistrskega dela so priloženi vprašalniki za izvajanje študije, ki vsebujejo vprašanja za merjenje kakovosti v odnosih med organizacijo in njenimi deležniki ter za merjenje zaupanja, vključno z dimenzijami integritete, kompetentnosti in zanesljivosti. Priložene vprašalnike so razvili raziskovalci odnosov z javnostmi na Inštitutu za odnose z javnostmi na ameriški univerzi v Marylandu na Floridi.

#### 3.1. Metodologija raziskave kakovosti odnosov

Raziskava kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki je specifična in po svoji naravi aplikativna. Instrumenti, ki jih uporablja, so splošno uporabni za vsako raziskavo. **Raziskava kakovosti odnosov naj bi bila predvsem deskriptivna, po določenih značilnostih pa tudi eksploratorna in eksplanatorna:**

- Z **eksploratorno** raziskavo se raziskovalec spozna z osnovnimi dejstvi na področju kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki v določenih okoliščinah. Ugotovi, kaj se dejansko dogaja, in na podlagi ugotovitev predlaga usmeritve za bodoče raziskovanje tega področja.
- Z **deskriptivno** raziskavo raziskovalec uvede pojem kakovost odnosov in predstavi kontekst – okoliščine, v katerih odnose raziskuje. Istočasno uvede posamezne kategorije: npr. deležniki in zaupanje.
- Z **eksplanatorno** raziskavo raziskovalec razloži, kako kakovost odnosov vpliva na uspešnost organizacije v določenih okoliščinah. Rezultati raziskave predstavljajo prispevek k poznavanju pomena dobrih odnosov za uspešnost delovanja organizacije ter pomagajo povezati vse dele študije primera v splošno ugotovitev, ki jo je raziskovalec predvidel v delovni hipotezi.

Za merjenje kakovosti odnosov organizacije s ključnimi deležniki je smiselno uporabiti **kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod.**

#### **Kvantitativne metode:**

- a) **Anketa:** Raziskovalec anketira ključne deležnike, pri čemer mora zajeti ustrezno velike vzorčne skupine posameznih deležnikov. Anketa mora vsebovati vprašanja, s katerimi je možno dobiti uporabne odgovore. Odgovore se povzame v odstotkih in se jih predstavi tabelarično in z grafi.
- b) **Obstoječa statistika – sekundarna analiza:** Študija virov o temi raziskave in o okoliščinah ter rezultati že obstoječih raziskav tako v organizaciji kot izven nje.

#### **Kvalitativne metode:**

V preteklosti razvite in v zvezi z veljavnostjo ter zanesljivostjo testirane kvantitativne indikatorje obeh tipov odnosov in vseh štirih indikatorjev kakovosti odnosov lahko uporabimo v vprašalnikih kvalitativnih raziskav. V prenekaterih okoliščinah je mnogo bolje ocenjevati odnos s pomočjo kvalitativnih metod, saj kakovosti odnosov ni možno vedno opredeliti v okviru nekaj tem z dokončnimi odgovori na anketna vprašanja (McCain, 2002). Morda nas zanimajo podrobnosti o naravi odnosa in želimo spoznati stališča članov javnosti ali vodstva organizacije do medsebojnega odnosa.



Kvalitativne metode so zelo uporabne za raziskave, za katere je potrebno sodelovanje vodij aktivističnih skupin, vladnih uslužbencev ali novinarjev, ki se ne odzivajo na vprašalnike ali od katerih lahko dobimo natančne informacije. Raziskovalec lahko s kvalitativno metodo razvije boljši odnos z udeleženci raziskave in od njih pridobi bolj nepristransko oceno odnosa med organizacijo in javnostjo.

- a) **Raziskava področja** – gre za **študijo primera** vzorčne skupine ljudi oz. predstavnikov posameznih deležnikov v določenem časovnem obdobju. Del raziskave predstavlja **opazovanje** odnosov organizacije s ključnimi deležniki in beleženje opaženega.

Raziskovalec naveže stike z udeleženci raziskave in jih **formalno in neformalno intervjuva**, kar se še posebej obnese pri vodjih lokalnih skupnosti, aktivistih, novinarjih, vladnih uslužbencih oz. drugih ključnih deležnikih. Načela doslednega kvalitativnega intervjuvanja so podlaga za načrtovanje in analizo teh intervjujev.

S **fokusnimi skupinami** (Grunig, 1990) spoznamo stališča javnosti, ki lahko služijo kot podlaga za načrtovanje programa in kreiranje politike. Fokusne skupine imajo 6 do 12 udeležencev, ki poglobljeno razpravljajo o določeni temi pod vodstvom usposobljenega moderatorja. Diskusija je vodena deduktivno in postopno prehaja k jedru problema. Fokusna skupina je najbolj uporabna oblika formativne raziskave, ker udeležencem omogoča, tako kot v resničnem svetu, ustvarjanje sinergije in razvoj interaktivnega pogleda na odnos.

Tako v primeru globinskega intervjuja kot fokusne skupine je značilno, da pomagata razumeti, kaj ljudi motivira, in z njihovimi lastnimi besedami pojasnjujeta, kaj ljudje mislijo in delajo. Člane javnosti najprej vprašamo, kaj vedo o organizaciji, in tako **ocenimo, koliko o organizaciji vedo, in kako ocenjujejo njen ugled**<sup>2</sup>. To splošno vprašanje pomaga razumeti, zakaj ljudje ocenjujejo odnos na določen način. Včasih ocenijo odnos na podlagi površinskih, sekundarnih informacij, ki so jih prejeli od drugih. Drugič poznajo le zastarele podatke. Morda pa vendarle razpolagajo z aktualnimi podatki iz prve roke.

Naslednji vprašanji bi morali biti splošni vprašanji o odnosu, brez omembe specifičnih značilnosti odnosa; s tema naj bi udeleženca pripravili do tega, da se na široko razgovori

---

<sup>2</sup> Vprašalnik št. 6 v prilogi G.

o odnosu. Običajno se s svojimi lastnimi besedami izrazi o dimenzijah odnosa, kar raziskovalec upošteva.

Odgovore lahko analiziramo tako, da jih razdelimo v kategorije, pri čemer pozornost posvetimo zlasti vedenju organizacije, kot ga vidijo udeleženci, ter proizvodom, storitvam, ljudem ali skupinam in lastnostim, ki udeležence asociirajo na organizacijo. Odgovore lahko analiziramo tudi z uporabo dimenzij odnosov ali katerih koli novih značilnosti, ki se pojavijo.

- b) **Primerjalna analiza:** Raziskovalec primerja povzete ugotovitve raziskav kakovosti odnosov med organizacijami in njihovimi ključnimi deležniki v različnih kulturnih okoljih ali v različnih zgodovinskih obdobjih.

Ko se tovrstna vprašanja postavljajo v intervjuju ali fokusni skupini, mora raziskovalec zelo natančno zabeležiti odgovore udeležencev. V primeru intervjuja jih običajno zabeleži z magnetogramom, v primeru fokusne skupine pa jih posname z videokamero. Če nobeden od obeh načinov zapisa ni mogoč, mora raziskovalec odgovore natančno zapisati. Posnetki ali zapisi so surovi podatki za analizo odnosa.

Za analizo kvalitativnih podatkov obstaja mnogo metod, ki večinoma vsebujejo iskanje vzorcev v rezultatih in značilne poglede posameznih udeležencev. Raziskovalec nato organizira navedke kot dokaze za to, da vzorci obstajajo, ali da prikaže naravo tipičnih pogledov. V raziskavi odnosov se išče vzorce ali tipične poglede, opredeljene s predhodno identificiranimi indikatorji odnosov. Npr.: raziskovalec lahko odkrije, da zaposleni večinoma menijo, da ne obstaja vzajemni nadzor z delodajalcem, da delodajalcu ne zaupajo, da niso zadovoljni z odnosom, ki ga ima le-ta z zaposlenimi, ali da ne čutijo zaveze do delodajalca. Lahko tudi menijo, da gre izključno za menjalni odnos, v katerem ima organizacija malo ali nobenega skupnostnega interesa z zaposlenimi. Nekateri zaposleni utegnejo podati svoje osebne poglede na to, zakaj je odnos takšen, kot je, oz. predlagati, kako bi se ga lahko izboljšalo.

Istočasno udeleženci raziskave na splošno povezujejo različne strategije gojenja odnosov z različnimi tipi in kakovostmi odnosov. Vzorec povezav med strategijami in njihovimi izidi bo pokazal, katere strategije bi bilo potrebno poudariti in katere ukiniti.

### 3.1.1. Koraki merjenja kakovosti odnosov

Za kredibilnost raziskave moramo upoštevati vsaj pet korakov oz. komponent raziskave<sup>3</sup>:

- a. **Oprelitev javnosti, s katerimi imamo ali želimo imeti odnose**, in oblikovanje sistema za merjenje odnosov z vsako od javnosti.
- b. **Oprelitev specifičnih, merljivih ciljev** je temeljni pogoj za merjenje kakršne koli učinkovitosti. Vprašati se moramo: Kateri so oz. so bili cilji organizacije? Kaj naj bi s programom oz. z aktivnostmi dosegli? Čim natančnejši bodo odgovori, bolj kakovostni bodo rezultati raziskave.
- c. **Oprelitev, s čim želimo primerjati rezultate**. Merjenje je v bistvu primerjalno orodje; vedno potrebujemo nekaj, s čimer primerjamo dobljene rezultate.
- d. **Izbor merilnega instrumenta in/ali orodja**. Kakovosti odnosov ne moremo izmeriti in ovrednotiti z enim samim, enostavnim, vseobsegajočim orodjem, tehniko ali metodologijo. Običajno je potrebno kombinirati različne merilne tehnike, kot so: ankete, fokusne skupine, prej-in-potem-glasovanje, etnografske študije, eksperimentalni in kvaziekperimentalni modeli, multivariirajoče analize projekta in gradnje modela.

Prav tako je pomembno vedeti, da kvalitativne raziskave niso standardizirane in vsebujejo "odprta vprašanja", svoboden odziv in nestrukturiran format. V glavnem temeljijo na nenaključnem vzorcu in so redko projicirane na večje vzorce. Na drugi strani pa kvantitativne raziskave (npr. ankete po telefonu, pošti, na prostem, prek interneta, faksa in elektronsko glasovanje) običajno vsebujejo zaprta vprašanja, ki ponujajo omejen nabor odgovorov; format je zelo strukturiran, vzorec pa naključen in obsežen.

- e. **Analiza rezultatov, priporočila in ponovno merjenje**. Proces razvoja in vzdrževanja odnosov s strateškimi javnostmi je odločilna komponenta strateškega, ciljnega in kriznega upravljanja. Ko pridobimo podatke od naših deležnikov, jih moramo analizirati in pripraviti priporočila glede na njihov pomen in implikacijo. Organizacije sprejemajo boljše odločitve, kadar poslušajo in sodelujejo z deležniki pred sprejemanjem končnih odločitev,

---

<sup>3</sup> Vprašalnik št. 1 v prilogi B.

kakor takrat, kadar poskušajo deležnike enostavno prepričati, naj sprejmejo cilje organizacije po tem, ko so odločitve dejansko že sprejete.

Vsa nasprotovanja ciljem menedžmenta in njegovim odločitvam moramo opredeliti še preden se pojavijo problemi in krize. Komunikatorji morajo menedžmentu pomagati razumeti, da imajo lahko določene odločitve na odnose z javnostmi nasproten oz. neugoden učinek, tako da menedžment lahko svoje odločitve in vedenje spremeni. Vedenjska sprememba menedžmenta naj bi vodila k vedenjski spremembi javnosti. Včasih komunikatorji lahko pomagajo javnosti, da pridobi zaupanje v menedžment in sprejme njegovo prvotno načrtovano odločitev.

Ker pa dobri odnosi pogosto vendarle ne vodijo k takojšnjim vedenjskim spremembam, je pomembno zastaviti si realna pričakovanja. Zaupanje in dobri odnosi preprečujejo, da bi se javnost začela vesti negativno in se vpletati v pravljanje, stavke, proteste in negativno publiciteto.

- f. **Opredelitev vrednosti zaupanja v odnose z javnostmi in organizacijo.** Kadar zaupanje organizaciji pomaga pri ustvarjanju odnosov s ključnimi deležniki, organizaciji prihrani denar, saj zmanjšuje stroške pravljanja, regulacij, zakonodaje, kampanj, katerih cilj je prisiliti organizacijo, da bi sprejela določene odločitve, bojkote ali izgube dohodka kot rezultate slabih odnosov. Skratka, skoraj vedno obstaja neposredna in merljiva korist za organizacijo, če le-ta razume in meri svoje odnose z deležniki.

### **3.1.2. Smernice za merjenje zaupanja**

Čeprav se intuitivno zavedamo pomena zaupanja, pa je metodologijo za merjenje zaupanja v organizaciji potrebno še izboljšati. Podjetja se v glavnem zanašajo na raziskave o lojalnosti strank ali o morali zaposlenih in s tem opredeljujejo občutke ljudi do organizacije, malo pa je raziskav, ki bi se osredotočale prav na zaupanje. Razumljivo je, da ni mogoče oblikovati enega samega koncepta, ene same definicije in merilnega sistema. Različni raziskovalci razvijajo svoje lastne definicije, ki temeljijo na njihovem lastnem teoretiziranju, kar spodbuja tudi razvoj same znanosti. Istočasno imajo različne organizacije različno klientelo, cilje in kulturo. Njihovi praktiki odnosov z javnostmi pa morajo razviti unikaten koncept za merjenje zaupanja njihovih deležnikov. Zaradi različnosti pristopov dolgoročno pridobimo vsi, saj med njimi lahko izberemo najprimernejšega za naše potrebe (Scott, 2003).

Z vsako izmed raziskav opredelimo in izmerimo odnos organizacije z eno izmed javnosti. Merjenje in ovrednotenje zaupanja vsebujeta oceno uspeha ali neuspeha mnogo širših naporov organizacije za izboljšanje in poglobljanje njenih odnosov s ključnimi deležniki. Merjenje zaupanja je način, kako rezultatu dati natančno dimenzijo – s primerjavo z nekaterimi standardi rezultat izrazimo numerično. Običajno gre za iskanje odgovorov na naslednja vprašanja<sup>4</sup>:

Ali so naše vedenje, implementirani programi in aktivnosti vplivali na to, kar ljudje vedo, mislijo o organizaciji in kakšna so njihova čustva do nje ter kako dejansko delujejo (kar se izraža s protesti, ob volitvah in nakupih)? Ali aktivnosti in vedenje moje organizacije vpliva na zaupanje deležnikov do nje? Ali so imeli odnosi z javnostmi in komunikacijski napor, ki smo jih vložili v ustvarjanje zaupanja, pozitiven učinek? In če so, kako lahko to argumentiramo in dokumentiramo z raziskavo?

Kot dodatek k vprašanjem o vrsti in kakovosti odnosov kvalitativna raziskava omogoča raziskovalno spraševanje o strategijah, za katere člani javnosti ali organizacije verjamejo, da jih je nasprotna stran uporabila za gojenje odnosov.

Vrednost odnosov z javnostmi za organizacijo in družbo je v odnosih, ki jih organizacija razvije s strateškimi javnostmi. Zato bi morali odgovorni za odnose z javnostmi razviti strategije za razvoj in gojenje odnosov ter nato meriti indikatorje kakovosti odnosov, ki so rezultat teh strategij (Kvalitativna vprašanja za ocenjevanje strategij za vzdrževanje odnosov<sup>5</sup>).

Podrobno je možno opredeliti dva tipa ciljev: procesne in rezultatske cilje. Za opredelitev procesnih ciljev je potrebno navesti število in tip komunikacijskih aktivnosti, ki jih bomo izvedli kot način implementacije naše strategije za izgradnjo in gojenje odnosov. Nato je potrebno še podrobno opredeliti tip in kakovost odnosa, za katerega upamo, da ga bomo dosegli kot rezultatski izid.

Za ustvarjanje zaupanja v praksi bi moral menedžment ustvarjati "**ozračje odgovornosti**", in sicer z uvajanjem etičnih principov v delovanje organizacije in s transparentnostjo delovanja

---

<sup>4</sup> Vprašalnik št. 5 v prilogi F.

<sup>5</sup> Vprašalnik št. 7 v prilogi H.

organizacije. Voditelji organizacij lahko z odgovarjanjem na ustrezna vprašanja<sup>6</sup> sami ugotovijo, kako je z zaupanjem in ozračjem odgovornosti v njihovi organizaciji. Pritrdilni odgovori na ta vprašanja istočasno predstavljajo akcijske korake k ustvarjanju ozračja odgovornosti in s tem zaupanja v organizaciji.

---

<sup>6</sup> Vprašalnik št. 3 v prilogi D.

## **4. ODNOSI Z JAVNOSTMI MED PREOBRATOM V POSLOVANJU AMERIŠKIH PODJETIJ – PREDSTAVITEV PRIMEROV**

V naslednjih, zadnjih dveh poglavjih magistrskega dela sledijo predstavitve praktičnih primerov preobratov v poslovanju podjetij iz dveh različnih okolij: ameriškega in slovenskega. Ameriške primere preobratov navajam kot primere dobrih praks, katerih značilnosti bom lahko primerjala z značilnostmi primera preobrata v slovenskem podjetju, tj. v Planiki Kranj, d. d.

### **4.1. Harley-Davidson**

Rich Teerlink je postal glavni direktor podjetja leta 1987 in s tem prevzel nemajhno odgovornost: Harley-Davidson (Teerlink, 2000) je bil nesporno ameriška ikona, po drugi strani pa je bilo podjetje tržno neuspešno, njegov ugled je bil načet, dizajn zastarel in podjetje razvojno zaostalo. Prebojne točke so bile visoko. Tržni delež je upadal. Poleg vsega pa se je podjetje srečevalo z najmočnejšo konkurenco na svetu v svojem tržnem segmentu: s Hondo in Yamaho. Ko je lastnik, multinacionalka AMF, leta 1980 poskušal angažirati investicijsko banko za odprodajo svoje poslovne enote, tej ni uspelo pridobiti niti enega kandidata.

Vodstvo podjetja je skozi mnoge neformalne diskusije prišlo do spoznanja, da je v podjetju potrebno ustvariti okolje, v katerem bo prav vsak zaposleni soodgovoren za sedanost in prihodnost podjetja. Takšen pristop je bil za podjetje povsem nov, saj je bilo podjetje med krizo vodeno dosledno linijsko od zgoraj navzdol. Novo vodstvo je spoznalo, da so ljudje edina dokazana konkurenčna prednost podjetja, zato je razvoj nove organizacijske kulture podjetja postal temelj preobrata. Vodstvo je sicer še vedno upoštevalo tudi interese drugih deležnikov, vendar pa je zaposlene postavilo na čelo in v središče organizacije. Za organizacijo, v kateri so za odločitve in zanesljivost odgovorni vsi, je bilo potrebno ustvariti

zaupanje vseh udeležencev, Teerlink pa je moral biti predvsem neomajen in tudi sam ostati discipliniran (teorija "O"<sup>7</sup>).

Ko je organizacija pod velikim pritiskom in vsaka napačna poteza lahko pomeni propad, je avtoritarni stil vodenja dobrodošel. Menedžerju omogoča hitro delovanje. Zato je Teerlinkov predhodnik Vaughn Beals v najbolj kritičnih časih podjetje vodil avtoritarno in brezkompromisno: število zaposlenih je zmanjšal za 40 %, in sicer tako število mezdnih delavcev kot uradnikov. Vsi preostali plačni delavci so se strinjali z 9-odstotnim znižanjem plač in z zamrznitvijo plač na nižani ravni za najmanj dve leti. Ta sprememba, skupaj z mnogimi drugimi, je bila uvedena z vrha korporativne piramide, brez možnosti protiukrepanja z nižjih ravni.

Do sredine 80-ih let 20. stoletja je Harley-Davidson razvil in na trg plasiral motocikel Evolution Engine, ki je v kombinaciji z novo Softail proizvodno linijo (elegantno verzijo klasičnega Harleya) začel prinašati nekaj denarja. Harley je z opaznim uspehom uvedel posebne programe za pomoč pooblaščenim trgovcem, s katerim bi ti pritegnili in obdržali stranke. Najpomembnejši in najuspešnejši med temi programi je Harley Owners Group (HOG), ustanovljen leta 1983. Klub lastnikov Harleyevih motociklov je nastal zaradi želje in potrebe po učinkovitejši komunikaciji med podjetjem in uporabniki Harleyevih motociklov, nato pa se je razvil v največji motociklistični klub na svetu. Tudi trgovci so ponovno začeli zaupati Harleyu kot zanesljivemu partnerju.

V samem podjetju je bilo istočasno uvedenih nekaj pomembnih izboljšav na strani poslovnih procesov. Finančno reorganiziranje je podjetju omogočilo kotiranje podjetja na borzi. Končno so se pojavile prve dobre napovedi poslovanja, proizvodni stroški so se zmanjšali, kakovost se je izboljšala, število reklamacij se je zmanjšalo. Trgovska mreža se je revitalizirala in začela rasti.

Navkljub temu pa je podjetje na vseh naštetih področjih še vedno zaostajalo za konkurenti. Notranja struktura podjetja je ostala nespremenjena. Oddelki so bili po odpuščanju osiromašeni. Mnogo sposobnih ljudi je podjetje zapustilo prostovoljno, upajoč na boljšo prihodnost drugod.

---

<sup>7</sup> **Teorija "O"** temelji na organizacijski zmožnosti ("organizational capability"), katere cilj je oblikovanje in krepitev korporacijske kulture. **Teorija "E"** temelji na ekonomski vrednosti ("economic value"), pri kateri je vrednost delnic edino legitimno merilo uspeha in ukrepi običajno vključujejo rigorozne ukrepe, kot so odpuščanje, zmanjševanje obsega in prestrukturiranje.



Teerlink se je zavedal, da se mora opreti na "svoje" moči oz. na ljudi v podjetju. O tem se je veliko neformalno pogovarjal s kolegoma – z direktorjem proizvodnje in s kadrovskim direktorjem. Skupaj so oblikovali strategijo, ki bi vključevala vse: zaposlene, stranke in ostale deležnike. Izboljšati je bilo potrebno poslovne procese, predvsem pa drugače obravnavati zaposlene, in sicer z ustvarjanjem inkluzivnega in kolegialnega delovnega ozračja. Ena od takih idej je bila "delitev zaslužka" – program, ki bi zaposlenim omogočil udeležbo pri finančnem uspehu družbe.

Uvodoma je vodstvena ekipa Harleya raziskala nekaj vprašanj, kot so npr.: Kako konstantno krizno upravljanje vpliva na delovno silo in kako v odsotnosti krize ustvariti okolje, v katerem zaposleni želijo delati bolje ter za podjetje skrbeti tako na osebni kot na skupinski ravni?

V skladu s teorijami psihologa Abrahama Maslowa naj bi se ljudje v odsotnosti krize redko posvetili programu, ki jim je bil delegiran, drugače pa se odzovejo, če lahko sami pomagajo pri ustvarjanju tega programa. Tako je vodstvo leta 1988 uvedlo serijo programov v vseh oddelkih in na vseh poslovnih področjih; ti naj bi zaposlene spodbujali k novim idejam, razmišljanju, skrbi za posel, k oblikovanju lastne vizije za podjetje, pa tudi k tvorni kritiki.

Najprej je vodstvo k sodelovanju pri oblikovanju poslovne vizije nagovorilo sindikat zaposlenih. Pogodbe o sodelovanju s posameznimi sindikati so po novem vsebovale tudi člen, po katerem naj bi sindikati sodelovali pri ustvarjanju skupne vizije izgradnje procesov.

Mnogo ljudi je trdo delalo pri oblikovanju skupne vizije. Najprej je približno 70 vodij v podjetju, tako sindikalnih kot vodstvenih, zapisalo svoje individualne ideje o tem, kaj naj bi Harley postal. Potem se je moderator – zunanji svetovalec – srečal s posameznimi fokusnimi skupinami, da bi pomagal pri doseganju konsenza. Končno se je vseh 70 ljudi srečalo na 3-dnevnem srečanju, na katerem so oblikovali skupno strateško vizijo za podjetje Harley-Davidson.

Izkazalo se je, da vodje v podjetju še niso bili pripravljeni na uresničevanje tako dramatične spremembe, kot je skupna vizija. Implementacija vizije je postala podobna prisiljenemu maršu z mešanimi sporočili in zmedo v trgovinah in pisarnah. Največji sindikat je po dveh letih izstopil iz procesa.

Nauk te zgodbe je vsekakor, da je spreminjanje vedenja in razmišljanja ljudi dolgotrajen proces z mnogimi vzponi in padci. In čeprav ideja o skupni viziji ni bila tako uspešna, kot je vodstvo upalo, je postala temelj za nove pogodbe o soupravljanju s sindikati leta 1997.

V želji, da bi se najvišjih sedemdeset menedžerjev podjetja поблиže spoznalo in da bi delovali kot resnično enoten tim, so v Harley-Davidsonu marca leta 1989 organizirali srečanje na zunanji lokaciji.

