

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amela Duratović

**DRUŽBENA ODGOVORNOST V ODNOSIH Z LOKALNO
SKUPNOSTJO: PRIMER SALONIT ANHOVO**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amela Duratović

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**DRUŽBENA ODGOVORNOST V ODNOSIH Z LOKALNO
SKUPNOSTJO: PRIMER SALONIT ANHOVO**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

Družbena odgovornost v odnosih z lokalno skupnostjo: primer Salonit Anhovo

V diplomskem delu sem raziskovala pomen družbene odgovornosti podjetij v odnosih z lokalnimi skupnostmi. Zagovarjala sem tezo, da je za odlične odnose organizacije z lokalnimi skupnostmi nujna vzpostavitev partnerskega odnosa, v katerem obe strani sodelujeta s svojimi zahtevami in pričakovanji ter da je družbena odgovornost ključni dejavnik za uspešno poslovanje in dober ugled podjetja. Moje raziskovanje je temeljilo na razumevanju konceptov družbene odgovornosti podjetij in odnosov z lokalnimi skupnostmi. Prikazala sem zgodovinski razvoj podjetij, družbene odgovornosti in odnosov z lokalnimi skupnostmi. Pregled razvoja skupnosti je pokazal, da danes ne govorimo več o odnosih z lokalno skupnostjo, pač pa o odnosih z lokalnimi skupnostmi, saj se podjetje ukvarja z množtvom skupnosti. Nato sem raziskala povezanost teh pojmov. Javnost danes ocenjuje organizacijo tako glede na ekonomsko uspešnost kot tudi na družbeno delovanje. Temeljni zgled družbene odgovornosti podjetja v praksi je udeležba podjetja v lokalni skupnosti. Na primeru podjetja Salonit Anhovo sem preverila moje teoretske teze in praktično rabo družbene odgovornosti podjetja Salonit Anhovo v odnosih z lokalnimi skupnostmi.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, skupnost, odnosi z lokalnimi skupnostmi, družbena odgovornost podjetij.

Social responsibility in community relations: case study Salonit Anhovo

In my thesis I discussed a meaning of corporate social responsibility in community relations. I claimed that a partnership, which includes demands and expectations of both sides, is needed for excellent community relations, and that social responsibility is a key element for successful business and image of organization. My research was based upon understanding the meaning of the concept of corporate social responsibility and community relations. I examined a historical development of businesses, corporate social responsibility and community relations. The latter showed, that today we do not speak about relations in one community but relations with communities, since organization cooperates with number of communities. I researched than mutual connection between these concepts. Today public evaluates organization from economic point of view as well as from social involvement. The basic example of corporate social responsibility in practice is in community relations of a business. I have tested my theoretical assumptions and the practical use of corporate social responsibility in community relations on the case study of Salonit Anhovo.

Key words: Public Relations, Community, Community Relations, Corporate Social Responsibility.

KAZALO

UVOD	6
1. MENEDŽMENTSKI POGLED NA RAZVOJ KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	8
1.1 Razvoj korporativnega komuniciranja	8
1.1.1 Zgodnji odnosi med poslovnim svetom in družbo	8
1.1.2 Korporativno komuniciranje skozi zgodovino	9
1.1.3 Vpliv potrošniškega gibanja in TQM na odnose z javnostmi	12
1.2 Teorija družbene pogodbe	13
1.2.1 Korporativna družbena pogodba	13
1.2.2 Naraščajoča pričakovanja javnosti – vpliv na pogodbo	15
1.2.3 Izzivi menedžmenta	16
1.2.4 Upravljanje z izzivi	17
1.2.5 Sprejemanje družbene odgovornosti za uspeh podjetja	21
2. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	22
2.1 Splošna opredelitev družbene odgovornosti	22
2.2 Začetki družbene odgovornosti	24
2.2.1 Zgodovinski razvoj	24
2.2.2 Razumevanje pomena odgovornosti	25
2.2.3 Vpliv verskih prepričanj na družbeno odgovornost	27
2.3 Koncepti družbene odgovornosti	27
2.3.1 Štiridelna definicija družbene odgovornosti podjetij	28
2.3.2 Vloga podjetij v družbi	30
2.4 Družbena odgovornost v praksi	33
2.4.1 Načrtovanje družbene odgovornosti	33
2.4.2 Ključna področja družbene odgovornosti podjetij	34
2.4.3 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij	36
3. ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI	40
3.1 Odnosi z javnostmi	40
3.1.1. Splošna opredelitev odnosov z javnostmi	40
3.1.2 Modeli odnosov z javnostmi	41
3.1.3 Programi odnosov z javnostmi	45
3.2 Odnosi z lokalnimi skupnostmi	48
3.2.1 Splošna opredelitev odnosov z lokalnimi skupnostmi	48
3.2.2 Odnosi v skupnosti	49
3.2.3 Komuniciranje z lokalnimi skupnostmi	51
3.3 Razvoj odnosov z lokalnimi skupnostmi	56
3.3.1 Zgodovinski pogled na odnose z lokalnimi skupnostmi	56
3.3.2 Prihodnost odnosov z lokalnimi skupnostmi	58
4. DRUŽBENA ODGOVORNOST V ODNOSIH Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI	61
4.1 Vpliv organizacij na družbeno okolje	61
4.2 Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi	63
4.3 Pomen družbene odgovornosti podjetja v odnosih z lokalnimi skupnostmi	64
5. PRAKTIČNI PRIMER: SALONIT ANHOVO, D.D.	66

5.1 Predstavitev podjetja Salonit Anhovo, d.d.	66
5.2 Kratka zgodovina	67
5.3 Problematika azbesta	68
5.3.1 Nevarnosti azbesta	68
5.3.2 Uporaba azbesta v Salonitu Anhovo	69
5.4 Odnosi z lokalno skupnostjo: referendumsko vprašanje	70
5.4.1 Stanje v podjetju pred referendumom	70
5.4.2 Referendum	71
5.4.3 Sodelovanje z lokalno skupnostjo	73
5.5 Družbena odgovornost podjetja Salonit Anhovo, d.d.	73
6. ZAKLJUČEK	77
7. LITERATURA	79

UVOD

Globalizacija, eksplozivna rast informacijske tehnologije, napredki v številnih znanostih ter razvoj demokracije soustvarjajo pozitiven razvoj v današnjem svetu. Na drugi strani kljub napredku del realnega sveta ostajajo revščina, lakota, okoljske krize, kot je na primer globalno segrevanje, epidemije, npr. AIDS, in terorizem. Pozitivnim in negativnim vidikom je skupna povečana globalna povezanost – meje se rušijo in lokalne skupnosti lahko močno občutijo vse spremembe, ki se dogajajo na drugem koncu sveta.

Korporativna družbena odgovornost je način, kako reagirati na te svetovne teme, tako globalno kot lokalno. Pri tem pa je zelo pomembno, da vodilni managerji razumejo, kaj družbena odgovornost pomeni za vse vidike družbe oziroma podjetja ter da mora iniciativa za razvoj in vodenje programov korporativne družbene odgovornosti priti z vrha.

Vsako podjetje ima vpliv na skupnosti, v katerih deluje, sta pa tudi delovanje in konkurenčnost podjetja odvisni od družbenih razmer – izobražena delovna sila, dostop do naravnih virov, zdravstvo, dobro vodenje. Lokalne skupnosti so prav tako odvisne od podjetij. Ekonomska in družbena blaginja neke družbe sta odvisni od tega, da imajo podjetja, ki zagotavljajo lokalno gospodarstvo.

Če želijo biti podjetja uspešna in družbeno odgovorna, morajo preseči klasičen koncept "dobrega državljana". Strateški pristop, ki prepoznava edinstvene vire in potrebe lokalne skupnosti, lahko pripomore k vzpostavitvi programov korporativne družbene odgovornosti.

V diplomski nalogi bom skušala odkriti pomen korporativne družbene odgovornosti v odnosih z lokalnimi skupnostmi. Zagovarjam dve tezi:

- za odlične odnose organizacije z lokalnimi skupnostmi je nujna vzpostavitev partnerskega odnosa, v katerem obe strani sodelujeta s svojimi zahtevami in pričakovanji;
- korporativna družbena odgovornost je ključni dejavnik za uspešno poslovanje in dober ugled podjetja.