Program je bil zasnovan tako, da bi najeta strokovna govornika spregovorila o spremembah v družbi. Po teh predstavitev so se ljudje razdelili v skupine in se pogovarjali o tem, kar so slišali, razmišljali o tem, kaj bi se po njihovem mnenju v podjetju še dalo izboljšati in kako bi to storili.

Teerlink je obiskal posamezne skupine in njihovi člani so mu lahko zastavljali vprašanja. Vedno znova pa je dobil občutek, da se ljudje sprašujejo "Kaj Rich želi?". Razočaran nad rezultatom srečanja je o tem spregovoril v svojem zaključnem govoru.

Kasneje je v pogovoru s sodelavko prišel do spoznanja, da je bilo srečanje pravzaprav uspešno, saj je skupina vodij šla skozi naraven proces, se spoznavala, izražala svoje strahove in razmišljala o tem, kaj si za podjetje želi. Proces je dejansko koristil razvoju organizacijske kulture podjetja.

Na naslednja srečanja "Harleyevci" niso več vabili zunanjih moderatorjev fokusnih skupin in so sami prevzeli odgovornost za medsebojno učenje.

Teerlink je ob svoji upokojitvi leta 1999 priznal, da vedno obstaja pregrada v razmišljanju in komunikaciji med prvim človekom podjetja in preostalimi zaposlenimi, pa če si vodja še tako prizadeva za nasprotno. A z drugačnim načinom vodenja mu je vendarle uspelo sprožiti nikoli končan proces spreminjanja organizacijske kulture podjetja, ki je postala temelj za uspešen preobrat v poslovanju podjetja.

## 4.2. IBM

Zgodba o IBM-u (Hamel, 2000) je zgodba o podjetju, ki je zaostala za vsemi računalniškimi trendi, na koncu pa uspela ujeti internetni val in je postala prva na področju elektronskih poslovnih storitev. Večina zaslug za preobrat gre majhni skupini aktivistov, ki je "zanetila vstajo", namesto da bi se držala v ozadju.

V zgodnjih 90-ih letih 20. stoletja je izgledalo, da IBM sodi v preteklost. Na področju strojne opreme so s pomočjo izjemno nizkih marž zavladovali trgu Fujitsu, Digital Equipment in Compaq. EDS in Andersen Consulting sta kradla menedžerje – informatike, Intel in Microsoft pa sta žela dobičke s prodajo osebnih računalnikov.

Preobrat se je zgodil februarja 1994, ko je IBM-ov programer Dave Grossman na lažnih spletnih straneh podjetja Sun Microsystems zagledal piratsko kopijo IBM-ovih podatkov o rezultatih na zimskih olimpijskih igrah v Lillehammerju. IBM je bil namreč tehnološki sponzor iger.

Dave Grossman je vedel, da IBM-ovi "uradniki" nimajo pojma o internetu in je bil prepričan, da je Sun zmožen "pojesti" IBM, če se ne bo nič spremenilo. Zato se je odločil, da bo na to opozoril svoje nadrejene.

Po neuspešnih poskusih, da bi šefe po telefonu opozoril na to, kar se je dogajalo, se je odpeljal v Armonk in z Unixovo delovno postajo pod roko vkorakal v osrednjo poslovno zgradbo IBM-a, da bi trem izvršnim direktorjem predstavil prihodnost računalništva. Eden od njih je bil John Patrick, odgovoren za marketing IBM-ove uspešnice ThinkPad in tudi sicer računalniški strokovnjak.

John Patrick je takoj začel razmišljati o možnostih, ki jih internet ponuja s svojo barvito in zanimivo grafiko ter z možnostmi kombinacij avdio- in videovsebin. Kmalu je postal Grossmanov mentor. Skupaj sta simultano gradila organizacijo od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol, vse hitreje širila koalicijo tehnikov in izvršnih vodij ter sta zagotovo najbolj zaslužna za IBM-ovo osvojitve interneta in transformacijo podjetja v prvo hišo e-posla.

Za uspešno "vstajo" v podjetju John Patrick in Dave Grossman predlagata naslednjo preverjeno strategijo:

1. **Oblikuj stališče.** V svetu ljudi, ki ne zagovarjajo nič novega, je ostro in jasno strukturirano stališče največje premoženje. Stališče mora biti kredibilno, koherentno, očarljivo in komercialno:
  - Da bi bilo kredibilno, mora temeljiti na nedvoumnih podatkih.
  - Da bi bilo koherentno, mora biti logično in pregledno izraženo.
  - Da bi bilo očarljivo, se mora dotakniti človeških čustev, sporočati mora, da gre za ustvarjanje drugačnega sveta.
  - Da bi bilo komercialno, mora biti jasno povezano z dobičkom.
2. **Napiši manifest.** Le ideologija ni dovolj; idejo je potrebno predstaviti drugim in jih z njo "okužiti". Zato je potrebno napisati kratek in jednat manifest, ki razvname človeško domišljijo. Naslikati mora podobo o tem, kako je danes in kako bo v prihodnosti, če ne bo prišlo do sprememb, in nato predstaviti vizijo, kako bi lahko bilo boljše, ter na ta način vzbuditi upanje.

John Patrick je objavil manifest v obliki hvalnice internetu z naslovom Prikluči se (Get connected) in v njem opisal šest načinov, na katere bi IBM lahko vplival na internet:

1. Nadomesti papirnato komunikacijo z elektronsko pošto.
  2. Dodeli vsakemu zaposlenemu elektronski naslov.
  3. Omogoči strankam in investitorjem on-line povezavo z vodilnimi ljudmi v podjetju.
  4. Naredi domačo spletno stran za boljšo komunikacijo s strankami.
  5. Natisni elektronski naslov na vse in ustvari on-line marketing.
  6. Uporablaj domače spletne strani za e-trgovino.
3. **Ustvari koalicijo.** Nihče ne more spremeniti usmeritve podjetja sam. Zato je potrebno ustvariti koalicijo, skupino kolegov, s katerimi si deliš svojo vizijo in strast. Razpršene in izolirane upornike v podjetju je zelo enostavno odpustiti. Če pa nastopajo kot koordinirana skupina, ki govori v en glas, jih ni možno ignorirati. Pri pridobivanju rekrutov bo bolj uspešen nekdo, ki ni prav na vrhu. Vojsko bodo sestavljali prostovoljni rekruti (rekruti se borijo za preživetje; prostovoljci se borijo za zmago).
  4. **Izberi cilje.** Prej ali slej mora manifest postati mandat, če naj bi z njim kaj dosegli. Gibanje mora dobiti blagoslov na vrhu, zato aktivisti vedno določijo nekoga iz skupine, ki lahko doseže dejanske vzvode moči. Podpora najvišjih vodij je navsezadnje cilj kampanje. Potrudite se jih razumeti – pritiske, s katerimi se soočajo, in s cilje, ki jih morajo doseči. Najdite nekoga, ki išče pomoč in ideje, ter ga osvojite. Če je potrebno, se

nekoliko odmaknite od svojih idealov, da bi jih približali njegovim ciljem. Ne kaže pozabiti, da so vodje za novo razmišljanje pogosto bolj dojemljivi kot njihovi sluge.

5. **Pritegni in nevtraliziraj.** V poslu je potrebno ljudi razorožiti in pritegniti, ne pa poniževati in sramotiti. Z reciprociteto osvajate spremembe, z bahanjem se izolirate in ostanete nemočni.
6. **Najdi prevajalca.** Predstavljajte si zaprepadenega očeta ob pogledu na hčerko, ki se vrne domov s prijateljem zelenih las in z uhanom na obrvi. Tako zaprepadeni so vodilni menedžerji ob pogledu na vas in vaše sozaratnike. In zato potrebujete prevajalca. Nekoga, ki lahko ustvari most med vami in ljudmi, ki imajo moč.
7. **Zmaguj po malem, zmaguj hitro, zmaguj pogosto.** Vsak napor je brez vrednosti, če ni možno pokazati, da ideja resnično deluje. Potrebujete rezultate. Začnite z malim. Če se le da, s predstavitvami projektov, ki ne bodo uničili vas ali vašega načrta, če spodletijo; nekateri od njih bodo namreč zagotovo spodleteli. Najbolje je sestaviti niz uspešnih projektov še preden najvišji menedžment začne metati denar stran. Podjetju morate pomagati občutiti vašo pot proti revolucionarnim priložnostim, korak za korakom. In ko postane seznam vaših uspehov daljši, boste bistveno lažje dosegli prehod od izolirane iniciative k temu, da postanete sestavni del posla. Ne boste zgolj zmagovalec bitke, ampak zmagovalec vojne.

### **4.3. Duke Children`s Hospital**

Leta 1996 je Bolnišnica za otroke Duke (Meliones, 2000) zašla v resne težave. Velika finančna zguba je prisilila upravo k zmanjševanju stroškov, zaradi česar se je poslabšala kakovost zdravstvene nege. Starši otrok so se začeli pritoževati, razočarano osebje je začelo odhajati.

Takratni glavni strokovni direktor bolnišnice Jon Meliones se je soočil s tem, da je vsako skupino v bolnišnici zanimalo le njeno lastno poslanstvo in ne organizacija kot celota. Zdravniki in medicinske sestre so želeli zgolj zdraviti bolnike, administracija pa se je ukvarjala samo s stroški zdravljenja. Za ohranitev in normalno delovanje bolnišnice je bilo potrebno narediti preobrat v poslovanju in spremeniti organizacijsko kulturo. Zdravniško

osebje in administracija sta se morala sporazumeti in se naučiti sodelovati. Za to je bilo potrebno spremeniti mišljenje in srca zaposlenih "centimeter za centimetrom in dan za dnem".

Leta 1997 se je Meliones lotil reorganizacije; začel je v sodelovanju z vodjo medicinskih sester in z vodjo negovalk. Najprej so se s celotnim bolnišničnim osebjem pogovorili o obstoječem stanju v bolnišnici, potem pa še o skupnih ciljih v zvezi z zdravljenjem pacientov in o spremnih finančnih pritiskih. Celotnemu osebju so bili v grobem predloženi realni podatki: v bolnišnici Duke je bila ležalna doba v primerjavi z drugimi bolnišnicami 20 % daljša. Stroški so bili višji od prilivov. Nadaljevanje teh trendov bi pripeljalo do oženja bolnišničnih programov, zmanjševanja števila zaposlenih in števila postelj. Kakovost nege in ugled bolnišnice bi vse bolj trpela, prav tako pa ne bi zadostili potrebam lokalne skupnosti.

Ko se je zdravstveno osebje soočilo s temi podatki, je razumelo, da vodstvo dejansko želi obdržati svoje programe in paciente, da želi ustvariti okolje, v katerem bo osebje osebno izpolnjeno, ter da želi ohraniti delovna mesta. Zato bi morali prav vsi prilagoditi svoja osebna poslanstva in sodelovati pri obvladovanju stroškov. Nova "družinska mantra" bolnišnice je postala: "Če ni marže, ni poslanstva." V praksi je to pomenilo, da zdravniško osebje ne more opraviti svojega dela, če se le-to tudi finančne ne izide.

Za uspešen preobrat oz. za izboljšanje storitev ter organizacijske strukture in poslovnih procesov je Meliones uvedel, podobno kot ATT, Intel in 3M, metodo "**kartica uravnoteženosti**".

Bolnišnična kartica uravnoteženosti je razvrstila cilje bolnišnice v štiri enako pomembne kvadrante: finančno zdravje, zadovoljstvo strank, notranji poslovni postopki in zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvo je razložilo teorijo zdravstvenemu in administrativnemu osebju približno takole: "Če v enem kvadrantu žrtvujete preveč, da bi zadovoljili drugega, se v enem od kvadrantov poruši ravnotežje. Lahko bi npr. zmanjšali stroške, odpustili osebje in s tem izboljšali finančni kvadrant; vendar bi s tem poslabšali kakovost storitev in kvadrant strank ne bi bil več v ravnotežju. Ali: lahko bi povečali produktivnost v notranjem poslovnem kvadrantu tako, da bi vsaka sestra skrbela za več pacientov, vendar pa bi se s tem povečala verjetnost napak, kar ni sprejemljivo. Vizija in novo poslanstvo bolnišnice pa je zagotoviti pacientom in njihovim družinam visoko kakovost zdravljenja in nege ter sočutno pomoč v učinkoviti organizaciji."

Metodologija kartice uravnoveženosti temelji na doseganju konsenza. Najteže je bilo prepričati zaposlene, da morajo delati na različne načine. Z ljudmi je bilo potrebno veliko in vztrajno komunicirati, jim pojasnjevati in jim vsakič znova zagotoviti, da se bolnišnično organizacijo spreminja z najboljšimi nameni.

Na organizacijski ravni je bilo potrebno reorganizirati vloge posameznikov, in sicer iz enot, v katerih so bili zaposleni povezani glede na njihovo specifično delo ("Jaz sem menedžer", "Jaz sem sestra" ...), k ciljno usmerjenim, **multidisciplinarnim timom**, osredotočenim na določeno bolezen ("Naš tim sestoji iz menedžerja, sestre, fiziologa, farmacevta in radiologa, ki pomagajo otrokom z boleznimi srca."). Take time so poimenovali bolnišnične poslovne enote. Vodilni fiziolog in vodilni administrator si v teh timih delita odgovornost. Skupaj pregledujeta finančne informacije, podatke o zadovoljstvu pacientov in osebja ter informacije o trendih in iniciativah v zdravljenju.

Timi organizirajo okrogle mize o koordinaciji zdravljenja in strokovne razprave o odločitvah v zvezi z zahtevnimi primeri zdravljenja. Skupaj oblikujejo načrte zdravljenja pacientov, ki vsebujejo zapis o vsem – od priporočil v zvezi z zdravljenjem do postbolnišnične nege. O načrtih se pogovorijo tudi s pacienti oz. z njihovimi družinami. Rezultate svojega dela objavljajo v obliki protokolov, ki opisujejo najboljše prakse za različna zdravljenja.

Kot vsaka bolnišnica tudi DCH zbira velike količine podatkov, ki pa sami po sebi dajejo malo koristnih informacij, saj ne povedo, kje so potencialni prihranki. Zato je bolnišnični oddelek informacijske tehnologije razvil lastno bazo podatkov in stroškovno-računovodski sistem, prilagojen potrebam bolnišnice. Nov **informacijski sistem** je znatno pomagal pri izboljševanju vseh štirih kvadrantov.

S poslušanjem osebja, z ureditvijo velike količine podatkov v uporabne informacije, s svežim pristopom k timskemu delu in z uporabo kartic uravnoveženosti je Meliones s svojimi kolegi uspel revitalizirati bolnišnico. Razvoj in implementacija pristopa z uravnoveženimi točkami nista bila lahka: zahtevala sta pilotski projekt, reorganizacijo od vrha do tal, razvoj ustreznega informacijskega sistema in sistematično preoblikovanje dela. Storjenih je bilo veliko majhnih korakov, ki pa so skupaj pripeljali do velike spremembe. Preobrat ni pomenil zgolj spremembe organizacije dela, ampak tudi razvoj organizacijske kulture. Izboljšalo se ni le delovno vzdušje, vidni so postali tudi poslovni uspehi.

V Duke Children`s Hospital so na kratko povzeli korake, ki so jih pripeljali do uspeha:

### **Komunicirati, komunicirati, komunicirati**

- Če je vaša organizacija v težavah, bodite iskreni. Vsem zelo jasno pojasnite, da je preživetje organizacije odvisno od učinkovitega upravljanja stroškov.
- Poslušajte, kaj imajo povedati zaposleni; o svojem delu vedo veliko več kot vi. Namesto dajanja navodil, jih vprašajte "Kaj lahko storimo (kot organizacija)?"
- Delite prižnico. Ljudje z drugačnim strokovnim znanjem lahko pomagajo graditi konsenz.
- Spremenite vloge ljudi; namesto da se posameznik identificira s svojim delovnim mestom ("Jaz sem medicinska sestra."), bi se moral identificirati z ciljno usmerjenimi timi ("Mi smo tim, ki pomaga otrokom s srčnimi boleznimi.").
- Ponudite stalen povratni odziv. Pogosto ovrednotenje pomaga ohraniti organizacijo na začrtani poti.
- Javno praznujte vsak uspeh posameznika ali tima.
- Gojite svoj občutek za humor – ljudje se bodo odzvali, če se boste znali pošaliti na svoj račun.

### **Načrt poti**

- Začnite s pilotskim projektom; če bo uspešen v enem oddelku, ga bo celotna organizacija sprejela z odprtimi rokami.
- Na začetku določite konzervativne cilje; pridobili si boste zaupanje, ki ga boste potrebovali za doseganje bolj agresivnih ciljev.
- Osredotočite se na nekaj ključnih ciljev; spreminjati vse hkrati vodi v neuspeh.
- Spremenite podatke v informacijo. Delajte z vašimi informatiki in zagotovite, da bodo vaši zaposleni pravilno interpretirali meritve in statistike.
- Dovolite zaposlenim, da tekmujejo s svojim lastnim delom, ne z abstraktnimi konkurenčnimi ali statističnimi cilji.

### **Ne odnehajte**

- Ne izgublajte smeri s semantiko.
- Eksperimentirajte; učite se na napakah.
- Nenehno preverjajte in izboljšujte prakso.
- Spodbujajte strateško razmišljanje na vseh ravneh.



#### 4.4. Bill Parcells

Bill Parcells (Parcells, 2000), eden od NFL-ovih (National Football League) najbolj zmagovitih trenerjev, ponuja poslovnim in drugim vodjem organizacij, ki se znajdejo v razmerah preobrata in se morajo spopasti z negativnimi trendi, tri pravila. V vseh treh primerih gre za motivacijo članov tima. Po njegovem je motiviranje ljudi precej podobno, ne glede na to, ali gre za nogometne igralce ali za zaposlene v poslovnih organizacijah.

Parcells meni, da je bil najtrši oreh, ki ga je moral v svoji bogati karieri streti, prevzem tima, ki izgublja, in z njim narediti preobrat. Sam je to storil trikrat: z New York Giants leta 1983, z New England Patriots leta 1993 in z New York Jets leta 1997. Ti preobrati so mu dali temeljno znanje o vodenju:

"Z ljudmi morate biti odkriti – kruto odkriti. Povedati jim morate resnico o njihovi igri, povedati jim jo morate naravnost v obraz in to vedno znova in znova. Včasih je resnica boleča in včasih rečeš kaj, zaradi česar postane soočenje neprijetno. Naj bo tako. Edini način, na katerega boste spremenili ljudi, je, da jim kar najbolj jasno poveste, kaj delajo narobe. In če tega ne želijo slišati, ne spadajo v ta tim."

**Prvo pravilo: Prvi dan prevzemite vodstvo. Ne čakajte, da boste zaslužili to pozicijo, uveljavite jo.**

Ko je Bill Parcells postal trener Giantsov, mu je manjkalo samozavesti. Obkrožali so ga zvezdniški igralci z velikimi imeni in velikim egom, sam pa je bil neodločen. Z igralci se ni želel soočiti in jim ni želel razlagati, da bodo za uspeh potrebne spremembe. Posledica tega je bila, da ga igralci niso spoštovali, on pa ni mogel spremeniti njihovega vedenja. Ko je že mislil, da ga bo menedžment odpustil, je bil ponovno imenovan za glavnega trenerja, predvsem zato, ker niso mogli najti nikogar drugega. Ker ni imel česa izgubiti, se je odločil, da bo naslednjo sezono delal po svoje: vodil bo igralce in igralci mu bodo sledili.

Prvi dan treninga je celotni ekipi povedal, da se izgubljanja ne bo več toleriralo. Tisti igralci, ki prispevajo k slabi igri ekipe, bodo dobili še eno možnost. Če ne bodo igrali boljše, bodo morali ekipo zapustiti. Dodal je še, da je edina vrednost dela dosežek in da so dosežki rezultat neizprosnega dela in prevzemanja odgovornosti.

Pozneje se je pogovoril še z vsakim članom ekipe posebej in spoznal, da je to bistveno za uspeh. Omogočilo mu je, da je vsakega igralca prosil za podporo in pomoč, s katerima bo

ekipa dosegla svoje cilje, vsakemu posebej je tudi natančno razložil, kaj od njega pričakuje. Jasno pa je tudi povedal, da če si igralec ne namerava prizadevati za zmago na državnem prvenstvu, ne more biti član ekipe. Med individualnimi pogovori je Parcells lahko dodobra ocenil vsakega igralca.

### **Drugo pravilo: Soočenje je zdravo.**

Da bi iz ljudi izvabili najboljše, kar je v njih, jih je potrebno izpostaviti pritisku. To je edino, na kar se ljudje odzivajo. Ustvarjanje napetosti v organizaciji zahteva soočenje, ki lahko postane zelo intenzivno in čustveno, a ustvari priložnost za odkrit pogovor z ljudmi. Brez soočenja bo vsak poskus spreminjanja njihove miselnosti in ravnanja neuspešen.

Soočenje ne pomeni spraviti nekoga na kolena. Kritiko je potrebno postaviti v pozitiven kontekst. Parcells je pogosto dejal svojim igralcem: "Mislim, da igraš slabše, kot bi lahko. To lahko storiš bolje. Mislim, da si mnogo boljši, kot misliš." Istočasno pa je vedno poudaril, da so njegovi cilji tudi cilji igralca: "V tvojem interesu je, da uspeš. To je tudi v mojem interesu. Dejansko želiva isto stvar."

Sčasoma je ugotovil, da je ljudem neposreden pristop všeč. Veliko raje vidijo, da vodja z njimi govori odprto in jasno, kot pa da stvari olupšuje in hodi kakor mačka okrog vrele kaše.

### **Tretje pravilo: Postavite si majhne cilje in jih dosežite.**

Pot z dna na vrh ljudi navdaja s strahom. Po dolgotrajnem izgubljanju si je težko predstavljati sebe kot zmagovalca. Parcells celo takrat, ko sooča svoje igralce z njihovimi slabostmi, poskuša razvijati kulturo uspeha. To pa ne gre čez noč; potrebno je delati korak za korakom.

Za zmago je potrebno verjeti, da je tim sposoben zmagati. Samozavest tima pa se lahko rodi samo, če se ljudem pokaže, da so resnično sposobni. Celotni majhni uspehi lahko zelo vplivajo na samozavest ljudi.

Tudi na treningih se z igralci niso osredotočili na končni cilj, ki je bil osvojiti Super Bowl. Določili so si niz ciljev, ki jih je bilo možno doseči takoj:

- biti pameten tim,
- trdo delati,
- biti v dobri telesni pripravljenosti,

- biti ponosen tim,
- zmagovati kolektivno,
- ne kritizirati drug drugega.

Trener je ekipo pohvalil vsakič, ko ji je uspelo doseči te cilje. Ko si organizacija zastavi niz majhnih, vidnih ciljev in jih nato doseže, ljudje začnejo verjeti, da lahko uspejo. Prekinejo svojo navado izgubljanja in se navadijo na zmagovanje. Na koncu Parcels meni, da je v timu treba zbrati ljudi s skupnimi cilji, z isto strastjo, in če jih spodbudite z vrha, da bi jih dosegli, boste na koncu zaključili na vrhu.

#### **Četrto pravilo: Najemite prave ljudi.**

Sodoben čas ne dopušča razvijanja talentov na star način. Igralci prehitro menjajo time, in to je nov element v projektu preobrata. Slaba izbira lahko povzroči veliko škodo. Žal znanosti o tem, kako izbirati igralce, ni in zato se dogajajo tudi napake.

Sčasoma vodja razvije občutek, kdo bo v timu dobro deloval. Parcels pogosto ni povabil k sodelovanju niti najbolj slavni niti izrednih talentov. Za najboljšo izbiro so se ponavadi izkazali tisti, ki so razumeli, kaj morajo storiti za uspeh, in ki so bili odločeni, da bodo to tudi storili.

Parcels pravi: "Hočem, da moji ljudje želijo zmagati prav tako močno kot jaz. Prepričan sem, da vam bo uspelo z ekipo ljudi, ki z vami deli isto cilje in strast. Če boste ljudi znali spodbuditi k doseganju najvišje ravni, vam bo uspelo priti na vrh."

#### **4.5. Sklepne ugotovitve**

Harley-Davidson, IBM, Duke Children`s Hospital in Bill Parcels predstavljajo gospodarske, javne ali športne organizacije, ki jim je v ameriškem okolju uspelo uresničiti uspešen preobrat v svojem delovanju. Kljub temu, da se narava in osnovna dejavnost organizacij med seboj bistveno razlikujejo, pa se nekateri dejavniki uspešnosti preobratov v delovanju organizacij pojavijo v vsaki od opisanih zgodb:

1. opredelitev ciljev in strategije za doseg ciljev,
2. operacionalizacijska učinkovitost organizacije,
3. pravi vodje in ljudje kot ključen dejavnik uspeha,
4. participativna organizacijska kultura, ki vsem udeležencem omogoča, da prispevajo po svojih najboljših močeh, in ki ustvarja ustrezno okolje za inovativnost,
5. komunikacija kot eno od ključnih orodij za ustvarjanje participativne organizacijske kulture, za ustvarjanje zaupanja med udeleženci in na tej podlagi za vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih tvornih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki;
6. upravljanje odnosov z deležniki in
7. vztrajnost.

Vsak od štirih opisanih pozitivnih primerov potrjuje pravilnost uvodoma postavljenih hipotez. V vseh primerih so vodje preobratov prednostno poskrbeli za kakovostno upravljanje ključnih deležnikov organizacije, tj. za njihovo zaupanje in podporo. Dobre odnose z njimi so ustvarili z odlično komunikacijo, za katero so poskrbeli takoj na samem začetku preobrata. Strateško upravljanje komunikacije je nepogrešljiv sestavni del strategije preobrata. Vendar pa je ponovno potrebno poudariti, da upravljanje odnosov in v tem okviru odličnost komunikacije sama po sebi ne zadostujeta za uspešnost preobrata v delovanju organizacije. Ključen pogoj je neizogibno tudi operacionalizacijska učinkovitost. Res pa je, da je za le-to potrebno ustvariti primerno okolje, v katerem so vzpostavljeni dobri odnosi s ključnimi deležniki, ter da je potrebno prednostno poskrbeti za strateško upravljanje komunikacije.

V naslednjem poglavju bom opisala izvedbo aplikativne raziskave kakovosti odnosov med organizacijo Planika Kranj, d. d., in njenimi ključnimi deležniki; beseda bo ponovno tekla o pravkar navedenih sedmih dejavnikih. Podobnost razmer preobrata je opaziti zlasti med podjetjem Harley-Davidson in Planiko. V obeh primerih gre za proizvodno podjetje z lastno prodajno mrežo na trgu, za znano blagovno znamko in za tržno neuspešnost. V obeh primerih so se za temeljni "kapital" preobrata izkazali ljudje. V obeh podjetjih sta se vodstvi lotili preobrata na podoben način. To opažanje je tudi spodbudilo oblikovanje uvodoma postavljenih hipotez.

## **5. ODNOSI Z JAVNOSTMI MED PREOBRATOM V POSLOVANJU PLNIKE KRANJ, D. D. – ŠTUDIJ PRIMERA**

### **5.1. Predstavitev Planike Kranj, d. d.**

Planika Kranj, d. d., je bila ustanovljena leta 1951, torej v času, ko je trg v Jugoslaviji deloval v okviru socialističnega samoupravnega družbenopolitičnega in ekonomskega sistema. V tedanjih pogojih je podjetje delovalo uspešno in nenehno širilo svoje poslovanje tako v matični državi kot v tujini. V "najboljših" časih je bila Planika eno največjih čevljarskih podjetij v državi z več kot 4000 zaposlenih in s prodajno mrežo, ki je v Jugoslaviji štela več kot 200 prodajaln. Podjetje je bilo najbolj znano po sodelovanju z eminentno blagovno znamko športne obutve Adidas. Poslovanje je bilo finančno uspešno in stabilno. Zaposleni so bili s svojim delom zadovoljni, podjetju so bili zvesti in so se z njim v veliki meri identificirali.

Ko je prišlo do politične krize v Jugoslaviji in širše v vzhodni Evropi, ki ji je sledil razpad skupne države in vzhodnoevropskega trga, je podjetje doživelo šok, pa katerem si ni nikoli več povsem opomoglo. Planika je izgubila pretežni del prodajnega trga, odtujene so ji bile nepremičnine po celi nekdanji Jugoslaviji. Zaradi zelo zmanjšanega obsega poslovanja in zaradi obstoječih proizvodnih in človeških kapacitet, ki so se ohranile v prejšnjem obsegu, je podjetje zašlo v finančno krizo. Kakovost poslovanja je drastično padla in najpomembnejši strateški partner – Adidas – je prekinil sodelovanje. Za Planiko to ni pomenilo le poslovne izgube, ampak tudi padec ugleda na trgu. Za nameček se je recesija v obutveni panogi vse bolj selila iz zahodne Evrope v naše kraje. Stečaj podjetja leta 1999 je bil neizbežen.

Po zaključku stečajnega postopka v drugi polovici leta 1999 je vodenje podjetja od stečajnega upravitelja prevzela nova, tričlanska uprava, ki je morala najprej zagotoviti preživetje podjetja, potem pa stabilnost in razvoj podjetja v danih "življenjskih" pogojih tekstilne in obutvene industrije.

Zaključek stečaja s prisilno poravnavo, izjemno slaba podoba podjetja na trgu, več kot 100-milijonski mesečni negativni finančni tok in enako velika izguba iz tekočega poslovanja,

precejšnje obveznosti do Planike iz prisilne poravnave in precejšnje obveznosti Planike do upnikov, popolna proizvodna odvisnost od dveh kupcev dodelavnih poslov, 300-milijonska letna izguba v poslovanju edinega tržnega kanala — mreže prodajaln na drobno v Sloveniji, zelo nizka strokovna usposobljenost vodilnih in strokovnih kadrov, vse to kratko in jedrnato opredeljuje tedanje razmere.

Ponesrečena je bila tudi lastniška struktura po naravi slabih lastnikov: država je želela zavarovati predvsem delovna mesta, banki pa svoja vložena sredstva. Zaposleni so svoje terjatve do podjetja spremenili v lastniške deleže, vendar kot delničarji niso bistveno vplivali na poslovne odločitve. Poleg tega je bil njihov cilj v nasprotju z objektivno potrebnim prestrukturiranjem poslovnih procesov, ki je zahtevalo zmanjševanje števila nekvalificiranih delavcev in selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo.

Praktično edina vrednost podjetja v danem trenutku so bile njegove nepremičnine. Agresivno vodenje naj bi podjetju dalo novega zagona. Planika je lahko preživela samo z bistvenim povečanjem obsega poslovanja, ki bi ga financirala s sredstvi, pridobljenimi z odprodajo poslovno nepotrebne premoženja (Žveglja, 2004).

Vodstvo se je zato leta 2000 posvetilo prestrukturiranju vseh procesov in funkcij poslovanja (Poslovno-sanacijski načrt za leto 2000), kar je zahtevalo podporo vseh deležnikov. Zaupanje slednjih je bilo zaradi stečaja in posledic le-tega zelo omajano, zaradi česar so se pogoji poslovanja dodatno zaostri. Vodstvo se je zavedalo, da je za povrnitev zaupanja in podpore ključnih deležnikov potrebno z njimi razviti ustrezno komunikacijo ter da je potrebno razviti novo participativno organizacijsko kulturo podjetja.

Problem odnosov organizacije s ključnimi deležniki in problem kakovosti komunikacije me je spodbudil k oblikovanju uvodoma predstavljenih delovnih hipotez. Ob predpostavki, da je podjetje po stečaju imelo še dovolj materialnega premoženja, ki ga je lahko vložilo v sanacijo in v ponoven zagon poslovanja (tj. v operacionalizacijsko učinkovitost), sta se uvodoma postavljene hipotezi — povrnitev zaupanja ključnih deležnikov podjetja in takojšnja vzpostavitev strateškega upravljanja komunikacije z njimi za uspešen preobrat v poslovanju podjetja — izkazali za pravilni. Vendar je ravno v primeru Planike potrebno opozoriti, da so dobri odnosi — in zaupanje — temeljni pogoj uspešnosti preobrata le, ko so obravnavani kot integralni del operacionalizacijske učinkovitosti. Če te ni, postane kakovost v odnosih med organizacijo in njenimi deležniki kmalu vprašljiva (slabi poslovni rezultati in slaba kakovost odnosov časovno sovpadajo), posledično pa postane vprašljiva tudi možnost uspešnega preobrata. V primeru Planike ocenjujem, da se je vodstvo strateškega upravljanja odnosov s

ključnimi deležniki in upravljanja komunikacije lotilo pravilno, ni pa mu uspelo doseči dovolj dobre operacionalizacijske učinkovitosti.

### **Osnovni podatki o podjetju**

Planika Kranj, podjetje za trženje in proizvodnjo obutve, d. d., je pravna oseba v lasti številnih delničarjev oz. skupin delničarjev, med katerimi so največji: Slovenska odškodninska družba: 57 %, mali delničarji: 26 %, Gorenjska banka, d. d., Kranj: 11 %, SKB banka, d. d., Ljubljana: 6 %. Matično podjetje je ustanovilo šest povezanih podjetij v šestih državah izven Slovenije, s katerimi tvori internacionalno združbo Skupino Planika: Planika Kranj, d. d., Planika, d. o. o., Pula, Planika, d. o. o., Novi Sad, Planika Montenegro, d. o. o., Podgorica, Planika Flex, d. o. o., Sarajevo, Planika Praha, s. r. o., OOO Planika Ross (Poslovnik kakovosti podjetja Planika Kranj, d. d.).

Planika Kranj, d. d., je 31. 12. 2004 zaposlovala 684 ljudi, od tega 55 % v proizvodnem obratu Turnišče, 14 % v kranjskem proizvodnem obratu, 16 % v režiji in 14 % v maloprodaji. V povezanih podjetjih je bilo dodatno zaposlenih še 243 ljudi. Maloprodajna mreža z več kot 100 prodajnimi mesti je bila razpredena po 6 evropskih državah, v katerih delujejo povezana podjetja Planike.

### **Poslanstvo, vizija, cilji**

**Poslanstvo** Planike izhaja iz njene več kot 50-letne tradicije v proizvodnji športne, komfortne in zaščitne obutve: "specializacija v trženju in proizvodnji ozko definiranih vrst obutve, doseganje odličnosti na teh področjih ter enakovredno strateško zavezništvo s tujimi partnerji" (Načrt razvoja Planike za obdobje 2003–2005, 2002). Kot eno izmed pomembnejših Planikinih vodil je v strateškem razvojnem načrtu omenjena še skrb za okolje in temu primerna ekološko neoporečna proizvodnja ter istočasno ustvarjanje dobička in s tem zadovoljitev interesov lastnikov.

**Vizija** "Planika je podjetje, ki se vrti okrog kupcev," (prav tam) nakazuje splošno globalno vizijo tržno usmerjenega podjetja, znotraj katerega je kupec najpomembnejši strateški partner. Takšna vizija se na vseh korakih delovanja vgrajuje v poslovne procese družbe, predvsem pa se z njenim nenehnim ponavljanjem počasi spreminja miselnost zaposlenih in z njo organizacijska kultura podjetja.

Cilj Planike je konkurenčno prilagajanje zahtevam trgov in ciljnih kupcev ter na ta način povečevanje konkurenčnih prednosti skupine Planika. Le ob zadovoljstvu vseh deležnikov, ki so vpeti v delovanje podjetja, je obstoj smiseln in so cilji dosegljivi. Ustvarjanje dobička je jasen cilj, ki mu je prilagojen načrtovan obseg poslovanja. Uspeh na trgu bo dosežen s trženjem lastnih blagovnih znamk v družbi s priznanimi blagovnimi znamkami.

## **Organizacija**

Temelj za oblikovanje organizacije (Organizacijski predpis. Pristojnosti, pooblastila in odgovornosti ter kompetenčni red. OP.SD.OK.01.04; Planika Kranj, d. d.), s tem pa tudi za organizirano upravljanje komunikacije, izvira iz poslanstva, vizije in dolgoročnih ciljev družbe. Organizacijska struktura podjetja ima naslednje ravni:

- skupščina,
- nadzorni svet,
- uprava,
- notranja podjetja, poslovna področja kot štabne funkcije, povezana podjetja,
- vodstveni, stalni, ad hoc timi in
- delovno mesto.

Uspeh organizacije in slog upravljanja temeljita na nekaterih lastnostih organizacije, ki jih je vodstvo organizacije stalno poudarjalo in razvijalo: hitrost pri izvajanju storitev, sprotno prilagajanje tržnim razmeram in uvajanje novitet; gibkost, s pomočjo katere ljudje lahko opravljajo več del in nalog; integralnost vseh poslovnih in informacijskih procesov ter inovativnost projektnih timov in vseh zaposlenih.

Pri oblikovanju nove organizacijske strukture je vodstvo Planike zmanjšalo število hierarhičnih ravni, decentraliziralo podjetje ter začelo z uvajanjem timskega dela in procesne organizacije. Time, tj. skupine od treh do dvajsetih ljudi, so vodili, koordinirali in strokovno usmerjali vodje procesov oz. vodje projektov. Osnovni organizacijski element so stalni in projektni timi, iz katerih so sestavljene vse višje organizacijske oblike: področja, poslovna področja ter projekti. Poslovna področja, notranja podjetja in povezana podjetja so makroorganizacijske oblike, sestavljene iz področij in timov, ki so neposredno podrejeni upravi podjetja (Organizacijski predpis. Izhodišča in dejavniki organizacije ter makro-, mezo- in mikroorganizacijska struktura podjetja. OP.SD.UP.03.04; Planika Kranj, d. d.).



Stalni vodstveni timi, ki jih vodijo direktorji in vodje poslovnih področij in notranjih podjetij ter, v nekaterih primerih, direktorji povezanih podjetij, odločajo o strategijah skupine podjetij Planike (Organizacijski predpis. Osnovne funkcije managementa in sistem vodenja v podjetju. OP.SD.OK.03.04; Planika Kranj, d. d.). Za vsakodnevno opravljanje ponavljajočih se nalog in opravil so bili organizirani stalni izvajalni timi, ki zaposlene združujejo po vsebini njihovega dela. Projektni timi so organizirali opravljanje neponovljivih nalog in opravil. Njihovi člani so istočasno člani stalnih izvajalnih timov. Za tekoče organiziranje dela v podjetju so bili oblikovani stalni timi kot interdisciplinarni timi, ki v formalni organizacijski strukturi niso bili opredeljeni, vendar so bili za tekoče poslovanje nujni, saj so omogočali izkoriščanje sinergije znanj, zagotavljali so pretok informacij in povečanje kakovosti (pretočnosti) procesa (npr.: stalni tim komfort, stalni tim treking, stalni tim protekt in stalni tim storitve).

### **Trženjski vidik**

Planika je tržila več različnih programov, ki so imeli na trgu popolnoma različne kupce, tržili so se po različnih tržnih poteh in z različnimi trženjskimi pristopi. Z organizacijskega vidika so se ti programi združevali v strateške poslovne enote (SPE) Protekt, Treking, Maloprodaja, Komfort, Storitve.

Pojmovanje strateških poslovnih enot je v Planiki presegalo poslovanje v okviru posameznih funkcij podjetja, tako meje notranjih podjetij in poslovnih področij matičnega podjetja kot meje med matičnim in povezanimi podjetji. Svojo tržno usmerjenost je Planika gradila tako z osredotočanjem svojega delovanja in odločanja na tržne programe, ki naj bi bili na Planikinih trgih uspešni in ki naj bi lastniku prinašali najvišjo dodano vrednost.

### **Človeški viri**

Ljudje so se izkazali za najpomembnejši vir Planike. Uspeh podjetja je namreč odvisen od sposobnosti, inovativnosti, strokovnosti in kreativnosti njegovega kadra. Leta 2004 je bila četrtnina Planičanov zaposlenih v povezanih podjetjih. Planika je novačila kadre za celotno skupino na vseh trgih. Zaposleni v Planiki so začeli »krožiti« po sistemu in spoznavati več vidikov njegovega delovanja. Izvršni direktor za trge nekdanje Jugoslavije je bil hkrati direktor Planike Novi Sad in Planike Ross. Vodenje Notranjega podjetja Maloprodaja in celotnega SPE Maloprodaja je prevzel direktor Planike Flex. Vodenje srbskega dela mreže prodajaln na drobno je prevzela Slovenka. V Notranjem podjetju Prodaja se je usposabljal sodelavec iz Planike Novi Sad in sodelavec, ki prihaja iz Hrvaške.

## **Ključni deležniki podjetja**

Ključni deležniki podjetja naj bi v poslovanju podjetja zavzemali enakovredne pozicije. Aktivno povezovanje internih in eksternih deležnikov ter interesi odjemalcev, menedžmenta, dobaviteljev, zaposlenih in lokalne skupnosti so vpeti v skupne cilje podjetja. Vodstvo je v strateškem razvojnem načrtu opredelilo naslednje ključne deležnike in njihove interese:

- odjemalci-kupci (dobra obutev, odlična storitev),
- dobavitelji (partnerstvo, širitev, stabilnost),
- zaposleni (varna delovna mesta, dobre plače, prijetno vzdušje),
- menedžment (solastništvo, dobri sodelavci, razvojne možnosti) in
- lokalna skupnost (vpetost podjetja v življenje in razvoj skupnosti).

Za potrebe raziskovalnega dela magistrskega dela sem kot ključne deležnike opredelila še predsednika uprave, sindikate, delničarje, finančne javnosti, medije in državo.

## **Kultura podjetja**

Podjetje se je želelo postopno preobraziti iz pretežno proizvodnega v tržno usmerjeno podjetje, kar se je kazalo zlasti v vzgoji novega kadra, širitvi maloprodajne mreže in uvajanju kooperacijske proizvodnje. Prestrukturiranje in optimizacija poslovnih procesov, sploščitev hierarhične piramide, izboljšanje komunikacije, vse podprto z integralnim informacijskim sistemom, naj bi pripomoglo k ustvarjanju participativne organizacijske kulture podjetja z odlično, strateško upravljano komunikacijo.

### **5.1.1. Planika 1999–2001: Projekt prenove poslovnih procesov (PPPP)**

Podjetje je s 1. marcem 2000 pristopilo k celoviti, povezani in ambiciozno zastavljeni prenovi poslovnih procesov. Glavni cilj projekta je bilo doseganje boljših poslovnih rezultatov, ki se kažejo kot zmanjševanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajševanje poslovnih ciklov ... Predmet sprememb so bili predvsem procesi načrtovanja, povezava poslovnih procesov "od prodaje do prodaje" in proces razvoja novega proizvoda. Pomembna skupna naloga je bila racionalizacija celotnega poslovanja, podprtega z integralnim informacijskim sistemom in pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO 9001.

Za realizacijo vseh teh ciljev so postale ključnega pomena vzpostavitev integralnega informacijskega sistema, finančna sanacija, kadrovska prenova in okrepljene aktivnosti na poslovnem področju razvoja in marketinga.

### **Informacijski sistem**

Računalniška podpora poslovanja Planike je bila pred začetkom projekta PPPP zasnovana na centralnem računalniku in terminalskem omrežju, v katerega so bili vključeni tudi dislocirani obrati. Star informacijski sistem tehnološko ni več ustrezal razvoju družbe, ker ni zadostno podpiral reorganizacije in nadaljnjega dinamičnega razvoja družbe.

Nova računalniška in informacijska infrastruktura je omogočila uvedbo nove standardne poslovne aplikacije, dostop do interneta in elektronske pošte čim večjemu številu zaposlenih ter ostalo elektronsko poslovanje, poleg tega pa še stalen nadzor nad potekom poslovnih funkcij, poenostavitev in večjo natančnost izvajanja postopkov ter s tem doseganje višje kakovosti proizvodov in storitev. Menedžmentu nudi dobro podporo za hitro in učinkovito ukrepanje.

### **Finance**

Finance so vezni element med vsemi poslovnimi področji. Vse poslovne odločitve (tržne, investicijske idr.) imajo finančne posledice. Zato morajo finance dajati povratne informacije posameznim službam in področjem. Slaba finančna koordinacija vodi v zmedo in anarhijo v podjetju. Glede na zahtevne razmere preobrata je finančna reorganizacija postala pogoj za preživetje podjetja, finančna stabilnost pa najpomembnejši kazalnik dolgoročnega finančnega ravnovesja.

Najpomembnejši finančni vir podjetja je bilo dezinvestiranje premoženja, na podlagi katerega je podjetje v enem letu postalo ponovno kreditno sposobno in finančno stabilno. Denar je podjetje uporabilo za prenavo poslovnih, organizacijskih in informacijskih procesov, za posodobitev strojne in tehnološke opreme razvojnega oddelka (3D sistem modeliranja omogoča povezavo s kupci, razvojem in proizvodnim procesom ter olajšuje pripravo razvojno-tehnološke dokumentacije), za razširitev in prestrukturiranje maloprodajne mreže (selitev v nakupovalne centre, specializacija prodajaln na modne, športne in tovarniške prodajalne) ter za programsko in kadrovske prenavo.

## **Kadri**

Večletne težave Planike in celotne panoge so na eni strani povzročile beg strokovnih kadrov in težave pri pridobivanju novih, na drugi strani pa malodušje, pesimizem, nižjo storilnost in slabšo izrabo delovnega časa še zaposlenih. Skoraj 40 % delavcev po osnovni šoli ni nadaljevalo šolanja, tri četrtine zaposlenih so predstavljale ženske. Podjetje ni odpuščalo tistih invalidov, ki so lahko opravljali delo brez večjih težav.

Cilji kadrovske sanacije so bili – poleg večje kakovosti izdelkov, večje produktivnosti in dobičkonosne izrabe delovnega časa ter sredstev podjetja – zlasti tržno naravnana miselnost vseh zaposlenih, višja raven delovne kulture, inovativnost in učinkovitost ter boljši medsebojni odnosi.

Podjetje si je prizadevalo doseči te cilje z aktivnostmi, kot so sistem stalnega usposabljanja, s kadrovskim štipendiranjem, s sodelovanjem s fakultetami in visokimi šolami na področju obveznih praks ter pripravništev, z usmerjanjem zaposlenih v študij ob delu, v funkcionalna izobraževanja in usposabljanja za izvajanje razvojnih projektov. Zaradi povečane potrebe po prilagodljivosti je Planika na področjih, kjer je bilo dopustno, uvedla premičen delovni čas s svobodno izbiro in začela razvijati drugačne oblike dela, kot so kooperacije, delo na domu, delo na daljavo, pogodbeno delo, delo študentov in prostovoljcev. Motiviranje je postalo stalna naloga menedžmenta na vseh ravneh.

Delavci so sodelovali pri upravljanju s pomočjo individualnih stikov, v okviru dveh reprezentativnih sindikatov, sveta delavcev, na podlagi spremenjenega statuta družbe pa tudi preko delavskega direktorja kot člana uprave v primeru delavskih zadev.

## **Razvoj in marketing**

Prednostne naloge poslovnega področja razvoj in marketing so bile priprava celovite trženjske strategije podjetja in strategije komuniciranja s ciljnim javnostmi; slednje zlasti z namenom ustvarjati pozitivno podobo podjetja v očeh javnosti v obdobju po stečaju in njeno dolgoročno vzdrževanje.

Planika je s pomočjo aktivnosti, opisanih v sanacijskem načrtu, med letoma 1999 in 2001 uspela povečati obseg poslovanja s 33 milijonov na več kot 50 milijonov evrov in leta 2001 ustvarila dobiček. Ogromno je vložila v trg, razvoj, proizvodnjo in kadre. Uvajala je nov informacijski sistem in osvajala certifikat ISO 9001 po merilih leta 2000 (oboje pozneje tudi

pridobila). Ustvarila je kakovostne nastavke za razvoj sodobne organizacije s participativno kulturo in v tem okviru boljšo komunikacijo. Ključni deležniki so ponovno začeli verjeti v zaživetje družbe. Zato lahko to triletno obdobje obravnavamo kot uspešen preobrat v poslovanju.

### **5.1.2. Planika 2002–2004: Novonastale razmere preobrata**

Premalo agresivna politika prestrukturiranja proizvodnje in nezadostna podpora lastnikov, zlasti države, je zaustavila selitev cenenejšega dela v sicer donosne kooperacije na trgih s cenejšo delovno silo (Grgič, 2004). Na prodajnem področju sta leta 2002 dva največja kupca zmanjšala naročila za 40 %. Program trajnih presežnih delavcev, v katerega je bilo uvrščeno 320 zaposlenih, se je naposled začel izvajati, a je organizacijo še dodatno finančno izčrpal. Zelo zahtevno je postalo financiranje potreb povečane maloprodajne mreže in drugih programov (Bajželj, 2004).

Po začetnem pozitivnem preobratu sta ostrina in doslednost vodenja podjetja upadla, kar je glede na dolgotrajnost kriznega upravljanja prav lahko razumeti. Veliko pozornosti je bilo posvečene izboljšanju organizacije v podjetju in optimizaciji poslovanja, premalo pa prodaji in njenim učinkom. V teoriji je takšno stanje opredeljeno kot dajanje prednosti Teoriji "O" ("Organization") pred teorijo "E" ("Equity", tj. vrednost delnice) s končnim "analiza-paraliza" učinkom (Slater in Lovett, 1999: 192), do katerega prihaja zaradi neskončnega analiziranja razmer zato, da bi se izognilo radikalnim odločitvam. Spopad z nastalimi razmerami je na ključnih funkcijah, za vodje prodaje in nabave, zahteval izkušene ljudi, vendar družbi takih kadrov ni uspelo več pridobiti ali pa jih vsaj niso uspeli pridobiti pravočasno. Fluktuacija kadrov se je ponovno povečala. Obseg poslovanja se je zmanjševal bolj in hitreje kot stroški poslovanja. Skupaj s slabšimi rezultati poslovanja pa se je zmanjševalo tudi zaupanje ključnih deležnikov podjetja.