Osnovno vodilo mojega pisanja je torej povezanost odnosov z lokalnimi skupnostmi in korporativne družbene odgovornosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij

V prvem poglavju sem predstavila družbene spremembe, v kontekstu katerih se je razvil koncept družbene odgovornosti, ter začetek in sam razvoj koncepta. Predstavila sem vpetost koncepta v družbeno pogodbo med podjetji in družbo ter razumevanje, da je družbena odgovornost izziv za managerje, ki ga morajo sprejeti, če želijo, da njihova podjetja ostanejo uspešna in konkurenčna.

V drugem poglavju sem najprej opredelila pojem družbene odgovornosti in koncepte družbene odgovornosti, nato pa tudi vlogo podjetja oziroma organizacije v družbi. Predstavila sem tudi delovanje družbene odgovornosti podjetij v praksi.

V tretjem poglavju sem razložila pomen odnosov z lokalnimi skupnostmi. Najprej sem razložila, kaj so odnosi z javnostmi, nato pa podrobneje odnose z lokalnimi skupnostmi – koncept, deležnike, razvoj in prihodnost te prakse. Zaključek tega poglavja začnem s tezo, da je korporativna družbena odgovornost tretja stopnja razvoja odnosov z lokalnimi skupnostmi.

V četrtem poglavju sem nato podrobno predstavila pomen korporativne družbene odgovornosti za odnose z lokalnimi skupnostmi. Najprej sem predstavila vpliv organizacij na družbeno okolje, nato pa še povezanost družbene odgovornosti podjetij z odnosi z javnostmi in natančneje z odnosi z lokalnimi skupnostmi.

V petem poglavju sem nazadnje še na praktičnem primeru pokazala povezanost dobrih odnosov z lokalnimi skupnostmi z družbeno odgovornostjo, in sicer na primeru podjetja Salonit Anhovo, ki je močno vpeto v svoje okolje.

V zaključku sem strnila vse ugotovitve mojega diplomskega dela.

1. MENEDŽMENTSKI POGLED NA RAZVOJ KORPORATIVNE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

1.1 Razvoj korporativnega komuniciranja

1.1.1 Zgodnji odnosi med poslovnim svetom in družbo

Razvoj strateškega korporativnega komuniciranja ni potekal v koraku z razvojem kapitalizma. Do zgodnjega 20. stoletja korporacije niso razumele, kako pomembno je uspešno komuniciranje z njihovimi ključnimi javnostmi (Ihator 2004: 243). Delovale so v skladu s prepričanjem, da manj kot javnost ve o njihovem poslovanju, bolj uspešno in dobičkonosno in tudi družbeno koristno bo to poslovanje (Cutlip 1994: 96). Podjetja prav tako niso razumela pomena državljanskih pravic do transparentnega poslovanja, družbene odgovornosti ali vpliva javnega mnenja. Korporativni velikani niso imeli poslovne morale, razmerje med družbo in poslovnim svetom ni bilo vzajemno koristno (Ihator 2004: 243–244). Bolj kot zdravje ali varnost so velika podjetja zanimali dobički (Grunig in Hunt 1984: 30). Velike korporacije so nadzirale tudi vlado, politični veljaki so bili orodje v rokah lastnikov podjetij.

Ameriški predsednik Roosevelt je bil med prvimi svetovnimi voditelji, ki se je zavedel, da sta za razvoj države pomembna tako kapitalizem kot družbena odgovornost. Bil je nezadovoljen z obnašanjem nekaterih korporativnih voditeljev in njihovim odnosom do dela, skrbela pa ga je tudi koncentracija moči, v kateri je videl grožnjo demokraciji in načelom, ki jih je oblikoval njegov narod. Tudi mnogi drugi so v preveliki moči in vplivu korporativnega sveta videli grožnjo ustavnim temeljem naroda in državljanskim ustavnim pravicam. Čutili so, da korporacije tehtajo med poslovno uspešnostjo ter posameznikovo vrednostjo, družbeno blaginjo in pravičnostjo (Ihator 2004: 244).

Sčasoma so podjetja začutila vpliv kritik in zahtev po spremembi. Sprejemati so se začeli zakoni, ki so omejevali preobilje podjetij, delavci so se začeli organizirati v sindikate. Nasprotniki voditeljev podjetij so spoznali, da je publiciteta lahko učinkovito orožje proti presežkom velikih korporacij (Grunig in Hunt 1984: 30).

Roosevelt je verjel, da je kapitalizem orodje za povečanje državne blaginje in kvalitete življenja, verjel pa je tudi, da mora državna oblast oblikovati zakone in izvršilne predpise, ki bi nadzirali korporativno obnašanje. Še posebej v času meddržavne trgovine, monopolov, korporativnih vplivov na državno politiko, ipd. Roosevelt je pripomogel k izboljšavi podobe korporacij z učinkovitimi zakoni in uveljavitvijo osemurnega delavnika. Njegova administracija je pogosto objavljala nepravilno delovanje korporacij. Zaradi njegove revolucije proti korporativnim zlorabam se je začelo izboljševati samo poslovanje. Korporacije so namreč začele razumevati, da lahko dobri odnosi z javnostmi izboljšajo podobo in poslovanje (Ihator 2004: 243–246).

Sami odnosi z javnostmi niso imeli v korporativnem svetu (in tudi drugod) velikega pomena, njihova vloga je bila zgolj predstavitvena. Toda kompleksnost sprememb globalnega poslovnega okolja in zahteva po transparentnem družbeno odgovornem delovanju sta prisilila podjetja, da so postavila odnose z javnostmi bolj v ospredje s poudarkom na njihovi osnovni nalogi – vzdrževanju konsistentnih odnosov podjetja z njegovimi javnostmi (White in Mazur 1995: 3).

1.1.2 Korporativno komuniciranje skozi zgodovino

Zgodovina odnosov z javnostmi kot uveljavljenim področjem poslovanja sega v zgodnje 20. stoletje (White in Mazur 1995: 13), za pionirja na tem področju štejemo Edwarda L. Bernaysa, ki je svetovalec za odnose z javnostmi že leta 1933 opisal kot etične, profesionalne in družbeno odgovorne, torej drugačne, kot so bili tiskovni predstavniki tistega časa (Grunig in Hunt 1984: 3). Prvi oddelek za korporativne odnose z javnostmi je ustanovil George Westinghouse leta 1889 za potrebe svoje nove proizvodnje elektrike. Prek zaposlenih v tem oddelku so potovale vse informacije o podjetju za medije in druge javnosti (Cutlip 1994: 98).

V Združenih državah Amerike se je praksa začela razvijati po svetovnih vojnah. Odnosi z javnostmi v zasebnem sektorju oziroma korporativni odnosi z javnostmi pa so se zaradi slabe ekonomije, povzročene zaradi druge svetovne vojne, začeli razvijati šele po ekonomskem okrevanju v šestdesetih letih 20. stoletja (Ihator 2004: 243). Razvijati so se začeli nacionalni omrežni programi za oglaševanje in potrebe odnosov z javnostmi. Korporacije so želele na eni strani promovirati privlačnost produktov v povojnem gospodarskem obdobju, po drugi strani pa so iskale kreativne načine za popravljanje svojega ugleda in prodajo koncepta kapitalizma.

Oblikovati so se začeli tudi prvi študijski programi za odnose z javnostmi (Ihator 2004: 246–247). V letih po drugi svetovni vojni so se odnosi z javnostmi začeli premikati od manipulativnega, enosmernega odnosa k dvosmernemu, recipročnemu in interaktivnemu (Kitchen 1997: 25). Procter & Gamble, IBM, Wal-Mart in Hewlett-Packard so bila prva podjetja, ki so vzpostavila korporativne komunikacijske programe. Spoznala so, da je ustvarjanje in ohranjanje vzajemno koristnih odnosov s ključnimi javnostmi pozitivno za poslovanje (Ihator 2004: 243).

V 60. letih prejšnjega stoletja so bila podjetja deležna nadzora, kakršnega večina managerjev ni pričakovala. Povečani vladni nadzori, preiskave vladnih agencij ter večje zahteve poročanja so povzročili, da so se mediji začeli zanimati za poslovne aktivnosti. Zaradi različnih škandalov, korupcij, konfliktov interesov in nezakonitih političnih prispevkov je bila družba pripravljena na novo vrsto novinarstva, t.i. muckraking oziroma preiskovalno novinarstvo (Cutlip 1994: 440). Ta je bil logična posledica desetletij ignorance, nezakonitosti in nemoralnosti zaradi industrijskega razvoja (Cutlip 1994: 101).