Vodstvo je med letoma 2002 in 2004 začelo več projektov optimizacije poslovanja, rezultati teh pa niso bili v skladu z načrtovanimi. Po moji oceni je to posledica dejstva, da vodstvo v nobenem od teh primerov ni uspelo v zadostni meri pritegniti k sodelovanju zaposlenih, zlasti vodstva na najvišji in srednji ravni. Tudi sama uprava se kot protagonist projekta ni dovolj angažirala. Po predčasnem zaključku predhodnega projekta je bilo sodelavce vse težje pritegniti k naslednjemu projektu, saj niso več verjeli, da bi le-ta lahko bil uspešen.

Kot zadnji poskus preobrata je uprava pripravila scenarij, po katerem naj bi država Planiki odobrila novo državno poroštvo kot nadomestilo staremu, na podlagi katerega bi Planika pridobila bolj kakovostne vire financiranj in nekaj svežega denarja za ponovni zagon. Vodstvu tega scenarija, navkljub intenzivni komunikaciji z lastniki, državo in finančnimi javnostmi, ni uspelo uresničiti.

## **5.2. Komunikacija in odnosi z deležniki med preobratom v poslovanju v obdobju 1999–2002**

Stečaj Planike leta 1999 je kot intenziven kulturni konflikt ustvaril novo priložnost za ustvarjanje participativne organizacijske kulture in komunikacijske odličnosti. Novo vodstvo podjetja je na podlagi sanacijskega načrta, ki je bil predstavljen v prejšnjem poglavju, pričelo z reorganizacijo podjetja in izkoristilo okoliščine za redefinicijo komunikacijske funkcije v smeri dvosmerne komunikacije in povečane participativnosti organizacijske kulture.

Pri oblikovanju nove organizacijske strukture je vodstvo Planike pravilno znižalo število hierarhičnih ravni, decentraliziralo organizacijo, začelo z uvajanjem timskega dela in procesne organizacije ter tako utrlo pot komunikacijski odličnosti (Organizacijski predpis. O vrstah timov ter o organiziranju in pravilih timskega dela. OP.SD.OK.04.04; Planika Kranj, d. d.). Načela timskega dela in odlične komunikacije je obširno zapisalo v poslovniku kakovosti družbe oz. v organizacijskih predpisih: »V vsakem timu je potrebno nenehno skrbeti za vzdrževanje in razvoj ustrezne komunikacije. Vodja pri tem usklajuje člane tima za doseg skupnega cilja. Vsak član tima ima možnost sodelovati in prispevati pri iskanju skupne rešitve ...«

Vodja in člani skrbijo za vzdušje v timu po naslednjih osnovnih pravilih:

- Vsakdo pove svoje mnenje.
- Molčanje je znak nesoglasja.
- Različna mnenja so vir novih informacij in ne ovira.
- Vsakdo pride do besede, ko je čas za razprave.
- Poslušati druge je prav tako pomembno, kot govoriti.
- Izraža se kritiko in ne graje, zato je kritika pogosta in ustvarjalna.

V timu se mora vzpostaviti okolje, ki posameznika spodbuja k ustvarjalnosti in inovativnosti. Odprt način razmišljanja in pozitiven odnos do novih idej in rešitev je ključ za kakovostno delo. Za vzpostavitev ustreznega okolja v timu je potrebno zagotavljati, da:

- so odnosi v timu predvsem neformalni,
- se člani tima med seboj ne bojujejo, ampak tekmujejo,
- se vsako podano mnenje kritično presoja,
- se nesoglasja v timu ne zatirajo, ampak se odkrivajo in sporazumno rešujejo, člani tima razvijajo svoje medsebojne odnose s tovariško pomočjo.

Formalna komunikacija poteka v okviru strateških vodstvenih timov. Na sestankih se piše zapisnik, ki je ustrezno arhiviran in dostopen vsem, ki jih vsebinsko zadeva (Organizacijski predpis. Notranje komuniciranje. OP.SD.SP.04.02; Planika Kranj, d. d.). Tako direktorji vseh notranjih podjetij, povezanih podjetij in poslovnih področij Planike tvorijo SVSTR, ki določa strategije in taktike delovanja skupine Planika ter spremlja rezultate, ki kažejo na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Člani SVSTR so podpisniki Kodeksa o sodelovanju med direktorji v sistemu podjetij Planike, ki jasno opredeljuje način medsebojne komunikacije in usklajevanja. Decentralizacija vodenja mednarodnega podjetja omogoča večjo tržno specializacijo ter uspešnejše prenašanje pozitivnih trženjskih metod in učinkov znotraj celotnega sistema podjetij Planika (Organizacijski predpis. Kodeks o sodelovanju med direktorji v sistemu podjetij Planike. OP.SD.UP.01.01; Planika Kranj, d. d.).

Dominantno koalicijo organizacije je predstavljalo vodstvo podjetja s tričlansko upravo na čelu. Upravljanje odnosov z javnostmi je, ne le kot strateg, ampak tudi kot govornik, prevzel predsednik uprave. Pri svojem komuniciranju je upošteval načela komuniciranja med preobratom v poslovanju in na ta način pridobil naklonjenost večine ključnih deležnikov, zlasti pa medijev, za katere je bil praktično vedno dosegljiv. Pri tem mu je zagotovo pomagala kombinacija znanj (univerzitetni diplomirani ekonomist) in izkušenj iz preteklosti (politična kariera, senator več podjetij, vodenje medijskih podjetij).

V skladu s sanacijskim načrtom družbe iz leta 2000 je Poslovno področje razvoj in marketing prvič pripravil strategijo komuniciranja s ciljnim javnostmi, ki bi pozitivno vplivala na podobo podjetja v očeh javnosti. Zastavljene naloge s področja odnosov z javnostmi so bile predvsem:

- koordinacija priprave strateškega in razvojnega načrta za obdobje 2000–2003,
- vzpostavitev dolgoročne strategije komuniciranja s ciljnim javnostmi (zlasti z mediji) in njeno izvajanje,

- priprava strategije tržnega komuniciranja z namenom ohraniti in povečati tržni delež v Sloveniji, vzbuditi zavest potrošnika o blagovni znamki, graditi ugled podjetja in izboljšati imidž prodajaln,
- priprava nove celostne grafične podobe podjetja v treh fazah: kot proizvajalca obutve, trgovske mreže in prodajnih programov,
- urejanje spletnih strani,
- pripravljane internega glasila podjetja, ki z novimi, tekočimi, uporabnimi in zanimivimi informacijami pritegne zaposlene in pomaga pri povečevanju njihove pripadnosti podjetju.

Novo vodstvo je vse zaposlene, ki niso delali neposredno v proizvodnji, opremilo z osebnimi računalniki in poskrbelo za njihovo računalniško pismenost (več kot sto pridobljenih evropskih certifikatov za računalniško pismenost). Neposreden dostop do interneta in elektronske pošte je prispeval k bolj odprti komunikaciji tako z notranjimi kot z zunanjimi javnostmi.

Podjetje formalnega komunikacijskega načrta za razmere preobrata ni imelo. Kot že rečeno, je upravljanje komunikacije ves čas vodil predsednik uprave, ki je za to uporabljal določena komunikacijska orodja:

- redna srečanja s posameznimi vodstvenimi timi podjetja,
- osebni pogovori s ključnimi sodelavci,
- redna komunikacija s sindikati kot predstavniki zaposlenih oz. s socialnimi partnerji, razvoj sodelovanja ter celo materialna podpora za socialne probleme in družabne dogodke,
- informiranje zaposlenih na sejah sveta delavcev,
- vključevanje delavskega direktorja v upravljanje podjetja na delavsko-socialnem področju,
- občasne predstavitve razvojne strategije, njene interpretacije in poročanje o aktualnem stanju za različne javnosti,
- številna bilateralna srečanja s ključnimi zunanjimi deležniki, tj. s kupci in dobavitelji, finančnimi javnostmi, delničarji, predstavniki države in lokalnih skupnosti,
- sodelovanje in odgovornost v zvezi z rednim poročanjem lastnikom, državnim institucijam, nadzornemu svetu in skupščini delničarjev družbe,
- periodično komuniciranje z mediji v obliki izjav za javnost in intervjujev ter stalna dostopnost za predstavnike medijev,
- objava pomembnejših, predvsem pozitivnih informacij na spletnih straneh,
- informiranje s pomočjo hišnega glasila, ki je bil redno mesečno distribuiran ne le notranjim javnostim matičnega podjetja, ampak tudi povezanim podjetjem, novinarjem, največjim lastnikom in članom nadzornega sveta.



Na podlagi kombinacije nove organizacijske strukture in nove informacijske podpore so se pokazali prvi učinki dvosmerne komunikacije, ki so poudarjali participativne lastnosti organizacijske kulture. Komunikacija z notranjimi in zunanjimi javnostmi je postopno postajala bolj odprta in neposredna.

Jasna komunikacija z deležniki je nedvomno prispevala k uspešnosti preobrata, saj so se sporočila ujemala z vidnim napredkom Planike po zaključenem postopku prisilne poravnave v stečaju sredi leta 1999. Začetna negotovost vseh deležnikov se je, po mnogih slabih informacijah, končno začela zmanjševati. Javnosti so ponovno začele verjeti v možnost uspešnega preobrata.

### **5.3. Komunikacija in odnosi z deležniki po letu 2002**

Planika je z dobro zastavljenim razvojem organizacijske kulture in v njenem okviru komunikacijske odličnosti po letu 2002 nadaljevala, a žal ne tako uspešno, kot v letih 2000 in 2001. Ker podjetju ni uspelo zagotoviti zadostne operacionalizacijske učinkovitosti, se je poslovni položaj podjetja slabšal, kar se je začelo odražati tudi v komunikaciji organizacije oz. vodstva s ključnimi deležniki. Pridobila je nekatere značilne negativne elemente, kot so:

- ustvarjanje informacij, s katerimi vodstvo opravičuje notranje vedenje ali s katerimi brani svoje bonitete dejanskemu poslovnemu stanju navkljub;
- informacije, posredovane zunanjim deležnikom, ne odkrivajo dejanskega stanja v družbi;
- informacije za zunanje deležnike so pogosto prepozne;
- oddajanje zakonsko obveznih finančnih poročil je pomaknjeno čim bliže končnemu roku,
- pojavljajo se prerekanja z revizorji, še zlasti v zvezi s prepoznavanjem dohodka, vrednotenjem premoženja in nabavno politiko oz. politiko zalog,
- utrujeno vodstvo ne izpostavi pravih problemov, ker bi njihovo reševanje zahtevalo sprejemanje težkih odločitev,
- medtem ostali zaposleni vedo, kakšno je realno stanje in kakšni so s tem povezani problemi, ki bi jih bilo potrebno rešiti; izogibanje vodstva pravih problemom oz. nezmožnost vodstva, da bi le-te reševalo, povzroča, da je delovna sila slabo motivirana ter išče vodenje.

Do upadanja je prišlo na dveh kritičnih področjih:

- Zunanji deležniki, zlasti finančne javnosti, ki so v podjetju angažirale finančna sredstva ali kakšno drugo obliko premoženja, želijo zagotovilo, da je njihov vložek varen. Ker tega niso dobili, se je slabšala njihova komunikacija z vodstvom podjetja, s tem pa so se slabšali tudi odnosi med njimi.
- Z neustavljivim tokom slabih novic je notranja morala vodstva in drugih zaposlenih začela pospešeno spiralno upadati. Ključni posamezniki so začeli odhajati. Napor za rešitev podjetja so postali vse težji, odnosi in komunikacija pa vse slabši.

Upravljanje informacij je bilo vse težje obvladljivo, nazadnje pa so deležniki začeli pridobivati informacije iz drugih virov: od zaposlenih, sindikatov, medijev, bonitetnih služb ipd.

#### **5.4. Merjenje odnosov z javnostmi – raziskava v Planiki Kranj, d. d.**

Organizacije večinoma spremljajo kratkoročne učinke posameznih skupin odnosov z javnostmi, tj. izide meritev v zvezi s tem, ali so ciljne skupine javnosti dejansko sprejele sporočilo, ki jim je bilo poslano, ali so mu posvetile pozornost, ali so sporočilo razumele in ali so si ga v določeni obliki tudi zapomnile. Vendar takšno merjenje da samo informacijo o tem, kako učinkovit je posamezen program odnosov z javnostmi ali dogodek.

Merjenje oz. vrednotenje samih odnosov z javnostmi pa zadeva dolgoročne programske učinke na organizacijsko učinkovitost in razširi diskusijo o učinkih odnosov z javnostmi na menedžment, javnosti organizacije ter na družbo kot celoto. "Dobri odnosi z javnostmi naredijo organizacijo učinkovitejšo takrat, ko organizacija opredeli najbolj strateške javnosti kot del svojega procesa strateškega upravljanja in vodi komunikacijske programe za razvoj in vzdrževanje učinkovitih dolgoročnih odnosov med menedžmentom in strateškimi javnostmi" (Grunig in Childers Hon, 1999).

Pod takšno predpostavko sta razvila metodologijo za raziskavo kakovosti odnosov tudi dr. James E. Grunig in Linda C. Hon; raziskavo sem v omejenem obsegu, prilagojenem potrebam raziskave konkretnega primera, uporabila pri raziskovanju kakovosti v odnosih Planike Kranj, d. d., z njenimi ključnimi deležniki.

Raziskava je kot študija konkretnega primera specifična, poteka na aplikativni ravni v podjetju v slovenskem okolju, uporablja pa splošno uporabne instrumente družboslovnega raziskovanja. Rezultati raziskave služijo kot podlaga za utemeljevanje veljavnosti uvodoma

postavljenih hipotez. Istočasno moram opozoriti, da hipotez ne morem preverjati tako, da bi potrjevala njihovo splošno veljavnost, ampak lahko preverjam samo veljavnost v konkretnem primeru, tj. v primeru Planike Kranj, d. d. Specifičnost je še toliko bolj izrazita, ker je bila kakovost v odnosih merjena v času njenega izrazitega upadanja.

Opazovano obdobje sem razdelila na obdobje med letoma 1999 in 2001 kot primer pozitivnega preobrata v poslovanju in na obdobje med letoma 2002 in 2004, ko so nastale nove razmere preobrata. Konkreten raziskovalni del naloge je bil realiziran jeseni 2004. V tem času je podjetje že zašlo v novo krizo, ki se zaključuje, kot je znano iz medijev, s stečajnim postopkom.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo vprašalnikov in protokolov (opisani so v četrtem poglavju magistrskega dela, v končni obliki pa so dodani v prilogi) in s pomočjo metodologije raziskave kakovosti odnosov (opisana je v četrtem poglavju magistrskega dela). Od predlaganih kvantitativnih metod sem uporabila anketiranje in študijo virov s sekundarno analizo obstoječe statistike, od kvalitativnih metod pa sem izvedla raziskavo področja oz. študijo primera (vključno s sestavinami: opazovanje odnosov organizacije s ključnimi deležniki in beleženjem le-teh, formalno in neformalno intervjuvanje deležnikov) in primerjalno analizo povzetih ugotovitev raziskave.

Po opredelitvi komponent merjenja kakovosti v odnosih med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki sem pripravila preglednico vseh uporabljenih vprašalnikov v raziskavi in za vsakega opredelila deležnike, ki naj bi odgovarjali nanje. Preglednica predstavlja izvedbeni načrt študije. Podlaga podrobnemu načrtu je vprašalnik 2, na zastavljena vprašanja pa sem odgovorila pred raziskavo kot glavni in edini raziskovalec študije.

Raziskava ima akcijski značaj, saj sem sama istočasno nastopala v vlogi raziskovalca in člana organizacije. V Planiki Kranj sem bila namreč zaposlena kot vodja PP Razvoj in marketing, odgovorna tudi za vodenje urada predsednika uprave in sistema poslovne administracije. Na eni strani je to pomenilo prednost, saj sem osebno že več let (2002–2004) spremljala odnose med organizacijo in njenimi deležniki ter sem imela dostop do informacij. Na drugi strani pa je bilo to dejstvo ovira, ker bi udeleženci lahko podvomili v mojo raziskovalno neodvisnost od vodstva podjetja. Zato sem lahko v primeru, ko posamezniki niso želeli sodelovati v raziskavi, kakovost odnosov ocenila na podlagi predhodnega spremljanja odnosov, korespondence, medijskih objav in druge neformalne komunikacije.

Samo raziskavo sem začela z globinskim intervjujem predsednika uprave. Pogovarjala sva se o zaupanju in ozračju odgovornosti v organizaciji (vprašalnik 3), o dosedanjem upravljanju komunikacije v podjetju (vprašalnik 4), o merjenju in o vrednotenju zaupanja med organizacijo in deležniki (vprašalnik 5), splošno o kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki in o posameznih dimenzijah odnosov (vprašalnik 6) ter o njegovi oceni strategij vzdrževanja odnosov (vprašalnik 7).

Obratno pa sem se s predstavniki deležnikov, razen zaposlenih, pogovorila na splošno o kakovosti odnosov in o posameznih dimenzijah odnosov med organizacijo in njenimi deležniki (vprašalnik 6) ter o oceni dosedanjih strategij vzdrževanja odnosov (vprašalnik 7). Podrobnejše in ciljno vodene pogovore sem izvedla s predstavniki medijev in lokalnih skupnosti. Stališča ostalih sem povzela iz neformalne komunikacije, iz pisne korespondence, do katere sem imela dostop, in na podlagi opazovanja njihovega vedenja.

Zaposlene v organizaciji sem anketirala (vprašalnik 8) in tako izmerila zaupanje in druge dimenzije kakovosti odnosov med organizacijo oz. njenim vodstvom in zaposlenimi, kot jih ocenjujejo zaposleni.

Podrobnejši zapis zaključkov raziskave je dodan magistrskemu delu kot priloga. Na tem mestu posebej predstavljam samo tisti del, ki se nanaša na raziskavo kakovosti odnosov med organizacijo in zaposlenimi, saj je po svoji izvedbi specifičen.

Zaposlene sem anketirala (anketni vprašalnik 8) ter tako izmerila percepcijo odnosov organizacije z zaposlenimi, zlasti zaupanja, čemer je namenjena serija "strinjam/ne strinjam" izjav v zvezi z odnosom. Anketiranci so z ocenami od 1 do 9 opredelili stopnjo, do katere so se oz. se niso strinjali z navedbo, ki opisuje njihov odnos z organizacijo. Ocena 5 pomeni, da se z izjavo niti ne strinjajo niti je ne zanikajo. Z ocenami, nižjimi od 5, so izrazili svoje nestrinjanje, z ocenami, višjimi od 5, pa svoje strinjanje z navedeno izjavo. Vprašalnik vsebuje 6 sklopov vprašanj, in sicer za vsak tip odnosa in za vsako dimenzijo odnosa poseben sklop. Anketiranci so odgovarjali na 11 vprašanj v zvezi z zaupanjem, na 8 vprašanj v zvezi z vzajemnim nadzorom, na 8 vprašanj v zvezi z zavezo h gojenju obojestransko koristnih odnosov, na 8 vprašanj v zvezi z zadovoljstvom z medsebojnim odnosom, na 7 vprašanj v zvezi s skupnostnim tipom odnosa in na 4 vprašanja v zvezi z menjalnim tipom odnosa.

Anketirance sem razdelila v štiri skupine: zaposlene v turniški proizvodnji, v kranjski proizvodnji, v režiji in v maloprodajni mreži.

V povprečju so se ocene odnosov s strani posameznih skupin anketirancev malo razlikovale od skupnega povprečja. Vzorec anketirancev je sistematičen, slučajen (oz. verjetnostni) stratificiran vzorec. Pri oblikovanju vzorca anketirancev sem upoštevala delež posamezne skupine zaposlenih v celoti zaposlenih v Planiki Kranj, d. d. Tako predstavljajo zaposleni v turniški proizvodnji 55 % zaposlenih, v kranjski proizvodnji 14 % zaposlenih, v režiji 15 % zaposlenih in v maloprodajni mreži 16 % zaposlenih. Velikost teh deležev sorazmerno vpliva na izračun skupne povprečne ocene posameznih dimenzij odnosov (v zadnji vrstici spodnje tabele), kar pomeni, da je "teža" odgovorov posamezne skupine v končnem rezultatu proporcionalna zastopanosti skupine v celotnem številu zaposlenih. Npr: skupna povprečna ocena zaupanja 4,2 je izračunana tako, kot če bi med skupno 100 anketiranci 55 anketirancev ocenilo zaupanje s povprečno oceno 3,9, 14 anketirancev s povprečno oceno 3,6, 15 anketirancev s povprečno oceno 4,0 in 16 anketirancev s povprečno oceno 5,8.

Na splošno lahko odziv ocenim kot zelo dober. Skleпам, da so zaposleni izkoristili priložnost za odprto izražanje svojega mnenja o odnosih. Najboljši odziv je bil pri zaposlenih v turniški proizvodnji, sledila je kranjska proizvodnja, režija in maloprodajna mreža. Zadnji skupini je bilo najteže zagotoviti tajnost, saj so anketiranci vračali vprašalnike po pošti. Morda je to razlog za višje ocene v primerjavi z drugimi skupinami anketirancev. Na drugi strani pa bi bil razlog za to lahko tudi boljši odnos, ki se je razvil med vodstvom podjetja in zaposlenimi v maloprodaji kot posledica poudarjanja pomena lastnega maloprodajnega kanala, preobrazbe iz proizvodno v tržno usmerjenega. V praksi je bilo to usmerjenost možno prepoznati v hitrem širjenju maloprodajne mreže na vseh geografskih trgih.

Da bi bili anketiranci prepričani, da bodo podatki tajni, sem za sodelovanje pri zbiranju izpolnjenih anketnih vprašalnikov prosila sindikalne zaupnike, ki so nadzirali nabiralnike za zbiranje izpolnjenih vprašalnikov.

Iz tabele 5 je razvidno, da je bila kakovost vseh dimenzij odnosa ocenjena nizko (negativno), še najslabše pa je bilo ocenjeno samo zaupanje. Anketiranci so se v največji meri strinjali, da organizacija z njimi vzdržuje predvsem menjalni odnos, kar je za profitno dejavnost do določene mere logično in nujno. Nizka ocena vzajemnega nadzora izraža večinsko mnenje zaposlenih, da nimajo bistvenega vpliva na odnos z organizacijo. Vodstvo pri sprejemanju svojih odločitev ne upošteva njihovih interesov in pri upravljanju podjetja ne participirajo. Vzajemni nadzor so nizko ocenili tudi zaposleni v velikih ameriških korporacijah, v katerih je bila izvedena meritev odnosov.

**Tabela 5: Ovrednotenje posameznih dimenzij kakovosti odnosov med zaposlenimi Planike Kranj, d. d., in organizacijo s strani zaposlenih**

	<b>Zaupanje</b>	<b>Vzajemni nadzor</b>	<b>Zaveza</b>	<b>Zadovoljstvo</b>	<b>Skupnostni odnos</b>	<b>Menjalni odnos</b>
Proizvodnja Turnišče	3,9	4,1	4,5	4,6	4,5	5,2
Proizvodnja Kranj	3,6	4,4	5,1	4,6	4,3	4,8
Režija	4,0	4,8	4,7	4,7	4,4	4,6
Maloprodajna mreža	5,8	5,4	6,0	5,6	4,0	4,9
<b>Povprečje vseh ocen</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>	<b>5,0</b>

**TABELA št. 6: Povzetek zaključkov raziskave kakovosti odnosov med organizacijo Planika Kranj, d. d., in njenimi ključnimi deležniki**

oktober 2004

	<b>ZAUPANJE</b>	<b>VZAJEMNI NADZOR</b>	<b>ZAVEZA</b>	<b>ZADOVOLJSTVO</b>	<b>SKUPNOSTNI ODNOS</b>	<b>MENJALNI ODNOS</b>
<b>PREDSEDNIK UPRAVE</b>	<b>+/-</b> ) Posameznim deležnikom različno zaupa <b>+</b> ) Zaposleni, lokalne skupnosti	<b>+/-</b> ) Različno dober vzajemni odnos <b>+</b> ) Kupci, dobavitelji, menedžment, finančne javnosti <b>-</b> ) Mediji	<b>+</b> ) Večina deležnikov želi gojiti dobre odnose z organizacijo	<b>+</b> ) Na splošno zadovoljen <b>+/-</b> ) Različno zadovoljen s posameznimi finančnimi javnostmi in mediji <b>-</b> ) Nezačuden z lastniki	<b>-</b> ) Skupnostni odnos obstoji redko in v specifičnih okoliščinah	<b>+</b> ) Vsi deležniki vstopajo v odnos zaradi določenega interesa
<b>ZAPOSLENI</b>	-	-	-	-	-	<b>+/-</b>
<b>SINDIKATA</b>						
- večinski	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
- manjšinski	-	-	-	-	-	<b>+</b>
<b>MENEDŽMENT</b>	<b>+</b> → -	<b>+/-</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>LASTNIKI</b>	<b>+</b> → -	<b>+</b> → -	<b>+</b> → -	-	-	<b>+</b>
<b>FINANČNE JAVNOSTI</b>	<b>+</b> → -	<b>+</b>	<b>+/-</b>	<b>+/-</b>	-	<b>+</b>
<b>KUPCI/ DOBAVITELJI</b>	<b>+</b> → -	<b>+/-</b>	<b>+</b>	<b>+</b> → -	-	<b>+</b>
<b>MEDIJI</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	-	<b>+</b>
<b>LOKALNE SKUPNOSTI</b>	<b>+</b>	<b>+</b> → -	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

Vir: Raziskava kakovosti odnosov med organizacijo Planika Kranj, d. d., in njenimi ključnimi deležniki

Za vse Planikine ključne deležnike je značilno, da odnos z organizacijo dojemajo kot izrazito menjalnega. Ker gre za podjetje s pridobitno dejavnostjo, je to povsem običajno in primerljivo z dojemanjem medsebojnih odnosov ameriških podjetij in njihovih deležnikov. Zanimivo je, da zaposleni v Planiki (tudi večinski sindikat in menedžment) odnos z organizacijo dojemajo tudi kot skupnostnega. Ocenjujem, da je to posledica njihovega dojemanja odnosov še iz prejšnjega družbenopolitično-ekonomskega sistema, v katerem je bilo opravljenega precej solidarnostnega dela, denar, ki naj bi bil izplačan za regrese za letni dopust, je bil večkrat vložen v npr. gradnjo počitniških domov za zaposlene ipd. Sploh zaposleni z dolgo delovno dobo v Planiki (in teh je veliko, še zlasti v proizvodnji) se zelo identificirajo z nekdanjo, veliko Planiko. Dodati je potrebno, da je Turnišče kot kraj oz. kot lokalna skupnost izjemno tesno povezano s Planiko, saj je večina družin eksistenčno odvisna od dela in zaslužka v Planiki. Posledična tudi turniška lokalna skupnost odnos s Planiko v precejšnji meri dojema tudi kot skupnostnega.