Podjetja so v tem času soočala s številnim spremembami zaradi razvoja okolja. Korporativni odnosi z javnostmi so prišli v ospredje kot posledica številnih elementov, najpomembnejši med njimi pa so bili vpliv držav na poslovanje podjetij, potrošništvo, razvoj komuniciranja, družbena odgovornost, globalizacija (Kitchen 1997: 25).

1.1.2.1 Družbena kritika in javno mnenje

V samem začetku je bila osrednja naloga odnosov z javnostmi publiciteta, kasneje pa raziskovanje javnega mnenja – zato da bi nanj lahko vplivali (Kitchen 1997: 25). Cutlip pravi, da je naloga odnosov z javnostmi, da pomagajo organizacijam prepoznati, razumeti in se soočiti z njihovim močnim vplivom v okoljih, kjer delujejo (Cutlip 1994: 242). Že Edward Bernays je zgodaj prepoznal rastoč vpliv javnega mnenja in dejstvo, da so organizacije postajale izjemno odvisne od javnih reakcij in javne podpore (White in Mazur 1995: 13). Rezultati raziskav (s področja družboslovnih znanosti) in praktični primeri so povečali vrednost dela korporativnega komuniciranja. Raziskave o odnosih in trgu izboljšujejo kvaliteto informacijskega managementa in izboljšujejo odnos med korporacijami in različnimi skupinami (Ihator 2004: 248–249).

1.1.2.2 Globalizacija

Poslovno okolje ni le zelo tekmovalno, pač pa v njem hitro izginjajo tudi nacionalne meje (Kitchen 1997: 19). Mednarodne pokrajine, ki so jih oblikovala politična in vojaška zaveznitva med vojnami v dvajsetem stoletju, so ustvarile pot za ekonomska zaveznitva. Del tega so tudi proste mednarodne trgovine med posameznimi narodi. Le zelo redka podjetja se lahko izolirajo od globalnih ekonomskih sil. Pravzaprav večina, če želi preživeti, mora povezati svoje produkte in aktivnosti (Cutlip 1994: 203). Če pa je globalizacija ekonomije realnost, pravita White in Mazur, potem tudi globalizacija komunikacijskih strategij in programov ne more zaostajati (White in Mazur 1995: 71).

Danes večina svetovalcev za odnose z javnostmi v Evropi skuša razvijati sposobnost, da naročnikom zagotavlja "vseevropske" storitve (White in Mazur 1995: 71). Podjetja sama pravijo, da je izjemnega pomena razumevanje mednarodnih ciljev in strategij, kreativnost ter sposobnost implementacije dogovorjenih komunikacijskih načrtov. V dobi izjemne povezanosti morajo imeti podjetja takšno interno strukturo, ki jim omogoča koordiniranje vse zunanjih komunikacijskih aktivnosti, vendar ne le preko mej, ampak tudi med različnimi disciplinami (White in Mazur 1995: 72).

1.1.2.3 Tehnologija

Zadnje meje v svetu podirajo milijoni kilometrov optičnih kablov, ki povezujejo računalnike, fakse, telefone ter lokalne komunikacije po celem svetu. Globalni trg raste na podlagi tega izjemno razvijajočega se globalnega telekomunikacijskega sistema (Cutlip 1994: 203). Računalniška tehnologija je radikalno spremenila načine komuniciranja korporacij z njihovimi deležniki. S hitrim prenosom informacij po celem svetu in s hitro rastjo mednarodnega poslovanja organizacije uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo za odkrivanje novih in kreativnih načinov za komuniciranje s svojimi lokalnimi in mednarodnimi javnostmi. Tako kot so iznajdbe tiskanih medijev, radia in televizije radikalno spremenile družbeno kulturo, tako računalniška tehnologija igra podobno revolucionarno vlogo z različnimi rezultati pri odnosih in komuniciranju (Ihator 2004: 250–251).

Pomembnost odnosov z javnostmi se je povečala najprej zaradi zahtev globalnega poslovnega okolja pa tudi zaradi sprememb tehnologije (White in Mazur 1995: 138). Delovanje podjetij ne spremljajo le mediji – prek interneta, največje svetovne računalniške mreže, milijoni ljudi ustvarjajo razprave o številnih temah in problemih. Zaradi tehnološkega razvoja so komunikacije na globalni ravni dobesedno transparentne (White in Mazur 1995: 19). Če so podjetja včasih komunicirala s svojimi javnostmi prek množičnih medijev, se je ta stik zdaj premaknil na veliko več možnih kanalov komuniciranja, ki omogočajo tudi reagiranje javnosti (White in Mazur 1995: 139).

1.1.3 Vpliv potrošniškega gibanja in TQM na odnose z javnostmi

Na razvoj poslovne prakse in korporativnega komuniciranja so imeli od začetka dvajsetega stoletja največji vpliv rast splošne izobraženosti, rast srednjega razreda in družbena gibanja. Bolj izobraženi državljani so sprožili večje zahteve po nekaterih družbenih reformah in povečanje števila gibanj v 20. stoletju (Ihator 2004: 247–248). V 60. letih prejšnjega stoletja so potrošniki postali zaskrbljeni zaradi slabe kakovosti številnih izdelkov na trgu ter zaradi pomanjkanja skrbi za varnost kupcev teh izdelkov. Zaradi takšnih vprašanj so se začele oblikovati skupine, ki so zastopale interese potrošnikov (Wells in Spinks 1999: 115). Številne državljanske skupine so med drugim pritiskale na vlado, da je ustvarjala javno politiko in nadzorne organizacije, katerih glavni cilj je bil zaščititi ljudi oziroma spremljanje in nadzor delovanja poslovnega sveta (Ihator 2004: 24).

Podjetja in industrija so resna opozorila začela dobivati v 80. letih dvajsetega stoletja. Potrošniki so jih postavili pred dejstvo, da bodo začeli kupovati pri drugih podjetjih, tudi v drugih državah, če ne bodo proizvajala visokokakovostne, zanesljive izdelke po razumnih cenah. Korporacije po celem svetu so tako začele izvajati programe pod nazivom total quality management (management celostne kakovosti) in ISO 9000. TQM pomeni skoraj nične napake v vsaki nalogi produkcije in izvedbe izdelka ali storitve, s ciljem celostnega zadovoljstva potrošnika. Kakovost pa ni kratkotrajna muha, pač pa mednarodna revolucija (Cutlip 1994: 456).

Revolucija, povzročena zaradi TQM in ISO 9000, je pokazala predanost kakovosti po celem svetu. Nekateri so menili, da je usmeritev na zadovoljstvo potrošnikov in participacija zaposlenih le dramatičen zasuk nazaj k osnovam. Kritična vloga, ki jo igra komuniciranje v

zahtevi po kakovosti, postavlja odnose z javnostmi v središče te revolucije – pa čeprav gre le za veličastno vrnitev k osnovam dobrega poslovanja (Cutlip 1994: 457).

Oddelek za odnose z javnostmi mora sodelovati z vsemi nivoji vodstva, da bi prikazal potrebo po uspešnem zagotavljanju potrošniških zahtev. Če organizacija ne izpolnjuje teh zahtev, medtem ko druge okrog nje to uspešno počnejo, je obsojena na propad. Oddelek za odnose z javnostmi mora pomagati vsem nivojem upravljanja v podjetju, da delajo v smeri celostnega menedžmenta, ki se kaže v kvalitetnih končnih izdelkih in storitvah (Wells in Spinks 1999: 116). Korporativne komunikacije morajo tudi zagotoviti, da so različni segmenti lokalnih skupnosti seznanjeni z naporji podjetja in tudi uspešnimi rezultati, predvsem pri proizvodnji visoke kvalitete ter varnih izdelkov in storitev za ljudi v lokalnih skupnostih. Potrošniško gibanje je še bolj osvetlilo potrebo po specifični pozornosti temu aspektu odnosov z javnostmi. Tudi najboljši nameni in veliki naporji za izboljšanje proizvodnje kakovostnih storitev niso vredni nič ali pa zelo malo, če lokalna skupnost ne prepozna, da se ti naporji izvajajo z namenom, da se ugotovi zahtevam potrošniškega gibanja, in da so tudi uspešni.

Programi TQM zagotavljajo jasno razumskost, ko skušajo umestiti simetrične vrednote v nadrejeno–podrejeno komunikacijo. Uspešni TQM pa potrebujejo simetrično interno komunikacijo. Na ta način management celostne kakovosti postane neizstopajoče orodje za zagotavljanje dvosmernega simetričnega komuniciranja znotraj organizacije. Oddelek za odnose z javnostmi igra pri tej spremembi aktivno vlogo. Ko pa interna komunikacija postane simetrična, se tudi značaj podjetja razvija k bolj participativni kulturi (Dozier in drugi 1995: 191).

1.2 Teorija družbene pogodbe

1.2.1 Korporativna družbena pogodba

V drugi polovici prejšnjega stoletja se je razvila ideja o korporativni družbeni pogodbi, ki danes podpira koncept korporativne družbene odgovornosti. Družbeni in ekonomski teoretiki so na podlagi slabih vplivov poslovnih odločitev na družbo kot tudi na podlagi samoumevnega zanašanja podjetij na družbo ustvarili idejo o korporativni družbeni pogodbi. V njej so zapisana pričakovanja, ki jih ima družba do podjetij, kot tudi pričakovanja podjetij

do družbe (Bowie v Lantos 2001: 598–599). Gray pravi, da je družba množica družbenih pogodb med deležniki v družbi in družbo samo (Gray v Moir 2001: 19).

Korporativna družbena pogodba vsebuje obveznosti, priložnosti in vzajemne prednosti tako za podjetja kot za družbo. Teoretiki pravijo, da je ta pogodba pravzaprav Rousseaujeva družbena pogodba, prilagojena korporativnemu svetu (Davis 2005: 87). Nekateri so sicer pogosto uspešno prikazovali to pogodbo kot enostransko, pri čimer je podjetje pridobivalo na račun družbe. Realnost pa je seveda bolj kompleksna. Podjetja morajo sprejeti, da v zameno za možnost poslovanja morajo spoštovati pravila in omejitve.

Prvotno se je ta družbena pogodba osredotočala le na ekonomske odgovornosti. Družbena odgovornost podjetij je bila maksimizacija profita, ki so jo omejevali zakoni. Zasebno podjetje ni imelo nobene odgovornosti za splošne razmere življenja ali za specifične razmere v lokalnih skupnostih (Anshen v Lantos 2001: 599). Konzervativni ekonomisti, predvsem Milton Friedman, so dolgo trdili, da je edina naloga podjetja maksimizacija profita v dobrobit delničarjev. Poraba sredstev za družbene namene pa ogroža prvotni cilj. Vendar nove tržne razmere dokazujejo, da podjetje najbolj maksimizira dobiček skozi sprejemanje družbenih problemov (Daviss 1999: 30).

Nova družbena pogodba zahteva, da sta družbeni in ekonomski razvoj enako pomembna. Ideja, da imajo korporativne organizacije družbeno odgovornost in obveznosti do širše družbe, je postala popularna v 50. letih 20. stoletja in se je nadaljevala še naslednjih 20 let, ko so ameriška podjetja naglo pridobila na velikosti in moči (Davis 2005: 87). Podjetja morajo po novi pogodbi slediti tako svoji vesti kot finančnim izkazom in iskati ravnotežje med njima (Daviss 1999: 31).

Bennett Daviss opredeljuje pet sil, ki vplivajo na nove družbene zapovedi podjetja (Daviss 1999 30–31):

- *zavest potrošnikov*; javnost danes ocenjuje korporacije tako glede na finančni uspeh kot glede na aktivnost v družbi – vpliv podjetja na okolje, vloga pri reševanju družbenih problemov, ...;
- *družbeno zavestno vlaganje*; nova zavest javnosti vpliva na porast družbeno zavednih vlaganj;

- *globalni mediji*; tekmovalni, neusmiljeni in tehnološko napredni mediji so nekoč abstraktne pojme, kot je globalno segrevanje, naredili osebne;
- *specializirani aktivizem*; interesne skupine spretno uporabljajo medije kot povezavo med delovanjem podjetja in okoljskimi problemi in rešitvami. Aktivisti postajajo izjemno uspešni pri tem, da korporacije prisilijo v sodelovanje pri njihovi viziji družbenih sprememb;
- *pričakovanja do vodstev podjetij*; javnost je svoja pričakovanja o reševanju družbenih problemov premaknila od državnih h korporativnim voditeljem. S tem podjetja pridobivajo na konkurenčnosti, hkrati pa potrjujejo novo družbeno pogodbo med poslovnim svetom in družbo.

Glede na razmišljanje v družbeni pogodbi bi morala biti odgovornost podjetij sorazmerna z njihovo ekonomsko, družbeno in politično močjo. Nekateri celo menijo, da bi morala biti sodobna korporacija zaradi svoje velikosti in posebnega zakonskega statusa razumljena kot javna institucija, kot stvaritev države, ne pa kot privatna organizacija. Tako bi bila podvržena višji zakonski in moralni odgovornosti kot tradicionalne korporacije. V vsakem primeru zagovorniki družbene odgovornosti dokazujejo, da mora biti podjetje odgovorno višjemu standardu družbene odgovornosti kot posamezniki (Miller in Ahrens v Lantos 2001: 599).

1.2.2 Naraščajoča pričakovanja javnosti – vpliv na pogodbo

Podjetja niso bila nikoli izolirana od družbenih in političnih pričakovanj. Vendar pa današnje okolje prinaša poostren pritisk in naraščajo kompleksnost sil, hitrost, s katero se spreminjajo, ter sposobnost aktivistov, da mobilizirajo javno mnenje (Bonini in drugi 2006: 22–23).

Del pogodbe je formaliziran v zakonih in regulacijah in kršenje teh pomeni zakonske posledice. Del pogodbe je polformalen; od večine multinacionalk v ZDA se pričakuje, da ohranjajo določene standarde dela tudi v svojih globalnih podružnicah, čeprav jih zakon k temu recimo ne obvezuje. Kršitve obveznosti iz polformalnih pogodb lahko resno škodujejo ugledu podjetja (Bonini in drugi 2006: 22–23).

Friedmanov koncept, da je naloga podjetja le poslovanje (*business of business is business*), lahko odvrne pozornost podjetja od pomembne realnosti, in sicer, da so družbeni problemi temeljni za poslovanje podjetja. Podjetja, ki ignorirajo doživljanja javnosti, bodo slej ko prej

postala tarča napadov. Družbeni pritiski pa lahko delujejo kot zgodnji indikatorji elementov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Čeprav vpliv družbenih pritiskov ni nujno takojšen, bi se podjetja vseeno morala pripraviti na njih. Takšen primer je debelost. Dolgotrajne razprave o debelosti so povzročile, da se dviga zakonski nadzor v industriji nezdrave prehrane (Davis 2005: 88).

Družbeni pritiski pogosto kažejo na nezadovoljene družbene potrebe ali želje potrošnikov. Podjetja lahko pridobijo na konkurenčnosti, če te potrebe zaznajo in jih zadovoljijo pred tekmeci (Davis 2005: 88).

Razprave o okoljski problematiki so zadnje v valu družbenih tem, ki so se razširile v industrijo: človekove pravice, enake možnosti za ženske, oborožitev, nuklearna energije so bile vodilne teme v določenem obdobju. Okoljski pritiski pa so dvignili družbene zahteve na višjo raven. Posamezne teme niso več zadostne. Preusmeritev samega namena podjetij je nujna, pri čimer ne gre le za usmeritev na posamezno podjetje glede ene problematike, pač pa za ponovno ocenitev industrijskih procesov in celo spodbujanje tradicionalnih sistemov (White in Mazur 1995: 249).

1.2.3 Izzivi menedžmenta

Velike organizacije bi morale družbene spremembe vključiti v svoje strategije na način, ki bo odražal njihovo dejansko poslovno pomembnost. Ko enkrat razumejo možen razvoj širših družbenih pritiskov, potem je naslednji korak podjetij, da predvidijo dolgoročna pričakovanja in rešitve zanje. Vendar morajo hkrati vpeljati takšen sistem, ki bo zagotovil, da bo o družbenih problemih in rastočih družbenih silah razpravljal najvišji nivo strateškega planiranja. Izvršilni direktorji morajo izobraževati in obvezati člane uprave (Davis 2005: 88).