Vsi deležniki, razen zaposlenih, visoko ocenjujejo obojestransko zavezo k dolgoročnemu vzdrževanju dobrih odnosov. Zaposleni so se v danih razmerah najbolj strinjali z izjavami, po katerih si družba oz. vodstvo v njenem imenu ne prizadeva k vzdrževanju obojestransko koristnih odnosov in da ne participirajo v upravljanju družbe. Izrazito negativno je tudi mnenje manjšinskega, radikalnejšega sindikata.

Zaupanje so različni deležniki ocenili različno. Opaziti je povezavo med stopnjo udeležnosti v odnosu in oceno zaupanja. Manj vpleteni deležniki (mediji, lokalna skupnost) zaupajo organizaciji bolj kot ostali, ki so bolj vpleteni. Najbolj negativno ocenjujejo zaupanje zaposleni in manjšinski sindikat. S slabšanjem poslovnih rezultatov se zmanjšuje tudi zaupanje ostalih deležnikov, ki so po pozitivnem preobratu (1999–2001) organizaciji oz. njenemu vodstvu zaupali bistveno bolj: menedžment, lastniki, finančne javnosti, poslovni partnerji. Ti deležniki zelo pragmatično gledajo na odnos z organizacijo in odnos tudi najbolj izrazito dojemajo kot menjalni.

Na podoben način, v skladu s stopnjo udeležbe v odnosu, so deležniki ocenili tudi ostale dimenzije odnosa: vzajemni nadzor nad odnosom in zadovoljstvo z odnosom. Zaposleni in manjšinski sindikat obe dimenziji ocenjujejo negativno, ostali deležniki pa tudi na ti dve dimenziji gledajo pragmatično in z vidika poslovnih rezultatov. S slabšanjem poslovnih rezultatov ocenjujejo, da upadeta transparentnost poslovanja in kompetentnost vodstva, da bo storilo, kar obljublja. Posledično so tudi vse manj zadovoljni s svojim odnosom z organizacijo.



Z vidika uvodno postavljenih hipotez menim, da ju na podlagi študija primera Planike lahko potrdim na podlagi sekundarne analize pozitivnega obrata v obdobju med letoma 1999 in 2001. Sekundarna analiza primera Planike v obdobju med letoma 2002 in 2004 ter rezultati merjenja kakovosti odnosov pa navajata na dopolnitev prve hipoteze, in sicer: Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov podjetja kot integralni del vzpostavitve operacionalizacijske učinkovitosti podjetja je predpogoj za uspešen preobrat v poslovanju podjetja. To je logična posledica menjalnega tipa odnosa med organizacije s pridobitno dejavnostjo in njenimi deležniki, ki v odnos vstopajo vsak s svojim interesom. Če ta interes ni zadovoljen, niso zadovoljni z odnosom in njihovo zaupanje do organizacije se zmanjša. Od tod tudi izvira časovno sovpadanje ravni kakovosti poslovanja podjetja z ravni kakovosti odnosa med organizacijo in njenimi deležniki .

Da je temu tako, se je izkazalo tudi v Planiki. Ker so se poslovni rezultati v obdobju med letoma 1999 in 2001 izboljševali, so ključni deležniki ponovno začeli verjeti, da je pozitiven preobrat v poslovanju podjetja možen. Vodstvu so zaupali, da je sposobno dobro upravljati podjetje. Posledično so se odnosi med organizacijo in deležniki izboljšali. Vodstvo je prednostno uredilo komunikacijo s ključnimi deležniki in delovalo transparentno.

V obdobju med letoma 2002 in 2004 je poslovna uspešnost podjetja začela upadati. Kakovost proizvodov in storitev se je v primerjavi s pričakovanji ključnih deležnikov začela slabšati. Vodstvo je razumljivo začelo zmanjševati obseg komunikacije in informacij. Upravljanje informacij ni bilo več ustrezno. Ključni deležniki so dobili občutek, da se vzajemni nadzor nad odnosom zmanjšuje, postali so negotovi in so organizaciji oz. njenemu vodstvu vse manj zaupali. Večinoma negativne informacije so začeli pridobivati po drugih kanalih in te so se ujemale z njihovo izkušnjo z odnosom med njimi in organizacijo.

Primerjava primerov preobratov v poslovanju ameriških in slovenskih podjetij pokaže, da v obeh primerih za uspešnost preobrata odločilni isti dejavniki:

- strateško in ciljno upravljanje organizacije,
- operacionalizacijska učinkovitost organizacije,
- pravi vodje z vidika osebnosti in strokovnosti,
- participativna organizacijska kultura kot primerno okolje za uspešnost preobrata,
- upravljanje odnosov in komunikacije ter
- vztrajnost vodje in vodstvenega tima preobrata.

V tem okviru nas primerjava pomena kakovosti odnosov in odlične komunikacije v obeh okoljih vrača na začetno trditev o konceptu odnosov in o kakovosti odnosov: Kakovost komunikacije določa kakovost medsebojnega odnosa. Komunikacijska odličnost je univerzalna, ker vključuje znanje oz. strokovno usposobljenost za strateško upravljanje komunikacije, ki presega katero koli javnost, organizacijsko enoto, industrijo, organizacijski tip ali nacionalno tvorbo. Zato je logično, da se v vseh konkretnih primerih pričujočega magistrskega dela, tako v slovenskem kot v ameriškem okolju, poudarja ključno vlogo ljudi (tako članov organizacije kot predstavnikov deležnikov organizacije), pomen medsebojnih odnosov med organizacijo ter njenimi deležniki in v tem okviru pomen odličnosti komunikacije. V zvezi s trditvijo v prejšnjem stavku tudi primerjava konkretnih primerov nakazuje, da glede dejavnikov uspešnosti preobrata ni bistvenih razlik med organizacijskim okoljem slovenskih in organizacijskim okoljem ameriškimi podjetij, znatni različnosti obeh družb navkljub.

## ZAKLJUČEK

Zaupanje je temeljna sestavina kakovosti v vsakršnih odnosih, tako na medosebni ravni, v družini, v organizaciji kot med organizacijo in njenimi deležniki. Kot tema proučevanja je zaupanje zelo obsežno in kompleksno področje, ki ga je možno proučevati z različnih vidikov, kot so sociološki, ekonomski in pravni. V drugi polovici 20. stoletja se je oblikovalo spoznanje, da ima zaupanje tudi ekonomsko vrednost, saj ustvarja prihranke pri sredstvih, ki jih ni potrebno vlagati v nadzor. To je sprožilo intenzivno proučevanje zaupanja v psihologiji, menedžmentu in v organizacijski komunikaciji. V zadnjem desetletju je zlasti aktualna tema zaupanje med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki. V zaostrenih razmerah poslovanja podjetja, katerim lahko botrujejo različni vzroki, lahko zaupanje postane ključni pogoj za uspešnost preobrata v poslovanju podjetja.

Predmet preučevanja tega magistrskega dela je pomen kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki. Pomen zaupanja kot temeljnega dejavnika kakovosti odnosov se še poveča v primeru nastanka razmer preobrata. Slednje so za podjetje lahko usodne, če se le-to nanje ne odzove proaktivno z ustreznimi ukrepi. Nujni sestavni del mora biti že od vsega začetka strateško upravljanje komunikacije, ki že kratkoročno pomaga k ponovni vzpostavitvi zaupanja med organizacijo in deležniki, dolgoročno pa odličnost komunikacije prispeva k ustvarjanju participativne organizacijske kulture, ki zlasti notranjim javnostim daje možnost, da prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja, zunanje javnosti pa obravnava kot partnerje, s katerimi ustvarja in goji dolgoročne odnose, koristne za obe strani.

V uvodu magistrskega dela sem postavila dve hipotezi, katerih veljavnost sem preverjala pri analizi praktičnih primerov podjetij v ameriškem in slovenskem okolju: H1. "Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov postane predpogoj za pozitiven preobrat v poslovanju podjetja." in H2. "Podjetje, ki po krizi prednostno uredi komunikacijo s ključnimi deležniki, ima več možnosti za uspešen preobrat v svojem poslovanju." Na začetku se je veljavnost obeh hipotez zdela sama po sebi umevna in menim, da sem sicer obe hipotezi uspela potrditi na povsem praktičnih primerih iz ameriškega in slovenskega okolja. Dodati pa moram, da se je v primeru neuspešnosti preobrata – primer Planike Kranj, d. d., med letoma 2002 in 2004 – izkazalo, da bi kazalo prvo hipotezo precizirati: povrnitev zaupanja je nujni pogoj za pozitiven preobrat v poslovanju, ne pa tudi zadostni pogoj. Podjetje sicer mora poskrbeti za strateško

upravljanje odnosov s ključnimi deležniki in si pridobiti njihovo zaupanje ter podporo preobratu, vendar kot integralni del operacionalizacijske učinkovitosti podjetja. Glede na menjalen tip odnosov med podjetjem s profitno dejavnostjo in njegovimi deležniki se izkaže, da obstaja tesna povezava med stopnjo uspešnosti poslovanja in kakovostjo odnosov med podjetjem in njegovimi ključnimi deležniki. Deležniki vstopajo v odnos z določenim interesom. Njihovo zadovoljstvo z odnosom temelji na stopnji zadovoljitve tega interesa.

V nadaljevanju magistrskega dela sem v prvem delu uvedla kategorije, ki so relevantne za magistrsko delo oz. za potrjevanje uvodoma postavljenih hipotez. Pojem deležnika sem opredelila kot javnost, ki je finančno ali kako drugače zainteresirana za dejavnost organizacije in želi vplivati na rezultate delovanja organizacije. Uspešnost organizacije je nesporno odvisna od podpore deležnikov. Različni deležniki so v različnih razmerah za uspešnost podjetja različno odločilni. Zato sem jih razvrstila glede na njihovo pomembnost v razmerah preobrata in predlagala, kako naj podjetje s strateškim upravljanjem odnosov z javnostmi aktivno vpliva na njihovo vedenje.

Nato sem uvedla koncept odnosov podjetja z deležniki kot funkcijo upravljanja, ki ustvarja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. V okviru dveh tipov odnosov – menjalnega ali skupnostnega – nastajajo odnosi različnih kakovosti. Njihove temeljne značilnosti so: vzajemni nadzor, zaupanje, zaveza in zadovoljstvo. Glede na temo magistrskega dela sem zaupanju namenila posebno pozornost. Na kakovost odnosov odločilno vpliva kakovost komunikacije, nanjo pa temeljno znanje komunikatorja o komunikaciji in strategijah za dolgoročno gojenje odnosov, deljena pričakovanja komunikatorja in dominantne koalicije v organizaciji in organizacijska kultura podjetja.

V drugem delu sem pojasnila časovno sovpadanje slabega poslovanja in slabih odnosov med podjetjem in njegovimi deležniki ter obravnavala preobrat v poslovanju podjetja. V kriznih okoliščinah nastanejo razmere, v katerih so prednostni cilji organizacije ogroženi. Zaradi pomanjkanja časa, ki ga imajo za odziv na razpolago odločevalci, v organizaciji nastanejo stresni pogoji dela, ki vplivajo na vedenje ljudi in s tem na kakovost odnosov. Razmere preobrata zahtevajo upravljanje preobrata in v tem okviru upravljanje odnosov z javnostmi z glavnim ciljem zmanjšati negotovost deležnikov. Za komunikacijo z različnimi javnostmi in v različnih razmerah se uporabljajo različna komunikacijska orodja.

V tretjem delu sem predstavila kvalitativne in kvantitativne metode za ocenjevanje kakovosti odnosov med organizacijo in javnostmi, kot jih predlagata James E. Grunig in Linda Childers

Hon. V omejenem obsegu sem nekatere metode in instrumente uporabila v aplikativni raziskavi, ki sem jo izvedla v okviru študije primera Planike Kranj, d. d. O različnih metodah raziskovanja kakovosti v odnosih obstaja veliko teoretiziranja in njihovem razvoju ni videti konca. Zato metode in instrumenti, ki sem jih uporabila tudi v raziskovalnem delu študije primera, še niso popolni, predstavljajo pa znaten napredek na področju raziskovanja kakovosti odnosov ter zaupanja med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki.

V četrtem delu sem predstavila dobre prakse v preobratih v ameriškem okolju. Harley-Davidson, IBM, Duke Children`s Hospital in Bill Parcels so pravočasno spoznali, kako pomembni so za uspešen preobrat v delovanju njihovih organizacij in športnih timov dobri odnosi s ključnimi deležniki. Izhajali so iz sebe oz. iz organizacije in najprej poskrbeli za ustrezno organizacijsko kulturo. Vsi po vrsti poudarjajo potrebo po soočenju z realnostjo, upravljanju deležnikov, participaciji deležnikov, ciljnemu upravljanju, postopnosti, vztrajnosti. V vseh primerih najpomembnejše mesto zavzemajo ljudje.

Peti del vsebuje študij primera: Odnosi z javnostmi med preobratom v poslovanju Planike Kranj, d. d. Na začetku sem predstavila družbenopolitično in ekonomsko okolje, v katerem je podjetje zašlo v krizo in zdrsnilo v stečaj, po katerem je bilo novo vodstvo zadolženo za uresničitev preobrata poslovanja oz. za sanacijo podjetja. Opredelila sem vire, na podlagi katerih je bil preobrat možen: odprodaja poslovno nepotrebne premoženja podjetja in ljudje. Navkljub začetni oceni, da je kadrovska sestava slaba, se ponovno, tako kot v ameriških primerih, izkaže, da so ljudje v podjetju temeljni dejavnik uspešnosti preobrata. Navajam tudi podatke o organizaciji podjetja in o njegovi viziji, vrednotah in ciljih.

Sledi raziskovalni del študije primera – merjenje kakovosti v odnosih med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki. Raziskovalno obdobje sem razdelila na dva dela: prvo obdobje, uspešen preobrat v poslovanju podjetja, je trajalo od zaključka stečaja leta 1999 do konca leta 2001; drugo obdobje, v katerem se na novo porajajo razmere preobrata, je trajalo od začetka leta 2002 do začetka novega stečajnega postopka na koncu leta 2004. Za obe obdobji sem opisala komunikacijo med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki ter njeno upravljanje.

V empiričnem delu naloge – tj. merjenje kakovosti odnosov Planike Kranj, d.d., s ključnimi deležniki v razmerah preobrata – sem kombinirala kvantitativne metode (anketa, analiza obstoječih virov) in kvalitativne metode (opazovanje, globinski intervjuji). Na podlagi rezultatov raziskave je bila ponovno potrjena veljavnost uvodoma postavljenih hipotez. Tudi v praksi se izkaže za pravilno začetna trditev v zvezi s konceptom odnosov in kakovosti

odnosov, namreč, da kakovost komunikacije določa kakovost medsebojnega odnosa in da je komunikacijska odličnost univerzalna, ker vključuje znanje oz. strokovnost, ki presega katero koli javnost, organizacijsko enoto, industrijo, organizacijski tip ali nacionalno tvorbo. V magistrskem delu resnično obravnavam primere iz samo dveh okolij, vendar je podobnost v razmišljanju o pomenu in dejavnikih kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi deležniki, in v tem okviru o pomenu odličnosti komunikacije, izrazita. Primer konkretnega komunikacijskega programa, ki bi bil uporaben v razmerah preobrata v poslovanju Planike Kranj, d. d., dodajam v prilogi.

Negativen primer preobrata v Planiki ne ovrže postavljenih hipotez. Z vidika pomena odnosov med organizacijo in deležniki ocenjujem, da je vodstvo organizacije začelo upravljanje deležnikov pravilno sistemsko urejati in izvajati potrebne aktivnosti. Glavni cilj vseh prizadevanj za prestrukturiranje poslovnih procesov je bil, poleg poslovne uspešnosti, razvoj organizacijske kulture v smeri participativnosti in komunikacijske odličnosti. Vodstvu pa ni uspelo zagotoviti na podlagi sprejete poslovne strategije operacionalizacijske učinkovitosti, ki v menjalnem tipu odnosov odločilno vpliva na kakovost odnosov med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki.

Prispevek k razvoju znanosti je zlasti opredelitev pomena odlične komunikacije v času preobrata v poslovanju podjetja za vzpostavitev zaupanja v odnosih med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki, s tem pa tudi za ustvarjanje ugodnih pogojev za uspešen preobrat v poslovanju podjetja. Pomembna je tudi aplikativnost raziskave, ki so jo razvili in že uporabili v svojem okolju vrhunski ameriški strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi, v slovenskem okolju.

Kakovost odnosov, zaupanje in komunikacija v ekonomskem okolju so teme, ki s svojo obsežnostjo in kompleksnostjo predstavljajo neizčrpen vir novih vprašanj, novih raziskovalnih področij in njihovih kombinacij. Razveseljivo je, da je zanimanje za te teme vse večje tudi v slovenskem prostoru. Glede na to, da so se po tranziciji ekonomskega sistema in s procesom globalizacije mnoga slovenska podjetja znašla v razmerah preobrata, upam predvsem, da bodo spoznanja s tega področja v pomoč in spodbudo vodjem in timom preobrata, ki se bodo znašli v povsem konkretnih razmerah in se spopadli s povsem konkretnimi problemi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adorno, Frenkel-Brunswik et al. (1950) *The authoritarian personality*. New York: Harper & Brothers.
2. Andrew, Kenneth (1990) *The Financial Public Relations Handbook*. New York: Woodhead-Faulkner.
3. Ansof, Igor (1987) *Corporate Strategy*. London: Penguin.
4. Arrow, Kenneth J. (1974) *The limits of organization*. New York: W. W. Norton & Company.
5. Bajželj, Milan (2004), *Planika 1999–2004 (moja zgodba)*, [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net), 11. 11.
6. Banks, Stephen P. (1995) *Multicultural Public Relations: A Social-Interpretative Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
7. Bentele, Gunther (2003) *Public trust: Theory and empirical results in Germany*. Bled: The 10th International Public Relations Research Symposium, BledCom.
8. Booth, Simon A. (1993) *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprise*. London: Routledge.
9. Broom, Glenn M. (1986) *Public relations roles and systems theory: Functional and historicist causal models*. Chicago: The meeting of the Public Relations Interest Group, International Communication Association.
10. Broom, Glenn M., in David M. Dozier (1990) *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
11. Burkart, Roland (1993) *Conflict communication: an important part of public relations*. Newsletter (CERP Education) (2), 11–17.
12. Chandler, Alfred D. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
13. Childers, Linda Hon, in James E. Grunig (2000) "Guidelines for measuring relationships in Public relations". <http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml> (10. 12. 2003).
14. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (2000) *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
15. Danowski, James A. (1994) *An emerging macrolevel theory of organizational communication: organization as virtual reality management systems*. V: Thayer, Lee, in Barnet, George A. (ur.) *Organization – Communication. Emerging Perspectives IV*, 141–174. Noerwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
16. Dasgupta, Pallab (1988) *Trust as a commodity. Trust: making and breaking cooperative relations*. New York: Basel Blackwell.

17. Dilenschneider, Robert L., in Dan J. Forresta (1987) *The Dartnell Public Relations Handbook*, 3. izd. Chicago: The Dartnell Corporation.
18. Dozier, David M., Larissa A.Grunig in James E. Grunig (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
19. Drucker, Peter F. (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
20. Drucker, Peter F. (1993) *Managing in Turbulent Times*. London: Butterworth-Heinemann.
21. Durkheim, Emile (1972) *Selected writings*. New York: Cambridge University Press.
22. Esman, Milton J. (1972) *The Elements of Institution Building* in Joseph W. Eaton, *Institution Building and Development*. Beverly Hills, Sage.
23. Evan, M. William (1966) *Interorganizational Relations*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
24. Finn, David (1972) *Modifying Opinions in the New Human Climate*. *Public Relations Quarterly* (17), 12-15, 26.
25. Finn, David (1976) *The Future of Specialized Media in Public Relations*. V: James E. Grunig (ur.) *Decline of the Global Village*, 101. Bayside, New York: General Hall.
26. Fisher, Roger, Elizabeth Koperlman in Andrea Kupfer Schneider (1994) *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
27. Fukuyama, Francis (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
28. Fukuyama, Francis (1996) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Penguin Books.
29. Furubotn, Eirik G., in Rudolf Richter (2000) *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
30. Garfinkel, Harold (1963) *A conception of and experiments with "trust" as a condition of stable concerted actions. Motivation and social interaction: cognitive determinants*. New York: The Ronald Press.
31. Garnett, L. James (1992) *Communicating for Results in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Giddens, Anthony (1984) *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge, UK: Polity Press.
33. Giddens, Anthony, et al (1994a) *Living in a post-traditional society. Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge, UK: Polity Press.



34. Giddens, Anthony, et al (1994b) Risk, trust, reflexivity. Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order. Cambridge, UK: Polity Press.
35. Giddens, Antohy (1990) The consequence of modernity. Oxford: Polity Press.
36. Goldman, Jordan (1992) Public Relations in the Marketing Mix: Introducing Vulnerability Relations. Lincolnwood, IL: NTC Business books.
37. Gottschalk, Jack A., ur. (1995) Crisis Response: Inside Stories on Managing Image Under Siege. Detroit: Visible Ink Press.
38. Grannovetter, Mark (2001a) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. V: Granovetter, Mark, in Richard Swedberg (ur.) The Sociology of Economic Life, 56. Boulder: Westview Press.
39. Grgič, Maja (2004) Tema dneva. Delo, 13. 11.: 1.
40. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997) Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop, Družba za komunikacijski management, d. o. o.
41. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998) Preskok v odnose z javnostmi. Ljubljana: Pristop, Družba za komunikacijski management, d. o. o.
42. Grunig, James E. (2002) Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics, <http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml> (10. 12. 2003).
43. Grunig, James E. in Larissa A. Grunig (2002) New Methods for Measuring Relationships and Reputation, <http://www.unites.uqam.ca/crp/documents/nt/PRSA%20Relationships%20and%20Reputation.ppt> (10. 12. 2003).
44. Grunig, James E., in Linda Childers Hon (1999) Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations, <http://www.instituteforpr.com/relationships.phtml> (10. 12. 2003).
45. Grunig, James E., in Todd Hunt (1984) Managing Public Relations. Belmont: Wadworth/Thomson Learning.
46. Grunig, Larissa A. (1990) Using Focus Group Research in Public Relations. Public Relations Review 16 (2), 36–37.
47. Hall, Lavinia, ur. (1993) Negotiation: Strategies for Mutual Gain. The Basic Seminar of the Program on Negotiation at Harvard Law School. Newbury Park, CA: SAGE.
48. Hamel, Gary (2000) Waking Up IBM, How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue. Harvard Business Review on Turnarounds, 145–166. Boston: Harvard Business School Press.
49. Harlow, F. Rex (1976) Building a Public Realtions Definition. Public Relations Review 2 (4), 36.