Steiner pravi, da imajo podjetja danes odgovornost pozitivne sile v družbeni in politični sferi. Ne gre le za zagovarjanje podjetij, ampak pomeni vključevanje v globlje interese za reševanje pomembnih družbenih problemov. Podjetja morajo vključevati ekonomsko racionalnost v politične procese, da bi pomagala zagotoviti delovanje družbenopolitičnega sistema za dobrobit vseh in ohranjati politično in ekonomsko svobodo (Steiner v Grunig 1992: 240).

Managerji so politični aktivisti, ki ustvarjajo družbene teme, meni Drucker (Drucker v Grunig 1992: 240), vendar mora vsak manager katerekoli institucije, še posebej poslovne, razmišljati o tem, kakšno naj bo ravnanje za splošno korist in zagotavljanje družbene povezanosti. Donaldson in Dunfee sta razvila integrirano teorijo družbenih pogodb kot način managerjev, da se odločajo v etičnem kontekstu (Donaldson in Dunfee v Moir 2001: 19).

1.2.4 Upravljanje z izzivi

The Conference Board je izvedel mednarodno študijo, ki je pokazala, da so korporativni etični kodeksi, ki so se nekoč uporabljali kot reaktivni pojav za odklanjanje izbruhov javnega nezaupanja v podjetja, danes širok temelj podpore znotraj posameznih podjetij (White in Mazur 1995: 242).

Sistemi teoretiki pravijo, da sistemi ne morejo preživeti, če se ne prilagodijo svojim okoljem. Tako tudi organizacija ne more uspeti, če se ne odziva na večji suprasistem, to je družbo. Da bo ohranila svobodo, da deluje na želen način (da ustvari dobičke in dosega cilje), mora biti organizacija odgovorna in mora biti v harmoniji z družbo (Grunig in Hunt 1984: 52–53).

Način za sprejetje resnega strateškega pristopa do družbeno-političnih tem je tristopenjski. Prvič: posamezne družbeno-politične sile lahko bistveno spremenijo industrijsko okolje. V farmaciji je bila na primer družbena zaskrbljenost glede cen in varnosti industrijskih izdelkov kot tudi glede dostopa do njih tako močna, da se je zakonodajno okolje močno spremenilo v zadnjem desetletju. Drugič: vplivi družbenih tem, ki se izjalovijo, lahko zelo močno vplivajo na finance (kratkoročno) in na ugled (dolgoročno). Tretjič: novi izdelki ali tržne strategije se lahko razvijejo iz spreminjajočih se družbenih in političnih tem (Bonini in drugi 2006: 26).

Pritiski na podjetja se vrstijo in naraščajoče število družbenih investorjev upravlja z vedno večjimi sredstvi. Etični potrošnik je že uveljavljen marketinški koncept. Bolj ostri postajajo zaradi različni iniciativ tudi zakonski okvirji, kot je npr. Direktiva družbene pogodbe v Evropski uniji (White in Mazur 1995: 249).

Na praktičnem nivoju lahko podjetje naredi različne korake, da bi razvilo bolj strateški pristop do družbeno-političnih tem. Lahko celo razvije poseben sistem za analizo, ki predvideva

prihodnje grožnje in priložnosti, gospodari z nizom možnosti za upravljanje s temami, se vključuje v zunanje debate in zagotavlja, da celotna organizacija zavzema delež na povezan in močan način (Bonini in drugi 2006: 26).

Analiziranje trendov

Družbeno-politične teme in spremembe zakonov lahko dajejo vtis, da so se pojavile nenadno. Toda uspehi iznajdljivih novincev potrjujejo dejstvo, da podjetja v resnici lahko prepoznajo nove trende in da so zgodnji znaki bližnjih sprememb številni. Vse teme se seveda ne razvijajo na način, ki spreminja družbeno pogodbo. Kljub temu pa zgodnje prepoznavanje skrbi nevladnih organizacij in delničarjev omogoča podjetju, da se pridruži in oblikuje razpravo, še preden se ta obrne proti njim – ali pa da se vsaj vnaprej pripravijo na nemirno stanje. Raziskava McKinsey Quarterly (Bonini in drugi 2006: 27) kaže, da se menedžerji zavedajo, da morajo predvidevati družbene pritiske veliko bolj uspešno. Uporabiti bi morali sistematične metode, med drugim preverjene tehnike, kot so ekonomske analize in načrtovanje scenarijev, da bi ocenili strateški vpliv družbeno-političnih trendov. Če bi podjetja spremljala teme, kot je na primer debelost, v medijih, bi spoznala, da poročanje o določenih temah narašča že od sredine 90. let prejšnjega stoletja.

Managerji bi morali razviti merila ali vsebine, ki bi opisovale pomembne teme, podobno kot to večina podjetij dela za analizo trendov potrošnikov. Aktualne agende in interesi posameznih deležnikov lahko na grobo pokažejo, kako pomembna je določena tema za njih in v kolikšni meri se bodo aktivirali (Davis 2005: 88).

Lokalno spremljanje je tudi zelo pomembno. Teme velikih razsežnosti se ponavadi začnejo kot manjše regionalne teme, preden se za njih začnejo boriti večje, tipično zahodne nevladne organizacije, ki imajo medijske in druge kontakte za sproženje globalnih kampanj.

Večina podjetij se zaveda groženj šele v poznih stadijih, ko so neposredni deležniki že začeli spreminjati svoje obnašanje. Priprava načrta okolja različnih deležnikov je zato zelo pomembna za družbeno-politični sistem spremljanja. Razumevanje vpliva različnih skupin, njihovih tem in stopnje aktivizma je ključen prvi korak, preden podjetje izbere najboljšega partnerja za svojo družbeno-politično strategijo (Bonini in drugi 2006: 28).

Upravljanje s temami

Z bolj stabilnim pristopom k upravljanju družbenih problemov lahko podjetja na eni strani zmanjšajo tveganje glede lastnega ugleda s predvidevanji novih regulacij, po drugi strani pa lahko celo ustvarjajo vrednost s tem, da kar najbolj izkoristijo družbene in politične premike. Na splošno bi lahko rekli, da bolj negotove razmere zagotavljajo širši nabor strateških možnosti, manj negotovo okolje pa ožji nabor. Da bi uspešno obvladovala naraščajoče družbeno-politične probleme, bi morala podjetja uporabljati širok nabor manjših investicij, ki bi jih nato izločala in ožila skladno s premikanjem tem v konkretne družbene pogodbe z družbo (Bonini in drugi 2006: 29).

Da managerji sploh vključijo družbene teme v svoje odločitve, mora podjetje oblikovati proces upravljanja s temami, ki ima štiri stopnje (Grunig in Hunt 1984: 56–57):

- identifikacija družbenih problemov oziroma tem,
- analiza družbenih problemov oziroma tem,
- oblikovanje strateških možnosti spremembe družbenih tem,
- akcijski programi za družbene teme.

Sodelovanje v zunanjih razpravah

Managerji podjetij bodo morali bolj zavestno oblikovati razprave o družbenih temah, kar pomeni vzpostavitev višjih standardov integritete in transparentnosti tudi znotraj njihovih podjetij. Bolj se bodo morali aktivno vključevati v zunanje razprave, tudi medijske, o družbenih temah, ki oblikujejo kontekst njihovega podjetja oziroma poslovanja (Davis 2005: 88).

Da bi zmanjšala negotovost za vse akterje, vključno z investitorji, potrebujejo podjetja stabilne smernice o prihodnjem razvoju svojih industrij. Vodilni v posamezni industriji so v močni poziciji, da zagotovijo racionalne razprave o družbenih in političnih razpravah, ki temeljijo na dokazih. Brez takšnih razprav družbena pogodba ostaja nepredvidljiva, investitorji zgubljajo, odlašajo pa se tudi družbene koristi, ki bi nastale z ustrežno rešitvijo. Kot vsaka strateška sprememba so tudi pozivi k spremembi družbene pogodbe zelo tvegani. Če pa obstaja možnost, da je podjetje odgovorno za nastanek družbeno-političnega problema,

je sprememba nujna, še posebej za vodilno podjetje v industriji, ki ima možnost spremeniti trg (Bonini in drugi 2006: 29).

Kritike delovanja podjetij, ne glede nato, ali so utemeljene ali ne, lahko spremenijo strateški kontekst podjetij. Zato morajo podjetja nujno voditi, ne pa le slediti javnim razpravam (Davis 2005: 87).

Sodelovanje in pomoč

Številni družbeno-politični problemi so neukrotljivi in jih ne more rešiti le eno podjetje ali le ena industrija. Najbolj uspešna podjetja vidijo preko meja konkurenčnih tekmecev in iščejo načine sodelovanja, da bi rešili družbene skrbi in poiskali nove načine ustvarjanja vrednosti. Sodelovanje je tudi primerno, če deležniki dojemajo vsa podjetja kot enako odgovorna, če je zakonodaja naložena celotni industriji ali če bi individualna akcija očitno uničila vrednost. Samostojno reagiranje pa pride v poštev, če podjetje meni, da lahko ujame prednost prvega predlagatelja ali če je skupen pristop pretežak oziroma predrag (Bonini in drugi 2006: 30–31).

Interna usklajenost

Raziskava McKinsey Quarterly (Bonini in drugi 2006: 31) kaže, da večina vodilnih v podjetjih pričakuje, da bodo menedžerji prevzeli vodilno vlogo pri upravljanju korporativnih družbeno-političnih tem. Še bolj pomembno pa je to, kako dobro podjetja integrirajo takšne teme ne le v oblikovanje strategij, pač pa tudi v vse dimenzije podjetja – interne politike in procese, organizacijo in kulturo, čisto poslovno strategijo, zunanjo komunikacijo, vladno in zakonodajno strategijo.

Individualno delovanje je lahko napačna usmeritev – menedžer govori eno stvar, drugi del podjetja pa napačno prenese te namere v praksi. Podjetje, čigar zunanje komunikacije poudarjajo iskanje okolju prijaznih izdelkov in storitev, ne bo naredilo nobenega napredka, če podjetje hkrati prestopa zakonsko določene vrednosti emisij ogljikovega dioksida.

Brez osebnega odnosa menedžerjev občutljivost do družbeno-političnih tem ne bo vtisnjena v organizacijsko kulturo in vrednote. To se tudi ne bo zgodilo z organizacijsko koordinacijo – kajti menedžer oziroma predsednik uprave igra ključno vlogo pri upravljanju oddelkov (PR,

pravni, marketing). Ko pa menedžer pokaže svojo osebno predanost, potem je tudi odgovor deležnikov neverjetno pozitiven (Bonini in drugi 2006: 31–32).

1.2.5 Sprejemanje družbene odgovornosti za uspeh podjetja

Družbeno–politični trendi bodo močno vplivali na strateško svobodo podjetij, ki preprosto ne morejo ignorirati naraščajočega vala pričakovanj, ki so posledica teh trendov, in moči in vpliva deležnikov, ki se aktivirajo okrog njih. Za deležnike so podjetja na različne načine že povzročitelji družbenih sprememb in morajo postati veliko bolj preudarni pri razumevanju tega, kako vplivajo na družbo. Podjetja, ki sledijo takšnemu pristopu in proaktivno razumejo in se vključujejo v družbene probleme, bodo največ pridobila. Bolj bodo sposobna oblikovati družbeno pogodbo in lažje bodo identificirala načine za pridobivanje vrednosti iz priložnosti in groženj, ki se porajajo ob družbeno–političnih problemih (Bonini in drugi 2006: 32).

Številni pomembni družbeni problemi lahko neposredno vplivajo tudi na velika podjetja in zahtevajo nove razprave. Vodilni managerji bi morali bolj odločno zastopati pogodbo med poslovnim svetom in družbo. Kljub nizkemu ugledu korporacij raziskave kažejo, da so ljudje ohranili upanje v sposobnost podjetij, da lahko zagotovijo pozitiven prispevek družbi. Današnji predsedniki uprav bi morali zgrabiti priložnost, da obnovijo in ojačajo njihovo lastno družbeno pogodbo z namenom, da na dolgi rok zaščitijo investirane milijone svojih deležnikov (Davis 2005: 88).

Če so tradicionalisti dolgo trdili, da je edina dolžnost podjetja maksimizacija profita, je nova družbena pogodba med podjetji in družbo obrnila ta princip. V novem stoletju bodo podjetja dosegala dobičke le, če bodo sprejela novo vlogo – vlogo motorja, ki poganja pozitivne družbene in okoljske spremembe. S tem se še enkrat bolj potrjuje novo pravilo v poslovnem svetu – dobički in družbena odgovornost postajajo nerazdružljivi (Daviss 1999: 33).

Družbena odgovornost je del strateškega managementa. Podjetja delujejo v družbi, ki jim daje možnost, da ustvarjajo dobičke. V zameno za to imajo dolžnost, da služijo potrebam družbe. Ta obveznost se imenuje družbena odgovornost (Chung v Grunig 1992: 240).

2. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

2.1 Splošna opredelitev družbene odgovornosti

Družbeno odgovornost podjetij nekateri razumejo kot obliko filantropije ali trženja. Večina strokovnjakov pa se strinja, da pomeni družbena odgovornost prizadevanja podjetij nad zakoni, da uravnotežijo potrebe deležnikov s potrebo podjetja po ustvarjanju dobička (Arena 2007: 9).

Danes res ni več nič posebnega, da od podjetij pričakujemo etično delovanje in moralno upravljanje, vendar se je ta premik dogajal precej počasi v zadnjih petdesetih letih. Od podjetij danes ne pričakujemo zgolj uspešnega delovanja in poštenosti, ampak tudi prakso družbene odgovornosti, pri čemer prevzemajo odgovornost za družbeno blaginjo (Carroll v Lantos 2001: 595).

Definicij družbene odgovornosti je veliko, pogosto citirana je tista, ki jo je leta 1999 objavil World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.ch):

"Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh".

V Poročilu komisije Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko socialnemu odboru "Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij" pa je navedeno:

"Družbena odgovornost podjetij (CSR) je koncept, kjer podjetja v svoje poslovne dejavnosti in odnose s svojimi interesnimi skupinami prostovoljno vključujejo vprašanja glede socialnih in okoljskih zadev," (COM 2006). Podjetja so tista, ki se odločijo, ali bodo za obravnavanje družbenih potreb izpolnjevala samo tiste minimalne zakonske zahteve in obveznosti, ki prihajajo iz kolektivnih pogodb, ali pa več od tega. Družbena odgovornost postaja vse pomembnejši koncept na globalni ravni in v EU ter je del razprav o globalizaciji, konkurenci in trajnosti.

Ožje gledano lahko družbeno odgovornost opredelimo kot odgovornost podjetij do njihovih deležnikov oziroma ciljnih javnosti, širše gledano pa kot splošno odgovornost podjetij do družbenega in naravnega okolja, v katerem delujejo (Drapal in drugi 2004: 131).

Premik podjetij h konceptu družbene odgovornosti se je zgodil zaradi različnih dejavnikov:

- dodatne zahteve in pričakovanja državljanov, potrošnikov, javnih oblasti in vlagateljev v kontekstu globalizacije in velikih industrijskih sprememb;
- družbeni kriteriji izredno vplivajo na odločitve o vlaganjih tako pri potrošnikih kot vlagateljih;
- povečana skrb glede škode, ki jo ekonomija povzroča okolju;
- transparentnost poslovnega delovanja, ki so jo "povzročili" mediji ter sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije (Green Paper 2001: 4).

Diskurz odnosov z javnostmi v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij uporablja jezik in pojme, ki izhajajo iz etičnih doktrin, kot so utilitarizem, kantovstvo in t.i. teorije pravic, iz česar sledijo pomembni pozivi k programom družbene odgovornosti podjetij. Podjetja na primer pravijo, da je takšno delovanje priznavanje dolžnosti in odgovornosti, ki jih imajo do širše skupnosti, ali prispevanje k skupni blaginji, s čimer koristijo tako družbi kot svojemu poslovanju (Theaker 2004: 143).

Kljub številnim pristopom h konceptu korporativne družbene odgovornosti obstaja širši konsenz glede osrednjih značilnosti pojma:

- korporativna družbena odgovornost (CSR) je obnašanje organizacij v skladu z zakonskimi zahtevami in celo nad tem, ki je sprejeto prostovoljno, ker ga podjetja razumejo kot dolgoročni interes;
- CSR je sam po sebi povezan s konceptom trajnostnega razvoja – podjetja morajo v svoje aktivnosti integrirati ekonomske, družbene in okoljske vplive;
- CSR ni možno pripeti k osrednjim poslovnim aktivnostim, ampak je način, kako podjetja upravljamo (EC 2002: 7).