50. Harris, Thomas L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New PR to Gain Competitive Edge*. New York: John Willey & Sons.
51. Harrison, Bruce E. (1993) *Going Green: How to Communicate Your Company's Environmental Commitment*. Homewood, IL: Business One Irwin.
52. Hart, Andrew (1991) *Understanding the Media: A Practical Guide*. London: Routledge.
53. Herman, Edward S., in Robert W. McChesney (1997) *The global media: the new missionaries of corporate capitalism*. New York: Continuum.
54. Hermann, Charles F. (1963) Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8 (3), 61–82.
55. Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
56. Hornblower, Margot (1996) Labor's Youth Brigade. *Time*, 15. 7.: 44–45.
57. Hosking, Dian-Marie, in Ian E. Morley (1991) *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: The Institute for Public Relations Research and Education.
58. Izjava za javnost prehodne uprave Planike Kranj, d. d., 29. 10. 2004.
59. Jamieson, Kathleen Hall, in Karlyn Kohrs Campbell (1988) *The interplay of Influence: Mass Media and Their Publics in News, Advertising, Politics*, 2. izdaja. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
60. Kay, John (1995) *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: Oxford University Press.
61. Khalil, Elias L. (1994) Trust. *The Elgar companion to institutional and evolutionary economics*. G. M. Hodgson, W. J. Samuels and M. R. Tool. Hants, Edward Elgar. L-Z: 339–346.
62. Kim, E. M. (1991) *The Industrial Organization and Growth of the Korean Chaebol: Integrating Development and Organizational Theories*. V Hamilton G. (ur.) *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, 272–299. Hong Kong: Centre of Asian Studies.
63. King, Albert S. (1974) Expectation Effects in Organizational Change. *Administrative science Quarterly* 10 (4), 221–230.
64. Kopec, Joseph A. (1982). *The Communicaton Audit*. *Public Relatios Journal* 38 (5), 24.
65. Lah, M. (2002) *Institucionalna teorija podjetja*. *Teorija in praksa* 39 (6): 927.
66. Ledingham, John A., in Stephen D. Bruning, ur. (2000) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
67. Maurer, Christine, and Tara E. Sheets (1998) *Encyclopedia of Associations*, 33 izdaja. Detroit: Gale Research.

68. McCain, Mark (2002) Dig Deeper to Measure and Build Your Customer Relationships, <http://www.appanet.org/Members/Meetings/cuscon/mccain.pdf> (10. 12. 2003).
69. McChesney, Robert W. (1999) Rich media, poor democracy. Illinois: University of Illinois.
70. Meliones, Jon (2000) Saving Money, Saving Lives. V: Harvard Business Review on Turnarounds, 115–132. Boston: Harvard Business School Press.
71. Miller, Charles (1987) Lobbying Government: Understanding and Influencing the Corridors of Power. Oxford: Basil Blackwell.
72. Mintzberg, Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.
73. Mitroff, Ian I. (1983) Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organizational Policy Making. San Francisco, CA: Jossey-Brass Publishers.
74. Morgan, Gareth (1986) Images of Organization. Beverly Hills, CA: SAGE.
75. Morgan, W. (1921) Faith (Christian): Encyclopaedia of religion and ethics. J. Hastings. Edinburgh, T./T.
76. Moscovici, Serge, in Willem Doise (1994) Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions. Thousand Oaks: SAGE.
77. Murphy, P. (1991) The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. V: Grunig, L. A., & J. E. Grunig (ur.) Public relations annual, 115–132. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
78. Načrt razvoja Planike za obdobje 2003–2005. Strateški in poslovni del; Planika Kranj, d. d., 2002.
79. Organizacijski predpis. Izhodišča in dejavniki organizacije ter makro, mezo in mikro organizacijska struktura podjetja. OP.SD.UP.03.04; Planika Kranj, d. d.
80. Organizacijski predpis. Kodeks o sodelovanju med direktorji v sistemu podjetij Planike. OP.SD.UP.01.01; Planika Kranj, d. d.
81. Organizacijski predpis. Notranje komuniciranje. OP.SD.SP.04.02; Planika Kranj, d. d.
82. Organizacijski predpis. O vrstah timov ter o organiziranju in pravilih timskega dela. OP.SD.OK.04.04; Planika Kranj, d. d.
83. Organizacijski predpis. Osnovne funkcije menedžmenta in sistem vodenja v podjetju. OP.SD.OK.03.04; Planika Kranj, d. d.
84. Organizacijski predpis. Pristojnosti, pooblastila in odgovornosti ter kompetenčni red. OP.SD.OK.01.04; Planika Kranj, d. d.
85. Parcells, Bill (2000) The Tough Work of Turning Around a Team. V: Harvard Business Review on Turnarounds, 105–114. Boston: Harvard Business School Press.
86. Parsons, Talcott (1966) Three Levels in the Hierarchical Structure of Organization. Interorganizational Relations.
87. Peters, Thomas J. (1982) In search of excellence. New York: Harper and Row.

88. Planikine spletne strani: O podjetju, <http://www.planika.si> (17. 11. 2004).
89. Poslovnik kakovosti podjetja Planika Kranj, d.d. Sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000; oznaka: PK.SD.SP.01.04, Planika Kranj, d. d., 2004.
90. Poslovno-sanacijski načrt za leto 2000 (čistopis), Priložnost novega tisočletja; Planika Kranj, d. d., 2000.
91. Pušnik, Manja (2004) Milan Bajželj brez razrešnice. *Finance*, 10. 11: 3.
92. Putnam, Linda L., in Michael E. Roloff, ur. (1992) *Communication and Negotiation*. Newbury Park, California: SAGE.
93. Razpet, Aleš, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič (2003) *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV Založbe, d. o. o.
94. Reve, Tamayo (1990) The firm as a nexus of internal and external contracts. The firm as a nexus of treaties. M. Aoki, B. Gustafsson and O. E. Williamson. London.
95. Robertson, Thomas S. in Scott Ward (1973) *Consumer Behavior Research: Promises and Prospects*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
96. Robin, Pedler in M.P.C.M. VanSchendelen, ur. (1994). *Lobbying the european Union: Companies, Trade Associations and Issue Groups*. Aldershot: Dartmouth.
97. Robinson, Edward J. (1969) *Public Relations Research and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*. New York: Appleton-Century-Crofts.
98. Schein, Lawrence (1989) *A Manager's Guid to Corporate Culture*. New York: The Conference Board.
99. Scott, Jennifer (2003) Edelman Relationships Index, [http://www.edelman.com/about\\_us/relationship\\_imperative/Relationship\\_Index.pdf](http://www.edelman.com/about_us/relationship_imperative/Relationship_Index.pdf) (10. 12. 2003).
100. Simmel, Georg (1978) *The philosophy of money*. London, Routledge.
101. Slater, Stuart in David Lovett (1999) *Corporate Turnaround*. London: Penguin Business.
102. Stewart, David W. in Michael A. Kamins (1993) *Secondary Research: Information Sources and Methods*, 2. izdaja. Newbury Park, California: SAGE.
103. Taylor, William R. (1993) Govor na mednarodnem shodu centralne konference. San Antonio, Texas: 29. 10. 1993.
104. Teerlink, Rich (2000) Harley's Leadership U-Turn. V *Harvard Business Review on Turnarounds*, 145–166. Boston: Harvard Business School Press.
105. Uzzi, B. (2001) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. V: Granovetter M. & Swedberg R. (ur.): *The Sociology of Economic Life*, 207–238. Boulder: Westview Public relations review 27.
106. Verčič, Dejan (2000) *Corporate Communication. Corporate identity, image and reputation*. Ljubljana: CERP Students Summer Congress 2000.

107. Verčič, Dejan, B. van Ruler, G. Bütschi and B. Flodin (2001) On the definition of public relations: a European view. *Public relations review* 27.
108. Webster, James G. (1986) Audience Behavior in the Media Environment. *Journal of Communication* 36 (3), 83.
109. Williamson, Oliver E. (1979) Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics* 22.2.
110. Williamson, Oliver E. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
111. Wirthlin, Richard B. (1992) *The Imperatives of Leadership and Values: Research for Presidential and Corporate Campaigns*. New York: The Institute for Public Relations Research and Education.
112. Wong, S. L. (1985): »The Chinese Family Firm: A Model.« *British Journal of Sociology*, 36, 1: 58–72.
113. Žvegla, Vesna (2004) *Magistrsko delo: Internacionalizacija proizvodnega podjetja – primer Planika Kranj*. Ljubljana: FDV.

## SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Zunanje povezave organizacije .....	12
Slika 2: Odnosi z javnostmi kot organizacijski podsistem .....	21
Slika 3: Proces upravljanja odnosov z javnostmi .....	39
Slika 4: Faze delovnih tokov v procesu preobrata.....	56
Tabela 1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi.....	22
Tabela 2: Stopnje in ravni ovrednotenja programov odnosov z javnostmi.....	46
Tabela 3: Splošne strategije preobrata in ključne sestavine in delovni tokovi preobrata.....	53
Tabela 4: Značilnosti menedžerskih tipov.....	54
Tabela 5: Ovrednotenje posameznih dimenzij kakovosti odnosov med zaposlenimi Planika Kranj, d. d., in organizacijo s stranizaposlenih.....	102
Tabela 6: Povzetek zaključkov raziskave kakovosti v odnosih med organizacijo Planika Kranj, d. d., in njenimi ključnimi deležniki.....	103

## PRILOGA A: PREGLEDNICA VPRAŠALNIKOV IN SODELUJOČIH

Zap. št. vprašalnika	Zap. št. poglavja	Naslov vprašalnika	Odgovarjajoči
1	4.3.1.2.	Komponente merjenja zaupanja in ovrednotenja (pred raziskavo)	Raziskovalec
2	4.3.1.3.	Vprašanja za izvajalce študije (pred raziskavo)	Raziskovalec
3	4.4.	Zaupanje in ozračje odgovornosti v organizaciji	Raziskovalec
3	4.4.	Zaupanje in ozračje odgovornosti v organizaciji	Predsednik uprave
4	4.3.1.3.	Vprašanja za naročnika raziskave (pred raziskavo)	Raziskovalec
4	4.3.1.3.	Vprašanja za naročnika raziskave (pred raziskavo)	Predsednik uprave
5	4.3.1.1.	Merjenje in ovrednotenje zaupanja	Raziskovalec
5	4.3.1.1.	Merjenje in ovrednotenje zaupanja	Predsednik uprave
6	4.3.	"Grand tour" + dimenzije odnosa	Predsednik uprave
6	4.3.	"Grand tour" + dimenzije odnosa	Član javnosti
7	4.4.	Ocenjevanje strategij za vzdrževanje odnosov	Predsednik uprave
7	4.4.	Ocenjevanje strategij za vzdrževanje odnosov	Član javnosti
8	4.3.1.3.	Vprašalniki za merjenje zaupanja	Zaposleni

Člani javnosti:

- a) menedžment,
- b) večinski lastnik: Slovenska odškodninska družba,
- c) sindikati: SSS, Neodvisnost,
- d) mediji: Finance, Dnevnik, RTS,
- e) lokalni voditelji: župan Kranja, župan Turnišča,
- f) finančne javnosti: komercialne banke,
- g) pomembnejši poslovni partnerji.

## **PRILOGA B: VPRAŠALNIK 1 – KOMPONENTE MERJENJA ZAUPANJA IN OVREDNOTENJA ZAUPANJA**

### **VPRAŠALNIK ŠT. 1**

**Tema:**

**Komponente merjenja zaupanja in ovrednotenja zaupanja**

**Odgovarjajoči:**

1. Raziskovalec

**Oprelitev komponent merjenja zaupanja in ovrednotenja zaupanja (pred izvedbo raziskave):**

1. Oprelitev javnosti, s katerimi imamo ali želimo imeti odnose
2. Postavitev specifičnih, merljivih ciljev raziskave
3. Oprelitev, s čim želimo primerjati rezultate
4. Izbor merilnega instrumenta in/ali orodja
5. Analiza rezultatov, priporočila in ponovno merjenje
6. Oprelitev vrednosti zaupanja za odnose z javnostmi in organizacijo

## **PRILOGA C: VPRAŠALNIK 2 – VPRAŠANJA ZA IZVAJALCA ŠTUDIJE**

### **VPRAŠALNIK ŠT. 2**

#### **Tema:**

**Vprašanja, na katera bi morali odgovoriti dejanski izvajalci študije merjenja in ovrednotenja zaupanja pred izvajanjem študije.**

#### **Odgovarjajoči:**

1. Raziskovalec

#### **Vprašanja:**

1. Kakšen bo dejanski načrt študije merjenja in ovrednotenja zaupanja? Ali bo predstavljen popoln opis v netehničnem jeziku, kaj bo izmerjeno, kako se bo zbiralo podatke, se jih tabeliralo, analiziralo in poročalo o njih?
2. Ali bo raziskovalni način skladen z opredeljenim namenom študije? Ali bo natančno opredeljen prostor in populacija, zajeta v študiji? Ali bo vzorčni vir oz. okvir korektno predstavljal celoten univerzum oz. populacijo iz študije?
3. Kdo bo pravzaprav nadzoroval in/ali izvajal projekt merjenja in ovrednotenja zaupanja? Kakšno je njegovo osnovno znanje, kakšne so njegove izkušnje? Ali je že kdaj izvedel podobno raziskavo? Kakšne so njegove reference?
4. Kdo bo opravil delo na terenu? Če je potrebno analizirati medijsko vsebino, kdo bo bral klipe ali pregledoval in/ali poslušal video-/audiotrakove? Če naloga vključuje fokusne skupine, kdo bo moderiral srečanja? Če študija vsebuje intervjuje, kdo bo intervjuval in kako je za to usposobljen, poučen, kdo ga bo spremljal?
5. Kakšen kvalitativni nadzorni mehanizem je vgrajen v študijo, ki bo zagotovil dosledno sledenje vseh vodij, moderatorjev in intervjuvarjev, obliki raziskave in parametrom študije?
6. Kdo bo pripravil instrumente za zbiranje podatkov, vključno z anketnimi polami ali obrazci za analizo medijskih vsebin, tematskih vodičev za fokusne skupine in/ali vprašalnike za telefonske, osebne ali poštno ankete? Kakšno vlogo bo imela organizacija pri merjenju in ovrednotenju zaupanja pri končnem pregledu in odobritvi instrumentov za zbiranje teh podatkov?
7. Ali bodo podana pisna navodila in usmeritve za bralce, moderatorje in intervjuvarje?
8. Ali bodo pravila in postopki dostopni za vpogled?
9. Če bo podatke potrebno pretehtati, ali bo lestvica kriterijev objavljena? Ali bo osnova za preverjanje opisana in ovrednotena? Ali bo učinek kriterijev na zanesljivost končnih ocen objavljen?
10. Ali bo izbran vzorec dovolj velik, da bodo rezultati dovolj stabilni? Ali bodo prikazane omejitve vzorčnih napak, če se jih da izračunati? Ali se bo o zanesljivosti vzorcev razpravljalo v jeziku, ki je jasno razumljiv brez predhodnega tehničnega znanja statistike?



11. Kako se bo projiciralo ugotovitve študije na celoten univerzum ali populacijo iz študije? Ali bo jasno, kdo je odgovarjal ali katera medijska sredstva so premalo zastopana ali sploh niso zastopana kot del celotne študije?
12. Kako se bo procesiralo podatke? Kdo bo odgovoren za pripravo tabelarnega načrta projekta? Katere analitične in demografske spremenljivke bodo vključene kot del analize in interpretacije?
13. Kako se bo poročalo o ugotovitvah in implikacijah študije? Če bodo ugotovitve temeljile na zbranih podatkih, implikacije in/ali priporočila pa bodo drugačna od zbranih podatkov, ali se bo prizadevalo za ločene zaključke in opazovanja, ki so specifično osnovani na zbranih podatkih, in tistih, ki niso?
14. Ali bo narejeno poročilo o omejitvah raziskave in možnostih napačne interpretacije ugotovitev?
15. Kako se bo projekt financiral? Ali je možno, da nekateri parametri proračuna izvirajo izven proračunskega okvira? Kakšne kontingente je možno vgraditi, da se prepreči presenečenja ali spremembe, ko bo projekt v izvajanju na terenu ali ko se bo približeval zaključni fazi?

## PRILOGA D: VPRAŠALNIK 3 – ZAUPANJE IN OZRAČJE ODGOVORNOSTI

### VPRAŠALNIK ŠT. 3

**Tema:**

**Zaupanje in ozračje odgovornosti v organizaciji**

**Odgovarjajoči:**

1. Raziskovalec
2. Predsednik uprave

**Vprašanja:**

1. Sprejetje etičnih principov
  - 1.1. Ali je uprava sprejela odgovornost za nadzor korporativnih aktivnosti v okviru oskrbe ključnih deležnikov organizacije – strank, zaposlenih, lokalne skupnosti in vlagateljev?
  - 1.2. Ali je generalni direktor in najvišje vodstvo eksplicitno predstavilo korporativne vrednote zaposlenih in jim dalo občutek, da jih nameravajo dosledno spoštovati?
  - 1.3. Ali je organizacija pripravljena nekoliko zapostaviti kratkoročne dobičkonosne cilje v korist ukrepov, ki vlagateljem omogočajo bolje razumeti gonila ustvarjanja dolgoročnih vrednot?
  - 1.4. Ali se spodbuja in promovira etično vedenje v družbi in njenem operativnem okolju, tako da odgovorno ravnanje vključuje vse ključne deležnike?
2. Težnja k transparentnosti
  - 2.1. Ali smo ustvarili proces nastajanja transparentnosti in odkritosti, primernega za sedanje ter prihodnje operacije družbe?
  - 2.2. Ali smo si zastavili družbene in okoliške cilje, opredelili, kaj zanje pomeni transparentnost, in oblikovali svoj lasten pristop?
  - 2.3. Ali smo naše deležnike proaktivno angažirali v dialogu o transparentnosti in odkritosti?
  - 2.4. Ali nadzorujemo naše zunanje okolje tako, da razumemo prioritete in se odzivamo na pričakovanja?
  - 2.5. Ali smo objavili našo korporativno vodstveno politiko na spletni strani?
  - 2.6. Ali smo ustanovili interno komisijo za zagotovitev, da uprava prejema kompletno sliko o delovanju družbe? Ali smo ustanovili komisijo za odkritost za ovrednotenje notranjih nadzorov, pregled politik odkritosti in prakse, opredelitev pomembnosti informacij, ki jih je potrebno razkriti, in pregled vseh javnih komunikacij in davčnih kartotek?
  - 2.7. Ali od zaposlenih zahtevamo, da se učijo etike in vzdržujejo naše poslovne principe?
  - 2.8. Ali lokaliziramo sporočila z zadevami v javnem interesu z vključevanjem zaposlenih v zadevne skupnosti in pridobivamo pomoč tretje stranke?
  - 2.9. Ali smo pripravljeni razkriti vse naše poslovne, družbene in politične aktivnosti v obsegu, kadar s tem ne ogrožamo svoje konkurenčne pozicije na trgu oz. s tem ne povzročamo pravednosti?
  - 2.10. Ali težka vprašanja naslavljamo neposredno in v celoti ter odkritosrčno govorimo z zaposlenimi o tem, kako in zakaj družba posluje tako, kot posluje?
  - 2.11. Ali spremljamo kulturo organizacije, da bi zaposleni verjeli, da se jih za pozitivno vedenje nagrajuje?
3. Merjenje zaupanja
  - 3.1. Ali imamo program za merjenje zaupanja, ki je oblikovan po meri deležnikov, ciljev in kulture organizacije?

## **PRILOGA E: VPRAŠALNIK 4 – VPRAŠANJA ZA NAROČNIKA ŠTUDIJE**

### **VPRAŠALNIK ŠT. 4**

**Tema:**

**Vprašanja, na katera si morajo odgovoriti naročniki meritev in ovrednotenje zaupanja**

**Odgovarjajoči:**

1. Predsednik uprave
2. Raziskovalec

**Vprašanja:**

1. Kateri so/so bili ključni cilji odnosov z javnostmi, javnih zadev in/ali trženjske komunikacije? (Npr.: podvojitev števila povpraševanj, prejetih v enem letu; povečanje medijske pokritosti s povečanjem števila glasov v enem letu v primerjavi s predhodnim; doseči sprejem določene zakonodaje; povečati oz. izboljšati blagovno znamko, proizvod ali korporativni imidž ali ugled.) Ali je možno to izraziti na kvantitativen oz. merljiv način?
2. Kdo so/so bili glavni posamezniki – govorniki organizacije – med komunikacijskimi prizadevanji?
3. Katere so/so bile glavne teme, koncepti in sporočila, ki jih je organizacija želela razširiti?
4. Katere so/so bile glavne ciljne javnosti, na katere so/so bila ta sporočila usmerjena?
5. Kateri komunikacijski kanali so/so bili uporabljeni in/ali za katere se domneva/se je domnevalo, da so najpomembnejši za razširjanje sporočila (npr.: mediji, ustno, neposredna pošta, posebni dogodki)?
6. Katere specifične strategije odnosov z javnostmi in taktike so bile uporabljene za izvajanje programa? Katere so bile specifične komponente ali elementi kampanje?
7. Kako časovno ugoden je bil program odnosov z javnostmi oz. projekt?
8. Kateri so/so bili želeni izidi, pridobitve prizadevanj odnosov z javnostmi? Če le-ti zaradi kakršnega koli razloga ne bi bili doseženi, katere alternativne izide oz. pridobitve bi bila organizacija pripravljena sprejeti?
9. Kako so/so bila prizadevanja na področju odnosov z javnostmi povezana z aktivnostmi oz. programi na drugih področjih podjetja, kot so oglaševanje, trženje in interno komuniciranje?
10. Kdo so/so bili glavni tekmeči organizacije? Kdo so/so bili njihovi govorniki? Kaj so/so bili njihove ključne teme, koncepti in sporočila, ki si jih prizadevajo/so si jih prizadevali širiti? Kdo so/so bile njihove ključne ciljne javnosti? Katere komunikacijske kanale najpogosteje uporabljajo/so najpogosteje uporabljali?
11. Katera so/so bili najpomembnejši mediji, ki jih je bilo potrebno doseči za izvajanje določenih aktivnosti na področju odnosov z javnostmi in/ali trženjske komunikacije?
12. Kateri specifični materiali oz. viri so bili uporabljeni kot del prizadevanj na področju odnosov z javnostmi? Ali bi bilo možno pridobiti in pregledati izvode katerih koli relevantnih tiskovnih verzij, brošur, govorov in promocijskega materiala, ki je bil pripravljen in distribuiran kot del programa?

13. Katere informacije so že pripravljene za organizacijo, ki jih lahko uporabijo izvajalci študije, da bi se izognili ponovnemu odkrivanju podatkov in da začnejo graditi na tistem, kar je že znano?
14. Če projekt vsebuje oceno medijskega pokritja, kdo bo odgovoren za zbiranje klipov oz. izvodov medijskega materiala, ki ga bo potrebno obdelati? Katera so temeljna pravila in/ali parametri za oceno klipov in/ali oddaj?
15. Katere so glavne teme, ki se tičejo odnosov z javnostmi oz. so bile velikega pomena za organizacijo, ki ocenjuje oz. vrednoti raziskovalni projekt?
16. Kdaj je najugodnejši čas za izmeritev zaupanja in ovrednotenje le-tega? Kakšni so proračunski projekti in/ali omejitve? Ali je potrebno postaviti prioritete?
17. Kdo bo končni prejemnik odkritij raziskave?
18. Kako bo organizacija uporabila zbrane informacije?

## **PRILOGA F: VPRAŠALNIK 5 – MERJENJE IN OVREDNOTENJE ZAUPANJA**

### **VPRAŠALNIK ŠT. 5**

**Tema:**

**Merjenje in ovrednotenje zaupanja**

**Odgovarjajoči:**

1. Predsednik uprave
2. Raziskovalec

**Vprašanja:**

1. Ali so naše vedenje, programi in aktivnosti, ki smo jih implementirali, vplivali na to, kar ljudje vedo, mislijo in čutijo o organizaciji in kako dejansko delujejo (kako se to izraža ob protestih, volitvah in nakupih)?
2. Ali aktivnosti in vedenje moje organizacije vpliva na zaupanje, ki ga imajo naši deležniki do naše organizacije?
3. Ali so odnosi z javnostmi in komunikacijski napor, ki smo jih iniciirali za izgraditev zaupanja, učinkovali – ali so "premaknili iglo" v pravo smer – in če so, kako lahko to dokažemo in dokumentiramo z raziskavo?

# PRILOGA G: VPRAŠALNIK 6 – KAKOVOST ODNOSOV MED ORGANIZACIJO IN NJENIMI DELEŽNIKI

## VPRAŠALNIK ŠT. 6

### Tema:

**Splošna vprašanja o kakovosti odnosov med organizacijo in njenimi deležniki**  
in  
**Vprašanja o posameznih dimenzijah odnosov**

### Odgovarjajoči:

1. Predsednik uprave
2. Člani javnosti organizacije

### Predstavitev vprašalnika:

Z odgovori na spodnja vprašanja je možno kvalitativno oceniti odnos z vidika menedžerja ali drugih članov organizacije ali z vidika člana javnosti. Vsako od spodaj navedenih vprašanj vsebuje v oklepajih besedi "(organizacija)/(javnost)". To pomeni, da je potrebno pri vsakem vprašanju vstaviti ime organizacije, kadar se vprašanja postavlja članu javnosti, oz. ime javnosti, kadar se vprašanja postavlja predsedniku uprave ali ostalim direktorjem organizacije.