Bistvo ene najenostavnejših definicij družbene odgovornosti je, da je podjetje odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnost in naravno okolje. Morebitne negativne vplive mora podjetje raziskati, opredeliti in jih nato popraviti ali zmanjšati, kar lahko pomeni tudi odpovedovanje določenemu delu dobička. Dvomi in kritike koncepta družbene odgovornosti se v menedžerskih krogih pogosto nanašajo prav na ogrožanje konkurenčnosti podjetja zaradi odpovedovanja dobičku. Zato je vprašanje merljivosti učinkov družbene odgovornosti še vedno ena njegovih najbolj problematičnih točk, vendar je v zadnjem desetletju tudi na tem področju prišlo do pomembnih premikov (Drapal in drugi 2004: 132–133).

2.2. Začetki družbene odgovornosti

2.2.1 Zgodovinski razvoj

Novejša zgodovina družbene odgovornosti šteje šele približno štiri desetletja.

O obdobju do leta 1970 lahko govorimo kot o obdobju izpolnjevanja obveznosti podjetij za izboljševanje družbenega okolja in občasnih donacijah v dobrodelne namene (Drevenšek 2004). Od konca hladne vojne je v večini držav po svetu zavladata tržna ekonomija. Medtem ko je odprla nove možnosti za podjetja, je pa prav tako ustvarila sočasno potrebo po samoomejevanju in mobilizaciji poslovne skupnosti v korist družbene stabilnosti in blaginje demokratičnih družb (Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko – socialnemu odboru: Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta. Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij 2006: 2).

Prvi prehod se je nato zgodil okoli leta 1970 – takrat govorimo o obdobju družbene odzivnosti podjetij, torej zmožnosti podjetij za odzivanje na zunanje družbene pritiske in vse večje skrbi za okolje. V osemdesetih smo tako na ameriškem in britanskem trgu lahko opazili predvsem skrb za industrijske odpadke, uporabo recikliranih materialov in uvajanje okolju prijazne proizvodnje.

V sodobnem konceptu družbene odgovornosti pa ne zadostuje več odzivnost podjetij, ampak je nujna njihova proaktivnost pri načrtovanju in izvajanju družbene odgovornosti. Ključno vprašanje, ki se zastavlja menedžerjem in njihovim predstavnikom za odnose z javnostmi (v katerih pristojnosti so ponavadi programi družbene odgovornosti), zadeva obseg in omejitve

družbene odgovornosti – za kaj, zakaj, komu in do kakšne mere je podjetje družbeno odgovorno (Drevenšek 2004).

Močna gospodarska predanost družbeni odgovornosti podjetij in vsesplošna podpora javnih oblasti v korist družbene odgovornosti podjetij je postala še zlasti pomembna v zadnji 15 letih zaradi prispevka k spoštovanju človekovih pravic in pravne države in tudi zaradi trajnostnega delovanja demokracije in tržnega gospodarstva na lokalni, nacionalni, evropski in svetovni ravni. Da bi tržno gospodarstvo postalo uspešen gospodarski model, mora graditi na nekaj bistvenih predpostavkah; po eni strani na učinkovitem in usklajenem zakonodajnem in regulativnem okviru; po drugi strani pa na samoomejevanju in samonadzoru ter na proaktivnem okolju za inovacije in podjetništvo, na pravičnosti in zaupanju.

Vsi ti elementi so potrebni za povezavo visoke stopnje gospodarskega uspeha, varstva okolja, socialne kohezije in blagostanja. V ta namen vodilna (evropska) podjetja vedno bolj iščejo, se učijo in prenavljajo svoj način vodenja, upravljanja, dialoga z interesnimi skupinami in razvoja proizvodov, pri čimer gospodarsko in proizvodno odgovornost naravno vključujejo v svoje vsakodnevne poslovne navade in konkurenčnost. Mala podjetja, sila rasti in delovnih mest v Evropi, v pogledu družbene odgovornosti nič ne zaostajajo za velikimi, čeprav pogosto ubirajo bolj neformalne in intuitivne poti družbene odgovornosti podjetij. Iz ozadja globalizacije in s tem povezanimi strukturnimi spremembami podjetja pogosto storijo ta preobrat v pričakovanju, da bodo svoj delež tveganja in priložnosti za odgovornosti in inovacijo prevzele tudi druge interesne skupine. Dialog z interesnimi skupinami podjetjem omogoča, da predvidijo in obravnavajo družbena in okoljska vprašanja, ki bi lahko vplivala na njihovo konkurenčnost v prihodnosti (Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko – socialnemu odboru: Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta. Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij 2006: 10).

2.2.2 Razumevanje pomena odgovornosti

Predstava, da imajo podjetja obveznosti do družbe, je močno utrjena, vendar se je v zadnjih desetletjih zgodil velik preobrat v tem, kako ljudje vidijo odnos med podjetjem in družbo. Carroll med drugim verjame, da bi morali organizacijo ocenjevati ne samo prek ekonomskega uspeha, ampak tudi prek ne-ekonomskih kriterijev (Carroll v Lantos 2001: 596).

Pred letom 1960 se v poslovnem svetu ni veliko govorilo o poslovni etiki. Protestantska delovna etika je učila ljudi, da morajo delati trdo in da morajo biti uspešni – to je bilo tudi bistvo poslovne družbene odgovornosti (Lantos 2001: 596).

V začetku 60. let prejšnjega stoletja pa je poslovanje podjetij nepričakovano postalo središče pozornosti, predvsem medijev. Ti so razkrivali korupcije, podkupovanja, konflikte interesov, ... Oglašati so se začele javne interesne skupine in aktivisti. Podjetja so sicer poskušala zadeve urejati na sodišču, kar pa je bilo dolgotrajno in drago. Zato so se številna podjetja začela ukvarjati z internimi zadevami. Posledica so bili prvi kodeksi delovanja in prvi poskusi v smeri delovanja v javnem interesu (Cutlip 1994: 440).

Tako 60. kot 70. leta prejšnjega stoletja so minila v znamenju nezaupanja javnosti v podjetja. Razširilo se je delovanje interesnih in aktivističnih skupin ter raziskovalnih novinarjev (Cutlip 1994: 440–441).

V 80. letih pa se je začelo novo obdobje razumevanja družbene odgovornosti podjetij. Nekdanji predsednik uprave Dow Chemical je izpostavil temelje korporativne družbene odgovornosti: prizadevanja podjetij za reševanje družbenih problemov v skupnosti mora biti integrirano z dolgoročno rastjo dobička. Če je izvedeno na pravi način, predstavlja reševanje družbenih težav dobro poslovanje in dobro državljanstvo, kajti ta dva cilja sta v celoti združljiva (Cutlip 1994: 441–442).

Zaupanje javnosti v podjetja je bilo konec 80. let kljub temu še vedno zelo nizko. Zato se je kmalu pojavil t.i. novi federalizem. Države so zmanjšale izdatke za nekatere družbene, kulturne, izobraževalne programe in tako začele pritiskati podjetja, da so prevzemala vedno večji del finančnega bremena za te aktivnosti v svojih lokalnih skupnostih. Profesionalna etika vodstev podjetij skupaj z družbeno odgovornostjo njihovih podjetij je bila deležna nadzora, kakršnega na svetovni ravni še ni bilo (Cutlip 1994: 442–443).

Tako so podjetja zadnjih nekaj desetletij ocenjevana ne samo glede na svojo ekonomsko uspešnost in moralno delovanje, ampak tudi glede na prispevke, ki jih dajejo družbi (Chewning in drugi v Lantos 2001: 598). Henry Ford II je menil, da so se pogoji pogodbe

med industrijo in družbo začeli spreminjati. Podjetje mora služiti širšim človeškim vrednotam in sprejeti dolžnosti do članov javnosti, s katerimi nimajo poslovnih povezav.

2.2.3 Vpliv verskih prepričanj na družbeno odgovornost

Korporativna družbena odgovornost ima svoje korenine v razmišljanjih teologov in verskih mislecev iz začetka 20. stoletja. Ti so predlagali, da bi nekatera verska načela lahko prenesli na delovanje podjetij. Andrew Carnegie je razvil klasično dvojno razumevanje korporativne družbene odgovornosti, ki izhaja iz verskega prepričanja.