### Vprašanja:

#### 1. Izhodiščna vprašanja:

- 1.1. Ali mi za začetek poveste, kaj vam pride najprej na misel ob imenu te (organizacije)/(javnosti). Kaj še veste o njej?
- 1.2. Ali čutite, da imate odnos s to (organizacijo)/(javnostjo)? Zakaj da oz. zakaj ne?
- 1.3. Opišite svoj odnos z (organizacijo)/(javnostjo).

#### 2. Vprašanja o posameznih dimenzijah odnosov

- 2.1. Vzajemni nadzor
  - 1.1.1. V kakšnem obsegu, po vašem mnenju, (organizacija)/(javnost) namerava storiti, kar (organizacija)/(javnost) obljublja? Zakaj?
  - 1.1.2. Ali lahko navedete kakšen primer, ki dokazuje, da (organizacija)/(javnost) dejansko upošteva interes (organizacije)/(javnosti) pri svojem odločanju in obnašanju ali ki kaže, da ji to ni uspelo?
  - 1.1.3. V kakšnem obsegu se vam zdi, da imate pod nadzorom delovanje (organizacije)/(javnosti), ki vpliva na vas? Zakaj?

## 2.2. Zaupanje

- 2.2.1. Ali lahko opišete kar koli, kar kaže na to, da (organizacija)/(javnost) obravnava (organizacijo)/(javnost) pošteno in pravično ali nepošteno in nepravilno? (*integriteta*)
- 2.2.2. Ali lahko opišete nekaj, kar je (organizacija)/(javnost) storila, kar navaja na to, da drži svoje obljube in se je moč nanjo zanesti ali pa da svojih obljub ne drži? (*zanesljivost*)
- 2.2.3. Kako prepričani ste, da je (organizacija)/(javnost) zmožna izpolniti, kar je rekla, da bo storila? Ali lahko to utemeljite z navedbo primera? (*kompetentnost/zmožnost*)

## 2.3. Zaveza

- 2.3.1. Ali lahko navedete primer, na podlagi katerega se lahko predvideva, da (organizacija)/(javnost) želi vzdrževati dolgoročno zavezo k odnosu z (organizacijo)/(javnostjo) ali da takega odnosa ne želi vzdrževati?

## 2.4. Zadovoljstvo

- 2.4.1. Kako zadovoljni ste z odnosom, ki ga ima (organizacija)/(javnost) z (organizacijo)/(javnostjo). Razložite, zakaj ste/niste zadovoljni.

## 2.5. Skupnostni odnos

- 2.5.1. Ali se vam zdi, da (organizacija)/(javnost) skrbi za blagostanje (organizacije)/(javnosti), četudi ne bo dobila ničesar v zameno? Zakaj tako mislite?
- 2.5.2. Kako je z (javnostjo)/(organizacijo)? Ali se vam zdi, da skrbi za blagostanje (javnosti)/(organizacije)? Kaj je storila?

## 2.6. Menjalni odnos

- 2.6.1. Ali se vam zdi, da (organizacija)/(javnost) daje oz. nudi nekaj (organizaciji)/(javnosti), ker od nje nekaj pričakuje v zameno? Ali lahko navedete kakšen primer, ki vas navaja k takšnemu razmišljanju?
- 2.6.2. Kako je z (javnostjo)/(organizacijo)? Ali (javnost)/(organizacija) želi odnos z (javnostjo)/(organizacijo) samo v primeru, če bo prejela kaj v zameno? Ali lahko navedete primer, iz katerega bi bilo razvidno, kako se je to dogajalo v preteklih odnosih?

## **PRILOGA H: VPRAŠALNIK 7 – OCENJEVANJE STRATEGIJ VZDRŽEVANJA ODNOSOV**

### **VPRAŠALNIK ŠT. 7**

**Tema:**

**Ocenjevanje strategij vzdrževanja odnosov**

**Odgovarjajoči:**

1. Predsednik uprave
2. Člani javnosti

**Predstavitev vprašalnika:**

Z odgovori na spodnja vprašanja je možno kvalitativno oceniti odnos z vidika menedžerja ali drugih članov organizacije ali z vidika člana javnosti. Vsako od spodaj navedenih vprašanj vsebuje v oklepajih besedi "(organizacija)/(javnost)". To pomeni, da je potrebno pri vsakem vprašanju vstaviti ime organizacije, kadar se vprašanja postavlja članu javnosti, oz. ime javnosti, kadar se vprašanja postavlja predsedniku uprave ali ostalim direktorjem organizacije.

**Vprašanja:**

1. Pogovorimo se o stvareh, ki jih je (organizacija)/(javnost) storila, da bi razvila in nadaljevala dolgoročni odnos z (organizacijo)/(javnostjo). Te strategije za gojenje odnosov so lahko komunikacijske strategije, poskusi rešitve konflikta ali poskusi prikaza skrbi za interese (organizacije)/(javnosti). Naštejte čim več primerov.
2. Ali lahko navedete druge primere strategij, ki jih je (organizacija)/(javnost) oz. (javnost)/(organizacija) uporabila in s tem škodila odnosu medsebojnemu odnosu?



## PRILOGA I: VPRAŠALNIK 8 – MERJENJE ZAUPANJA

### VPRAŠALNIK ŠT. 8

**Tema:**

**Merjenje zaupanja, vključno z dimenzijami integritete, kompetentnosti in zanesljivosti**

**Odgovarjajoči:**

1. Člani organizacije

**Predstavitev vprašalnika:**

Vprašalnik je namenjen merjenju percepcije organizacijskih odnosov s ključnimi deležniki, osredotoča pa se na elemente zaupanja, čemur je namenjena serija "strinjam/ne strinjam" izjav v zvezi z odnosom. Uporabite oceno na lestvici 1-9 ter tako določite, do kakšne mere se strinjate oz. se ne strinjate z navedbo, ki opisuje vaš odnos z določeno organizacijo. (Ocena 5 pomeni, da se z izjavo ne strinjate, a je tudi ne zanikate. Z ocenami, nižjimi od 5, izražate svoje nestrinjanje, z ocenami, višjimi od 5, pa izražate svoje strinjanje z navedeno izjavo).

**Vprašanja:**

**1. Zaupanje:**

1.1. Ta organizacija obravnava ljudi, kot sem jaz, pošteno in pravično. (Integriteta)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.2. Kadar koli ta organizacija sprejema pomembne odločitve, vem, da bo poskrbela tudi ljudi, kot sem jaz. (Integriteta; originalna dimenzija: zaupanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.3. Na to organizacijo se da zanesi, da bo držala svojo besedo. (Zanesljivost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.4. Verjamem, da ta organizacija pri sprejemanju odločitev upošteva mnenje ljudi, kot sem jaz. (Zanesljivost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.5. Prepričan sem v strokovno znanje te organizacije. (Kompetentnost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.6. Ta organizacija je sposobna izpolniti, kar obljublja. (Kompetentnost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.7. Vedenje organizacije vodijo smiselni oz. razumni principi. (Integriteta)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.8. Ta organizacija ne prevara ljudi, kot sem jaz. (Integriteta)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.9. Ustreza mi, da ta organizacija sprejema odločitve za ljudi, kot sem jaz. (Zanesljivost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.10. Mislim, da je zelo pomembno od blizu opazovati to organizacijo, da ne bi izkoristila ljudi, kot sem jaz. (Zanesljivost) (Nasprotno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

1.11. Ta organizacija je poznana po tem, da je uspešna v stvareh, ki jih poskuša narediti. (Kompetentnost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

## 2. Vzajemni nadzor

2.1. Ta organizacija in ljudje kot jaz smo pozorni na to, kaj eni in drugi rečemo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.2. Ta organizacija verjame, da je mnenje ljudi, kot sem jaz, legitimno.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.3. Ko ima organizacija opraviti z ljudmi, kot sem jaz, se nagiba k uporabi svoje moči. (Obrnjenost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.4. Ta organizacija resnično posluša, kaj ljudje, kot sem jaz, pravijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.5. Menedžment te organizacije da možnost ljudem, kot sem jaz, da izrazimo svoje mnenje in s tem sodelujemo pri sprejemanju odločitev.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.6. Ko imam priložnost interakcije s to organizacijo, dobim občutek, da imam nadzor nad situacijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.7. Ta organizacija ne bo sodelovala z ljudmi, kot sem jaz. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

2.8. Verjamem, da imajo ljudje, kot sem jaz, vpliv na odločevalce te organizacije.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

## 3. Zaveza

3.1. Občutek imam, da ta organizacija želi dolgoročno vzdrževati zavezo z ljudmi, kot sem jaz.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.2. Vidim lahko, da organizacija želi negovati odnos z ljudmi, kot sem jaz.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.3. Med organizacijo in ljudmi, kot sem jaz, obstaja dolgotrajna povezanost.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.4. V primerjavi z drugimi organizacijami bolj cenim svoj odnos s to organizacijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.5. Raje delam skupaj s to organizacijo kot pa ne.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.6. Nimam nobene želje po odnosu s to organizacijo. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.7. Občutim lojalnost do te organizacije.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

3.8. Ne bi me moglo manj brigati za to organizacijo. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

#### 4. Zadovoljstvo

4.1. Zadovoljen sem s to organizacijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.2. Tako organizacija kot ljudje, kot sem jaz, imamo koristi od našega odnosa.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.3. Večina ljudi, kot sem jaz, je zadovoljna z odnosom s to organizacijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.4. Na splošno sem zadovoljen z odnosom, ki ga je ustvarila ta organizacija z ljudmi, kot sem jaz.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.5. Večina ljudi rada dela s to organizacijo.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.6. Organizacija ne zadovoljuje potreb ljudi, kot sem jaz. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.7. Zdi se mi, da so ljudje, kot sem jaz, za to organizacijo pomembni.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

4.8. Na splošno verjamem, da organizacija ni izpolnila nobene pomembnejše obljube ljudem, kot sem jaz. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

#### 5. Skupnostni odnos

5.1. Ta organizacija ne uživa posebej v nudenju pomoči drugim. (Obrnjeno vprašanje)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.2. Ta organizacija zelo skrbi za blaginjo ljudi, kot sem jaz.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.3. Ta organizacija izkorišča ranljive ljudi. (Obrnjenost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.4. Ta organizacija uspeva tako, da "hodi" po drugih ljudeh. (Obrnjenost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.5. Ta organizacija pomaga ljudem, kot sem jaz, ne da bi pričakovala kar koli v zameno.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.6. Ne zdi se mi, da bi ta organizacija kaj posebej pomagala. (Obrnjenost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

5.7. Ta organizacija poskuša uporabiti prevlado. (Obrnjenost)

1            2            3            4            5            6            7            8            9

## 6. Menjalni odnos

6.1. Kadar koli ta organizacija ljudem, kot sem jaz, nekaj da ali nekaj ponudi, pričakuje nekaj v zameno.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

6.2. Čeprav imamo ljudje, kot sem jaz, dolgotrajen odnos s to organizacijo, še vedno pričakuje nekaj v zameno, kadar ponudi kakšno ugodnost.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

6.3. Ta organizacija se je pripravljena sporazumeti z ljudmi, kot sem jaz, kadar ve, da bo prejela nekaj v zameno.

1            2            3            4            5            6            7            8            9

6.4. Ta organizacija skrbi za ljudi, za katere ve, da ji bodo to tudi plačali.

1            2            3            4            5            6            7            8            9



## **PRILOGA K: ZGODOVINSKI PREGLED DELOVANJA PLANIKE KRAJN, D. D.**

Planika je l. 1951 nastala z združitvijo več manjših kranjskih proizvajalcev obutve v državno gospodarsko podjetje. Podjetje je bilo vpisano v sodni register leta 1953 kot podjetje za trženje in proizvodnjo obutve. Ključni dogodki iz več kot petdesetletne zgodovine podjetja pa so naslednji (<http://www.planika.si>):

- 1957 Organizirana lastna trgovska mreža s 27 prodajalnami.
- 1959 Ustanovitev prvega obrata v Turnišču, kjer so izdelovali športno in civilno obutev.
- 1962 Združitev s čevljarno Storžič in s čevljarno Alka Duplje.
- 1963 Ustanovitev čevljarske šole v Kranju skupaj s Pekom in Alpino.
- 1965 Začetek proizvodnje v obratu Breznica.
- 1967 Podpisana prva pogodba o poslovnem sodelovanju z Adidasom.
- 1974 Ustanovitev obrata v Tolminu.
- 1975 Ustanovitev obrata v Lukovici.
- 1978 160 prodajaln po vsej Jugoslaviji.
- 1985 Ustanovitev obrata v Majšperku.
- 1991 Izguba jugoslovanskega trga oziroma več kot 100 prodajaln; ustanovitev povezanega podjetja Planika Montenegro.
- 1996 Ustanovitev povezanega podjetja Planika Flex.
- 1997 Lastninsko preoblikovanje, Planika organizirana kot delniška družba.
- 1998 Uveden stečaj s prisilno poravnavo.
  
- 1999** Začetek sanacije.
- 2000** Zaključen postopek prisilne poravnave; širitev podjetja na vzhodne trge in trge nekdanje Jugoslavije; začetek proizvodne kooperacije; ustanovitev povezanih podjetij: Planika Slo Banja Luka, Planika & Co, Planika Novi Sad, Planika Praha; Planika Buty; Planika Pula.
- 2001** Ponovno poslovanje brez izgube; 100-odstotni lastniški delež Planike Kranj v vseh Planikinih povezanih podjetjih; likvidacija podjetja Planika Internacional in prodaja lastniškega deleža v Planiki Koprivnica.
- 2002** Konsolidacija: prestrukturiranje vseh poslovnih procesov v podjetju, ustanovitev povezanega podjetja Planika Ross; zaradi recesije na trgu nekateri ključni kupci bistveno zmanjšajo naročila, zaradi česar Planika ne more več v celoti izkoristiti svojih proizvodnih kapacitet, ki za njeno poslovanje predstavljajo fiksen strošek. Vendar ima

še vedno dovolj premoženja, da z viri iz dezinvesticij zagotavlja kolikor toliko nemoteno poslovanje.

- 2003** Razvoj trženjskih mrež za vse prodajne programe, pridobitev ISO standarda 9001/2000, zaključek uvajanja informacijskega sistema, ustanovitev Razvojnega centra za usnjarsko in obutveno industrijo v Beogradu; prevzem podjetja Rehak in večinskega deleža v podjetju Planika Koprivnica na Hrvaškem; poglobljanje finančne krize.
- 2004** Država ne podeli sicer odobrenega državnega poročstva, o katerem je vlada sklepala decembra 2003. Družba ne zmore več plačevati niti ustreznih davkov in prispevkov za pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno varstvo niti svojega tekočega poslovanja. Tržni delež pospešeno upada. 21. 10. 2004 nadzorni svet zaradi neuspešnosti poslovanja razreši predsednika uprave. Nova uprava 26. 10. 2004 vloži predlog za prisilno poravnavo. Okrajno sodišče v Kranju ga zavrne, ker še niso poplačane vse obveznosti iz prisilne poravnave 1999. Uprava se z zavrnitvijo ne strinja, vendar oceni, da družba ne more preživeti časa, potrebnega za pritožbeni postopek, in zato vloži predlog za stečaj. Okrajno sodišče v Kranju 22. 11. 2004 s sklepom uvede stečajni postopek nad dolžnikom Planika Kranj, d. d.

## PRILOGA L: PREDLOG PROGRAMA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PRIMERU PREOBRATA V POSLOVANJU PLANIKE KRANJ, D. D.

Kot je razvidno iz prvih treh razdelkov šestega poglavja, je vodstvo Planike že ustvarilo precej dobre temelje za oblikovanje ustreznega programa odnosov z javnostmi. Z današnjega vidika ocenjujem, da sta bila organizacijska struktura in komunikacijski sistem dobro zastavljen, vendar slednji zaradi operacionalizacijske neučinkovitosti poslovnega sistema nikoli ni bil dosledno izvajan. Zato predlagam primer programa odnosov z javnostmi na podlagi obstoječe organizacijske strukture in z upoštevanjem nastavkov komunikacijskega sistema. Upoštevala sem obstoječe dobre prakse in izločila slabe prakse v Planiki.

<b>Programski načrt odnosov z javnostmi</b>	
<b>1. korak: Opredelitev problema</b>	
<b>1. Problem, področje, priložnost</b>  "Kaj se dogaja?"	<p>Podjetje je finančno izčrpano, prestruktura proizvodnje ni zaključena, nezaupanje ključnih deležnikov je usahnilo, dobri kadri odhajajo, v industrijski veji vlada recesija, gospodarstvo je tranzicijsko.</p> <p>Intenziven kulturni konflikt ustvarja novo priložnosti za povečanje participativnosti organizacijske kulture in ustvarjanje komunikacijske odličnosti.</p>
<b>2. Analiza situacije (interna in eksterna)</b>  "Katere pozitivne in negativne sile delujejo?"	<p>Minusi: Gibanja na trgih, ki jih oskrbuje Planika, finančne obveznosti in terjatve, vezane na sodelovanje države, finančno ne dovolj podprte poslovne odločitve v zadnjih dveh letih, vključno z načinom zmanjševanja viškov zaposlenih v Planiki, vlaganja v lastno mrežo trgovin na območju vzhodne in jugovzhodne Evrope nad možnostmi, ki jih je dopuščal obseg lastnega kapitala, ter nezmožnost zadolževanja matičnega podjetja in novoustanovljenih hčerinskih podjetij, so pripeljali družbo v položaj, v katerem poslovanje samo, brez sodelovanja lastnikov, upnikov in zaposlenih, ne more zagotoviti uspešnega delovanja družbe. (Izjava za javnost prehodne uprave Planike Kranj, d.d., z dne 29. 10. 2004)</p> <p>Plusi: Velika maloprodajna mreža, odlična proizvodnja na najvišji tehnološki in organizacijski ravni in možnosti za razvoj drugih prodajnih programov ter povezav s strateškimi partnerji. (Bajželj, 2004)</p>
"Kdo je vpleten in/ali pod vplivom?"	<p>Vpleteni so vsi ključni deležniki.</p>



## 2. korak: Načrtovanje in programiranje

### 3. Programski cilji

"Kakšna situacija je zaželena?"

Stabilizacija krize in ponovno zaživetje podjetja z nadaljnjim razvojem organizacijske kulture v smeri participativnosti in odlične dvosmerne komunikacije, zlasti simetrične.

### 4. Ciljne javnosti

"Koga — interno in eksterno — program zadeva, dosega in na koga vpliva?"

Notranji ključni deležniki so zaposleni, sindikati, svet delavcev, menedžment, posamezni timi.

Zunanji ključni deležniki so delničarji, finančne javnosti, poslovni partnerji — tj. kupci in dobavitelji, mediji in lokalne skupnosti. Trenutno so kritičnega pomena predvsem država, delničarji in finančne javnosti, zlasti tiste, ki se pojavljajo v večjih različnih vlogah.

### 5. Cilji

"Kaj je potrebno doseči pri vsaki javnosti, da bi dosegli programski cilj?"

- Ddelničarji: preživetje, poslovanje brez izgube,
- finančne javnosti: varnost vloženih sredstev,
- odjemalci-kupci: dobra obutev in storitev,
- dobavitelji: partnerstvo, stabilnost, solidnost,
- zaposleni: varnost zaposlitve, solidne plače, dobro vzdušje,
- menedžment: ohranjanje delovnih pogojev, izvedba preobrata, osebne razvojne možnosti,
- mediji: informiranost,
- lokalna skupnost: preživetje podjetja, ohranjanje delovnih mest in vpetosti podjetja v življenje in razvoj skupnosti.

## 3. korak: Akcija in komunikacija

### 6. Akcijske strategije

"Katere spremembe so potrebne za doseg načrtovanih ciljev?"

- Finančna reorganizacija
- povečanje operacionalizacijske učinkovitosti organizacije s pomočjo racionalizacije poslovnih procesov organizacije in izboljšane informacijskega sistema,
- zamenjava vodstva,
- strateško upravljanje odnosov z javnostmi.

### 7. Komunikacijske strategije

"Kakšna mora biti vsebina sporočil v komunikaciji, da bi dosegli zastavljene cilje?"

Vsebina sporočil mora odražati skrb organizacije za zaščito interesov javnosti.

"Kateri mediji najbolje posredujejo sporočila ciljnim javnostim?"

Konkreten načrt programa odnosov z javnostmi nastane s sodelovanjem celotnega SVSTR s predsednikom uprave kot glavnim komunikatorjem na čelu. Predsednik uprave mora biti avtor generalnega sporočila javnostim. Sporočila posameznih direktorjev oz. vodij poslovnih področij morajo biti integrirana v skupnem sporočilu predsednika uprave. Vodja službe za odnose z javnostmi mora ta sporočila (poslanstvo, vizije, vrednote in politika organizacije) vključiti v program odnosov z javnostmi organizacije kot celote.

Komunikacijska orodja interne komunikacije so tmski sestanki, osebni pogovori, oglasne deske, elektronska pošta, spletne strani, interno glasilo, brošure,



Predsednik uprave in člani SVSTR morajo takoj začeti s komunikacijskimi aktivnostmi s ključnimi zunanji deležniki. Najboljši način je pisna predhodna dispozicija programa preobrata, ki jo komunikator osebno podrobno pojasni predstavniku deležnika. Informiranje države in državnih organov poteka v zakonsko predvidenih oblikah in rokih, v času preobrata pa še v obliki dodatne osebne komunikacije. V primeru Planike država oz. paradržavna institucija nastopa tudi kot večinski lastnik. Z njim komunicirajo predvsem predsednik uprave, glede na teme pa občasno tudi drugi člani uprave.

Služba za odnose z javnostmi mora v tem času že imeti pripravljene ustrezne, z upravo dogovorjene in usklajene, izjave za javnosti, ki jih je potrebno posredovati medijem, še preden ti začnejo pridobivati informacije iz drugih virov. Odgovore na vprašanja novinarjev posreduje hitro in sproti. Novinarji imajo stalen telefonski dostop do vodje službe za odnose z javnostmi. Prav tako je služba za odnose z javnostmi odgovorna za komuniciranje preko spletnih strani podjetja, na katerih so objavljeni splošni podatki o podjetju, vsi pomembni kontakti ...

Služba za odnose z javnostmi v sodelovanju s pravnim poslovnim področjem skrbi za komunikacijsko logistiko s člani nadzornega sveta in skupščino delničarjev družbe. Podpora nadzornega sveta kot predstavnika lastnikov je za Planiko še posebej pomembna, zato predsednik uprave pogosto osebno komunicira s posameznimi člani nadzornega sveta.

Urad predsednika uprave postane središče za odnose z javnostmi podjetja. Zagotavlja dvosmernost komunikacije: tj. od predsednika uprave članom SVSTR in ostalim sodelavcem ali zunanjim deležnikom in obratno; povratne informacije mora posredovati predsedniku uprave in članom SVSTR.

Med preobratom je potrebno vse deležnike redno obveščati o poteku preobrata na zgoraj opisan način. Uspešen zaključek preobrata uprava podjetja predstavi na novinarski konferenci, ki jo organizira služba za odnose z javnostmi.

Cena programa je vsota finančnih sredstev, namenjenih dohodkom zaposlenih v službi za odnose z javnostmi, materialnim stroškom, kot so stroški telefona, interneta, papirja, elektrike, potnih stroškov zaposlenih v službi za odnose z javnostmi, reprezentance ... Ocena materialnih stroškov bo prvo leto približna, temelječa na izkušnjah. V naslednjih letih bo ocena vse bolj natančna.

"Koliko bo program stal?"

#### **4. korak: Ovrednotenje programa**

<p><b>9. Načrt ovrednotenja</b></p> <p>"Kako bomo spremljali uresničevanje zastavljenih ciljev?"</p>	<p>Osnovni koraki v procesu ovrednotenja so:</p> <p>Člani SVSTR s predsednikom uprave na čelu sprejmejo dogovor o namenu in uporabi rezultatov procesa ovrednotenja, ki je predvsem razvoj organizacijske kulture v smeri participativnosti in odlične komunikacije. Njihov dogovor pomeni tudi zavezo organizacije, da je ovrednotenje programa potrebno in da je raziskava, ki jo izvaja služba za odnose z javnostmi, temelj programa odnosov z javnostmi.</p> <p>Konsenz v zvezi s procesom ovrednotenja je dosežen znotraj oddelka za odnose z javnostmi. Le-ta zapiše cilje programa v terminih, ki jih je možno spremljati in meriti, izbere kriterije in opredeli način izdelave evidence. O odkritjih ovrednotenja poroča menedžmentu upošteva pri pripravi oz. modifikaciji komunikacijskega programa. Odkritja za službo za odnose z javnostmi nadgradnjo strokovnega znanja.</p> <p>Proces ovrednotenja programa je sestavljen iz priprave, implementacije in učinkov.</p> <p>V okviru priprave bo služba za odnose z javnostmi poskrbela za zbir informacij o okoliščinah programa, ustrezno vsebino sporočil in aktivnosti in za kakovost njihove predstavitve.</p> <p>V okviru implementacije ovrednotenja programa bo služba za odnose z javnostmi spremljala število sporočil, poslanih medijem in oblikovanih aktivnosti, število sporočil in implementiranih aktivnosti, število prejemnikov sporočil in učinkov aktivnosti in število tistih, ki spremljajo sporočila in aktivnosti.</p> <p>Vrednost programa odnosov z javnostmi je odvisna od njegovih učinkov, kot so: število tistih, ki si zapomnijo vsebino sporočila, število tistih, ki spremenijo mnenje, število tistih, ki spremenijo vedenje, število tistih, ki se vedejo, tako ko je želeno, število tistih, ki ponavljajo vedenje in socialna in kulturna sprememba.</p> <p>Generalne cilje, zapisane v programu odnosov z javnostmi, je potrebno razgraditi na skupine parcialnih ciljev, ki jih je potrebno doseči za realizacijo glavnega cilja. Vsak cilj ima svojega "skrbnika". Skrbniki parcialnih ciljev so člani SVSTR, generalno pa predsednik uprave kot glavni upravljalec odnosov z javnostmi. V evidenci ciljev se poleg skrbnika zabeleži še rok za doseg cilja. Doseganje ciljev se periodično spremlja s strani predsednika uprave in SVSTR. Operativno je za spremljanje in vrednotenje programa odnosov z javnostmi odgovoren vodja službe za odnose z javnostmi.</p>
<p><b>10. Povratna informacija in prilagoditve programa</b></p> <p>"Kako o ocenah poročati programskim menedžerjem in kako na podlagi ocen oblikovati programske spremembe?"</p>	<p>SVSTR sodeluje pri vrednotenju programa in iz urada predsednika uprave prejema pisno informacijo o ovrednotenju. Člani SVSTR so osebno odgovorni za informiranje svojih sodelavcev.</p> <p>Na podlagi stalne komunikacije in spremljanja dobrih praks bodo predsednik uprave generalno in člani SVSTR parcialno odločali o eventualno morebitnih potrebnih spremembah programa odnosov z javnostmi.</p>

# **PRILOGA M: PODROBNEJŠI ZAPIS ZAKLJUČKOV RAZISKAVE O KAKOVOSTI ODNOSOV MED ORGANIZACIJO IN NJENIMI KLJUČNIMI DELEŽNIKI – PRIMER PLANIKA KRANJ, D. D.**

## **Predsednik uprave**

V zvezi z **zaupanjem in atmosfero odgovornosti** v organizaciji je predsednik uprave menil, da je uprava sprejela odgovornost za nadzor nad aktivnostmi družbe za oskrbo ključnih deležnikov. O tem pričajo uporabljena formalna in neformalna komunikacijska orodja, kot so: sprejeti dokumenti in organizacijski predpisi, ko gre za komunikacijo z internimi javnostmi, pogosti individualni pogovori z zunanjimi deležniki, stalna odprtost do medijev in uvedba delovnega mesta vodje urada predsednika uprave in sistema poslovne administracije. Vrednote podjetja je vodstvo predstavilo na mnogih predstavitev, organiziranih za različne deležnike, še zlasti s predstavitvami strateškega razvojnega načrta družbe, skozi uvajanje ISO standardov in z začetkom uvajanja metode 20 ključev kot mednarodno razširjene in priznane metode stalnega in nadzorovanega "revolucioniranja" podjetja, ki edino omogoča preživetje in napredek v svetu hitrih sprememb.

Dokaz, da je podjetje pripravljeno nekoliko zapostaviti kratkoročne dobičkonosne cilje v korist razvoja dolgoročnih odnosov so odločitve vodstva, ki upoštevajo socialni element: zmernost pri odpuščanju, ki je bila v skupnem interesu z državo kot največjim lastnikom in z zaposlenimi, ter dvig kvalifikacijske strukture zaposlenih. Z vključevanjem vseh ključnih deležnikov v proces odločanja se je spodbujalo in promoviralo etično vedenje organizacije. Posledično se je razvila težnja k transparentnosti in odkritosti, ki sta začeli dobivati svoje organizirane oblike.

Podjetje in organizacija sta si zastavila lastne družbene in okolijske cilje: v kranjskem delu se je razvijala celotna lokacija v industrijsko cono. Počistilo se je smetišče in se privabilo nove gospodarske dejavnosti. V Turnišču je podjetje v sodelovanju z lokalno skupnostjo investiralo v čistilno napravo in ohranjalo delovna mesta.

Vodstvo organizacije je poskrbelo za **proaktivno vključevanje ključnih deležnikov v dialog o transparentnosti in odkritosti**: Z delavci je komuniciralo preko sveta delavcev in sindikatov. S pomočjo denarnih nagrad in objav dosežkov v internem glasilu se je poskušalo vplivati na zaposlene tako, da bi le-ti verjeli, da se jih za pozitivno vedenje nagrajuje

(Predlagaj-zmagaj: denarne nagrade za koristne predloge, ki organizaciji prinašajo gospodarsko korist; v to akcijo so vključeni vsi zaposleni; denarne nagrade za izboljšanje delovanja režije in proizvodne režije). Z lastniki, finančnimi javnostmi in vlagatelji poteka stalna komunikacija; prav tako z lokalnimi skupnostmi. Vodstvo organizacije je zelo odprto tudi do medijev.

Svojo vodstveno politiko je organizacija v določenem obsegu objavila na spletni strani podjetja (vizija, poslanstvo, vrednote, kadri, ni pa predstavljenega ekološkega vidika). Glede na velikost organizacije vodstvo ni posebej formaliziralo nadzora nad transparentnostjo delovanja organizacije v smislu internih komisij za nadzor. Prav tako organizacija do sedaj še ni merila zaupanja, oblikovanega po meri deležnikov, ciljev in kulture organizacije.

Skozi posamezne projekte, kot so prestrukturiranje poslovnih procesov po ISO standardih, metoda 20 ključev, in poslovnik kakovosti organizacija skrbi za to, da se zaposleni učijo etike in vzdržujejo poslovne principe organizacije. Bistveno premalo oz. zgolj skozi parcialno organizacija lobira preko svojih zaposlenih pri lokalnih skupnostih in širši oblasti.

V zvezi z organizacijskimi odnosi z javnostmi (vprašalnik 4) je bilo iz pogovora s predsednikom uprave možno zaključiti naslednje:

**Cilj organiziranega upravljanja odnosov z javnostmi** je bil podpora prodajnim prizadevanjem organizacije, doseganje ustrezne medijske pozornosti, podpora prestrukturiranju poslovnih procesov, vpliv na davčno zakonodajo v zvezi z davki na plače, izboljšanje ugleda podjetja in blagovne znamke Planika. Vse te učinke bi bilo možno izmeriti. S predsednikom uprave sva se strinjala, da je bil v okviru komunikacijskih prizadevanj on sam ves čas glavni govornik organizacije.

**Glavno sporočilo vseh komunikacijskih prizadevanj** je bil namen vodstva preobraziti proizvodno orientirano tovarno v tržno orientirano organizacijo oz. skupino podjetij; tj. prehod od zgolj dodelavnih poslov za tuje partnerje k razvoju in trženju lastne blagovne znamke. Vodstvo je sporočilo širilo ustno, skozi medije, z novo celostno grafično podobo podjetja, uvedbo spletnih strani in s tiskovno konferenco, ko je podjetje prvič po dolgem času izposlovalo pozitiven rezultat. Aktivnosti so bile realizirane časovno ugodno, saj so se sporočila ujemale s prvimi znaki ozdravitve organizacije. Najbolj zelen učinek komunikacijskih prizadevanj je bila zlasti neposredna komunikacija z deležniki in informiranje javnosti.

Predsednik je za glavne tekmece Planike opredelil Alpino, Peko in specializirane športne trgovine, za njihove glavne govornike pa predsednike uprav in tržne komunikatorje. Njihove ključne teme, koncepti in sporočila, ki si jih prizadevajo širiti, so od podjetja do podjetja različna: V Alpini razvojno sporočilo, v Peku preživetje in prodajno sporočilo ... Njihove ključne ciljne javnosti so iste kot Planikine. Komunikacijski kanali, ki jih najpogosteje uporabljajo, so oglaševanje in neposredna komunikacija.

Za najpomembnejše medije so se izkazali televizija, radio, tiskani mediji in osebna sporočila. Specifični viri, ki jih je organizacija uporabila v okviru prizadevanj na področju odnosov z javnostmi, so bili predvsem prodajni katalogi, strateški razvojni načrti, letni poslovni načrti, pisna sporočila, finančna poročila ipd. Vsa ta gradiva so bila na razpolago za potrebe raziskave.

Predsednik uprave meni, da so vedenje organizacije, njeni implementirani programi in aktivnosti vplivali na to, kar ljudje vedo, mislijo in čutijo o organizaciji in kako dejansko delujejo. Kot dokaz je omenil nedavno odpoved delavske stavke in sodelovanje z nadzornim svetom. V primeru maloprodaje se je pokazalo, da na račun ustreznih odnosov z javnostmi ni prenehalo nobeno sodelovanje z dobavitelji, saj vsi računajo na zgrajeno maloprodajno mrežo (eden od kupcev razvojnih in proizvodnih storitev se je ponovno odločil za sodelovanje). Zaveda pa se, da je možno storiti še več.

Glavne teme Planikinih odnosov z javnostmi, na podlagi katerih je možno vrednotiti raziskovalni projekt, je organizacijska kultura podjetja in njena vgraditev v preobrat. Predsednik uprave ni odgovoril na vprašanje o časovni ugodnosti projekta. Posebej ni izpostavil prioriteta ali omejil proračuna za izvedbo raziskave. Končni prejemnik rezultatov raziskave bo uprava, ki bo uporabila zbrane informacije za razvoj organizacijske kulture podjetja in njena vgraditev v preobrat.

Na vprašanje o tem, s čim povezuje posamezne deležnike, je povedal: zaposlene in sindikate z varnostjo zaposlitve v organizaciji, menedžment z zaupanjem v koncept preobrazbe, lastnike z zaupanjem v preživetje; finančne javnosti po njegovem mnenju zahtevajo previsoka zavarovanja. Kupce zanima dober produkt, dobavitelje pa možnost za nadaljnje sodelovanje. Medije obravnava kot podporo konceptu preobrazbe podjetja, lokalno skupnost pa povezuje s sožitjem z okolico. Kot vodja organizacije ima z vsemi določen odnos.

V zvezi z **vzajemnim nadzorom** je v odstotkih ocenil resnost namere posameznih deležnikov storiti kar obljublajo. Najvišje je ocenil kupce, dobavitelje, menedžment in finančne javnosti (med 70 in 80 %), sledijo zaposleni, sindikati in lastniki (med 50 in 60 %); najnižjo verjetnost je pripisal medijem (30 %). Z lokalno skupnostjo pa odnosi niso tako intenzivni, da bi verjetnost ocenil.

Dokaz, da deležniki upoštevajo interese organizacije, se pri zaposlenih kaže z majhnim odlivom delovne sile in z odpovedjo nedavno napovedane stavke. Slednje velja tudi za sindikate; menedžment je zavezan ciljem in poslanstvu organizacije. Lastniki upoštevajo interese organizacije v okviru svojih objektivnih omejitev, finančne javnosti pa v zadnjem letu ne uveljavljajo svojih pravic za vsako ceno. Večji kupci s sodelovanjem niso prenehali niti v najslabših časih, nekateri se celo vračajo. Na dobaviteljski strani je zlasti pomembno pozitivno vedenje oskrbovalcev maloprodajne mreže. Pri medijih je zelo različno in odvisno od posameznih novinarjev. Pohvalil pa je lokalno skupnost v Kranju za izpolnjeno obljubo v primeru dopolnitve namembnosti v urbanističnem načrtu, potrebne za prestrukturiranje aktivnosti na dani lokaciji.

Obseg svojega nadzora nad posameznimi deležniki ocenjuje zelo visoko, v vseh primerih nad 50 % (lastniki), najvišje pa v primeru internih javnosti (80 %).

V zvezi z **zaupanjem** zelo dobro ocenjuje zaposlene, ki so med odpuščanjem pokazali veliko mero razumevanja. V podjetju delujeta dva sindikata, od katerih je eden zelo radikalen in mu zaupa omejeno. V menedžmentu obstajata obe vrsti primerov. Lastniki in finančne javnosti se obnašajo v okviru svojih objektivnih možnosti. Pri kupcih in dobaviteljih prevladuje pragmatizem. Izkušnje z mediji so zelo različne, v primeru lokalnih skupnosti pa v glavnem pozitivne.

Glede na vedenje med vsemi deležniki najbolj zaupa menedžmentu, dobaviteljem in lokalnim skupnostim. Lastniki in finančne javnosti so že večkrat prelomile obljube, prav tako so veliki kupci odpovedovali dogovorjena naročila. Pri medijih je zopet odvisno od posameznih novinarjev. Podobno ocenjuje dolgoročno zavezo posameznih deležnikov k vzdrževanju odnosov z organizacijo.

Na splošno je zadovoljen z odnosom z zaposlenimi, sindikati, menedžmentom, kupci, dobavitelji in lokalno skupnostjo. Različno je zadovoljen z odnosom s finančnimi javnostmi in mediji. Ni pa zadovoljen z odnosom z lastniki, ker ne posvečajo dovolj pozornosti



medsebojnemu usklajevanju stališč, kar neposredno vpliva na pogoje za uspešnost organizacije.

V zvezi s **skupnostnim odnosom** meni, da vedno obstaja določeno pričakovanje koristi od odnosa med organizacijo in deležniki tako s strani organizacije kot s strani deležnikov, kar pomeni, da gre v določeni meri vedno za menjalni odnos.

Za zaključek pogovora je predsednik uprave napravil še obširen **pregled strategij za nadaljevanje in dolgoročno vzdrževanje odnosov s posameznimi deležniki**. Organizacija internim javnostim predvsem zagotavlja zaposlitev in vključevanje v preobrazbo, menedžmentu na vseh ravneh omogoča tudi osebni razvoj. Za lastnike je najpomembnejše ohranjanje števila delovnih mest, za finančne javnosti pa zavarovanje njihovega vložka. Organizacija s kupci ohranja dober odnos s ponudbo kakovostnih proizvodov, zadovoljuje pa tudi profitni interes dobaviteljev in medijev. Z lokalnimi skupnostmi je organizacija našla stične točke pri oživljanju gospodarske dejavnosti v Kranju in v skupnem vlaganju v infrastrukturno ureditev Turnišča.

Kot primere negativnega vedenja deležnikov, ki so škodili odnosu z organizacijo, omenja posamezne primere v menedžmentu, medije, posamezne lastnike in finančne javnosti, ki težijo izključno h kratkoročnemu profitnemu interesu, čeprav bi lahko z drugačno organizacijo in aktivno poslovno vlogo več kot nadomestili svoj dosedanji vložek. Istočasno priznava, da so bili posamezni finančni deležniki prisiljeni v lastniški in finančni odnos z organizacijo.

## **Zaposleni**

**Kakovost vseh dimenzij odnosa je ocenjena nizko (negativno), še najslabše pa je ocenjeno samo zaupanje.** Anketiranci se v največji meri strinjajo, da organizacija z njimi vzdržuje predvsem **menjalni odnos**, kar je za profitno dejavnost do določene mere logično in nujno. Nizka ocena **vzajemnega nadzora** izraža večinsko mnenje zaposlenih, da nimajo bistvenega vpliva na odnos z organizacijo. Vodstvo pri sprejemanju svojih odločitev ne upošteva njihovih interesov, pri upravljanju podjetja ne sodelujejo. Vzajemen nadzor so nizko ocenili tudi zaposleni v velikih ameriških korporacijah, v katerih so izvedli meritev odnosov.

Ko sem, tedaj že razrešenemu, predsedniku uprave predstavila rezultate ankete, je menil, da so ocene glede na razmere dobre; anketo sem namreč zaključila po napovedi nove prisilne poravnave, medtem ko sem pogovor z njim opravila nekaj tednov pred tem.

## Sindikati

V podjetju delujeta dva sindikata, z zaupniki obeh sem se večkrat pogovarjala neformalno in ločeno.

Večinski sindikat v podjetju je bil sorazmerno **zadovoljen** z odnosi s predsednikom uprave, zlasti zaradi dostopnosti in odprte komunikacije. **Vzajemen nadzor** naj bi bil sorazmerno dober in temu primerno tudi zaupanje. Predsednik uprave naj bi večinoma držal besedo, če je to le bilo v njegovi moči. **Zaveza organizacije** se je formalizirala celo s participativnim dogovorom, sodelovanje med sindikatom in vodstvom pa se je v več primerih izkazalo za tvorno na socialnem področju. Zato so predstavniki sindikata sorazmerno zadovoljni z odnosom organizacije do sindikata. V določeni meri sta organizacija in sindikat razvila tudi **skupnostni odnos**.

Nasprotno se med drugim, manjšinskim sindikatom in vodstvom organizacije ni nikoli razvil takšen odnos; pravzaprav je bil sindikat že vsa leta do vodstva nezaupljiv in je dvomil o njegovi kompetentnosti. V letu 2002 je celo predlagal nezaupnico tedanji upravi, ki pa je nadzorni svet ni izglasoval. **Vse dimenzije kakovosti odnosa, razen menjalnega odnosa, ocenjuje negativno**. Po svojem značaju je radikalen, kar se odraža tudi v njegovi komunikaciji z mediji in drugimi deležniki organizacije. Z vodstvom se nikoli nista uspela dogovoriti za podpis participativnega dogovora in tudi sicer predsednik sindikata nizko ocenjuje vzajemni nadzor.

## Menedžment

V času izvajanja te raziskave so bili, po mojem mnenju, vsi člani najvišjega vodstva **lojalni** do organizacije in v tem okviru tudi do predsednika uprave. V okviru danih razmer in svojih pristojnosti si je vsak član prizadeval za pozitiven izid preobrata. Iz mnogih formalnih in neformalnih razgovorov je bilo možno zaključiti, da so člani menedžmenta z **vzajemnim nadzorom** tako med menedžmentom in predsednikom uprave kot med menedžmentom in drugimi deležniki podjetja različno zadovoljni. Večinoma se njihova stališča v zvezi z odnosi organizacije z javnostmi ujemajo s stališči predsednika uprave. **Zaupanje** v organizacijo pa se je s poslabševanjem razmer in poslovnega izida zmanjševalo. Vsi člani vodstva pozitivno ocenjujejo **zavezo** organizacije k vzdrževanju dolgoročnih odnosov med organizacijo in njimi, saj jim je predsednik uprave večkrat zagotovil, da je s samo vodilno ekipo in z odnosom z njo zadovoljen. Osnovni odnos je po sami naravi **menjalen, z občasno izraženimi lastnostmi**

**skupnostnega odnosa** (npr. solidarnostno znižanje plač v času likvidnostnih težav podjetja za 15 %, medtem ko se je ostalim zaposlenim znižalo plače za do 10 %).

## **Lastniki**

Večinski lastnik podjetja s 57-odstotnim deležem je bila do konca leta 2003 Republika Slovenija, ki pa je potem svoj lastniški delež v celoti prenesla na paradržavni sklad – Slovensko odškodninsko družbo (SOD). V lastniški strukturi so po velikosti pomembni še manjši delničarji, večinoma zaposleni, in dve komercialni banki, ki nastopata tudi v vlogi finančnih javnosti.

O mnenju lastnikov v zvezi s kakovostjo odnosov med njimi in organizacijo sem največ izvedela iz korespondence med njimi in upravo, iz razprav na sejah nadzornega sveta, iz njihovih sporočil medijem in iz pomenljive "tišine". **Nezaupanje** lastnikov do organizacije oz. njenega vodstva ponazarja izjava predstavnika večinskega lastnika Planike za medije, "da je Bajžljju s tem, ko ni dobil razrešnice, nadzorni svet nakazal, da ne uživa zaupanja lastnikov" (Pušnik, 2004). **Vzajemni nadzor** se je po mnenju nekaterih delničarjev sčasoma zmanjševal, zaradi česar je nadzorni svet zahteval pogostejše in izčrpnjše periodično poročanje uprave o svojem delu. Zmanjšalo se je tudi zaupanje lastnikov. Vodstvo je sicer zavezano k vzdrževanju dolgoročnih odnosov v meri, ki je še nujna. Z odnosom delničarji **niso bili zadovoljni**, ker uprava podjetja ni razkrivala vseh potrebnih dejstev, zaradi česar so podvomili v **kompetentnost** vodstva. Odnosi med lastniki in vodstvom so **menjalni**. V zvezi z **vzdrževanjem dolgoročnih odnosov** z organizacijo je uprava sicer redno posredovala zahtevane informacije, vendar običajno časovno povsem približano skrajnemu roku za oddajo poročil in samo v najnujnejšem obsegu. Takšen odnos ni imel pozitivnega učinka na dolgoročne odnose med lastniki in upravo.

## **Finančne javnosti**

Finančne javnosti v največji meri predstavlja nekaj komercialnih bank, ki imajo z organizacijo izrazito pragmatičen, po svoji naravi **menjalen** odnos. Načeloma so zadovoljne z **vzajemnim nadzorom**. Res pa je, da je njihov interes dobro zaščiten. V zvezi z **zaupanjem** so finančne javnosti prav tako zelo pragmatične in sporočila organizacije primerjajo z izsledki svojih bonitetnih služb. V preteklosti so finančne javnosti razmeroma zaupale upravi družbe, sčasoma pa so spoznale, da uprava družbe ni več kompetentna oz. ni več zmožna storiti tistega, kar obljublja. Želja organizacije po oblikovanju in **vzdrževanju dolgoročnih odnosov** z njimi ocenjujejo finančne javnosti različno, kar pa je logično, saj so vpete v

medsebojen odnos v različnih obsegih in z različnimi zavarovanji. Posledično je tudi zadovoljstvo finančnih javnosti z odnosom z organizacijo različno. Strategije **vzdrževanja odnosov** so po mnenju finančnih javnosti delno dobre, ko gre za neposredno komunikacijo, delno pa slabe zaradi nepravočasnega poročanja in nezadostne transparentnosti poslovanja.

### **Poslovni partnerji (dobavitelji/kupci)**

Odnosi med poslovnimi partnerji in organizacijo so izrazito **pragmatični**. V posameznih primerih, v katerih gre za dolgotrajno sodelovanje Planike s poslovnimi partnerji, se je do določene mere razvil tudi skupnostni odnos v želji po ohranjanju sodelovanja. Posamezne dimenzije odnosov in strategije za vzdrževanje dolgoročnih odnosov različni partnerji ocenjujejo različno, tako kot organizacija z različnimi poslovnimi partnerji vzpostavlja različno kakovostne odnose. Tako zaupanje kot ostale dimenzije kakovosti odnosa so **vezane na zanesljivost oz. nezanesljivost organizacije, da bo izpolnila svoje obveze in obljube** in s tem tudi na kompetentnost oz. nekompetentnost menedžmenta.

### **Mediji**

Odnos med organizacijo in mediji je po svoji naravi **menjalen**, saj gre za trgovanje z informacijami. Glede na dostopnost predsednika uprave in glede na odprtost njegove komunikacije so se predstavniki medijev **pohvalno** izrazili o vseh dimenzijah kakovosti odnosov in so pozitivno ocenili strategijo dolgoročnega vzdrževanja odnosov organizacije z mediji.

### **Lokalne skupnosti**

Predstavniki lokalne skupnosti **pozitivno razmišljajo o odnosih** organizacije z lokalnimi skupnostmi, saj je bilo sodelovanje uspešno na socialnem, infrastrukturnem in občasno tudi na kulturnem področju. **Vzajemni nadzor** je bil včasih boljši: "V zadnjih časih se je zgodilo tudi, da predsednik uprave ni vrnil telefonskega klica, včasih pa tudi jaz nisem bili dosegljiv," je priznal župan turniške občine. Lokalne skupnosti organizacije ne ocenjujejo kot nepravilne. V zvezi z **zanesljivostjo** predstavniki lokalnih skupnosti ocenjujejo, da organizacija skuša držati obljube po svojih najboljši močeh, zavedajo pa se, da so okoliščine zahtevne. Trenutno so z odnosom z organizacijo **zadovoljni** in bi se v obratnem primeru odzvali. Glede **strategij** za gojenje dolgoročnih odnosov se predstavniki lokalnih skupnosti ne spominjajo konfliktov ali namernih dejanj, ki bi odnose lahko poslabšali; menijo pa, da bi

se bilo potrebno o javnem interesu pogovarjati vnaprej, da se komunikacija v nobenem primeru ne sme prekiniti in da je konfliktna situacija potrebno reševati sproti.