V prvi vrsti je šlo za princip dobrodelnosti, ki je zahteval, da bolj srečni posamezniki pomagajo tistim manj srečnim posameznikom družbe. Vendar so že do 20. let prejšnjega stoletja potrebe skupnosti prerasle blaginjo in bogastvo tudi najbolj radodarnih bogatih posameznikov. Posledica je bila, da so nekateri posamezniki pričakovali od poslovnih organizacij, da bodo s svojimi sredstvi prispevala za dobrodelne ustanove, ki pomagajo manj uspešnim. Druga stvar je bil princip upravljanja. Biblična doktrina, ki zahteva od poslovnežev in bogatih posameznikov, da sami sebe vidijo kot upravitelje oziroma varuhe – ne samo finančnih sredstev svojih delničarjev, pač pa tudi kot varuhe ekonomskih sredstev družbe, ki jih imajo v lasti za dobrobit celotne družbe (Lantos 2001: 598).

Pojavljala se je torej skrb, kako bodo odločitve podjetij vplivale na širšo družbo. Vprašanje je potegnilo za sabo idejo, da bi bilo upravljanje s sredstvi korporacije nekako povezano z vidikom upravljanja družbenih virov, da bi širše služili družbi. Podjetja potemtakem ne bi imela odgovornosti upravljanja samo do delničarjev, pač pa tudi do drugih deležnikov – zaposlenih, potrošnikov, konkurentov, dobaviteljev, distributerjev, skupnosti, v katerih deluje podjetje, splošne javnosti in do naravnega okolja. Odločitve podjetij imajo namreč kratkoročne in dolgoročne vplive na številne skupine v družbi (Lantos 2001: 598).

2.3 Koncepti družbene odgovornosti

Koncept družbene odgovornosti podjetij je bil že od nekdaj protisloven in nanj nimajo enotnih pogledov niti njegovi najbolj goreči zagovorniki. Nekatera družbeno odgovorna dejanja v družbi ne dobijo ustreznega priznanja, po drugi strani pa lahko predstavniki določene javnosti pogosto izražajo svojo zaskrbljenost v zvezi z določenimi, po njihovi oceni družbeno neodgovornimi ravnanji podjetij, ki pa jih vodstva ne dojemajo kot neodgovorna. Težava je

tudi v slabi merljivosti učinkov aktivnosti podjetij na področju družbene odgovornosti (Drapal in drugi 2004: 131–132).

Koncept družbene odgovornosti tako v teoriji kot v praksi velikokrat enačijo s konceptom dobrega etičnega poslovanja. Koncepta se po svoji vsebini do neke mere res prekrivata, vendar je družbena odgovornost zastavljena širše, saj se veže na vedenje podjetja kot celote, torej vedenje navzven in navznoter. Poslovna etika pa se praviloma osredotoča na individualno vedenje odločevalcev v podjetju in na posledice, ki jih ima to vedenje za podjetje kot celoto (Drapal in drugi 2004: 132).

2.3.1 Štiridelna definicija družbene odgovornosti podjetij

Carroll in nekateri drugo raziskovalci menijo, da organizacij ne bi smeli ocenjevati le glede na njihov poslovni uspeh, ampak tudi glede na ne-ekonomske kriterije. Carroll zato predlaga štiridelno definicijo korporativne družbene odgovornosti, pri čimer imajo korporacije štiri odgovornosti ali štiri obraze: ekonomska, zakonska, etična in filantropična/altruistična odgovornost (Carroll v Lantos 2001: 596).

Ekonomska odgovornost

Ekonomska odgovornost pomeni, da mora biti podjetje donosno za lastnike, pri čimer zagotavlja potrošnikom visoko kakovostne izdelke po ugodni ceni (Lantos 2001: 596). Novak je definiral sedem kriterijev ekonomske odgovornosti:

- zadovoljevanje potrošnikov z izdelki in storitvami resnične vrednosti;
- doseganje poštenega dobička glede na vloške vlagateljev;
- ustvarjanje nove blaginje;
- ustvarjanje in ohranjanje novih delovnih mest;
- premagovanje zavisti z ustvarjanjem mobilnosti navzgor in z dajanjem občutka ljudem, da se lahko njihove ekonomske razmere izboljšajo;
- spodbujanje inovativnosti;
- različnost ekonomskih interesov državljanov za preprečevanje nadvlade večine (Novak v Lantos 2001: 596–597).

Zakonska odgovornost

Zakonske obveznosti pomenijo skladnost z zakoni in igranje po pravilih igre. Zakoni, ki regulirajo vodenje podjetij, so bili sprejeti, ker družba ne zaupa vedno podjetjem, da bodo poslovala pravilno. Zakoni pa niso zadostni pri zagotavljanju odgovornega poslovanja: imajo omejen doseg (ne pokrivajo vseh možnih situacij); le zagotavljajo temelje ali moralni minimum za vodenje podjetij, so reaktivni, ker določajo, kaj se ne sme početi; izvajajo jih neprostovoljno zaradi strahu pred kaznijo namesto prostovoljno zaradi notranjih moralnih prepričanj (Lantos 2001: 596–597).

Etična odgovornost

Etične obveznosti presegajo omejitve zakonskih obveznosti. Zahtevajo moralnost ter pravilno, korektno ter pravično poslovanje, ki spoštuje moralne pravice ljudi in se izogiba družbeni krivici in tudi preprečuje škodo, ki jo povzročajo drugi (Smith in Quelch v Lantos 2001: 597). Etična odgovornost ni nujno zapisana v zakonu (Carroll v Lantos 2001: 597). Vir avtoritete izhaja iz verskih prepričanj, moralnih tradicij, človeških principov in obvez glede človekovih pravic (Novak v Lantos 2001: 597).

Od leta 1970 so družbena pričakovanja o poslovni etiki narasla. Produktivnost sama ni moralno zadostna za zagovarjanje poslovne organizacije, ker je pomembno tudi kako ustvarjanje blaginje vpliva na neekonomske vplive družbe – npr. blaginja zaposlenih, potrošnikov in drugih v poslovnem sistemu, kot tudi vpliv na zunanje skupine in naravno okolje (Lantos 2001: 597–598).

Altruistična odgovornost

Samovoljna ali filantropična odgovornost – povrnitev časa in denarja prek prostovoljnih storitev, prostovoljnih povezav in prostovoljnega dajanja – je vzrok za večino oporekanja legitimnosti družbene odgovornosti podjetij. V zadnjih petdesetih letih se je močno povečalo vrednotenje podjetij ne samo glede na njihovo ekonomsko in moralno poslovanje, ampak tudi glede na prispevek družbi. Henry Ford II je o tem predaval že leta 1969 na Harvard Business School: "Pogoji pogodbe med industrijo in družbo se spreminjajo ... Danes moramo služiti

širokemu spektru človeških vrednot in sprejeti obveze, ki jih imamo do javnosti, s katerimi nimamo poslovnih transakcij," (Chewning in drugi v Lantos, 2001: 598). Razširila se je skrb, da morajo imeti podjetja upravljaljske odgovornosti ne le do delničarjev, ampak tudi do deležnikov, torej tudi do zaposlenih, potrošnikov, konkurentov, dobaviteljev, lokalne skupnosti, širše javnosti in do naravnega okolja. Poslovne odločitve podjetij imajo namreč kratkoročne in tudi dolgoročne vplive na številna področja družbe (Lantos 2001: 598).

Altruistična odgovornost torej pomeni željo podjetij, da delajo dobro za družbo, ne glede na končne rezultate. Resnična filantropija sicer ni ustrezna za izvajanje družbene odgovornosti. Vendar pa je na drugi strani filantropična odgovornost, uporabljena kot marketinško orodje za povečanje ugleda podjetja, legitimna, ker pomaga doseči finančne obveznosti podjetja (Lantos 2001: 600).

2.3.2 Vloga podjetij v družbi

Mnenja o ustrezni vlogi podjetij v družbi se močno razlikujejo – od tistih, ki pravijo, da imajo podjetja le ekonomsko odgovornost ob upoštevanju zakonov, do tistih, katerih skrb je družbena dobrobit tudi na račun dobičkov. Vmes so tisti, ki želijo, da vodstva podjetij upoštevajo družbene vplive svojih odločitev, in tisti, ki želijo, da se podjetja aktivno vključujejo v programe, ki lahko izboljšujejo različne družbene probleme (Lantos 2001: 602). Tabela 2.3.2.1 prikazuje spekter različnih pozicij o ustrezni vlogi podjetij v družbi.

Tabela 2.3.2.1: Spekter stališč do vloge podjetja v družbi

Vir: Lantos 2001: 602.

Avtor	Stališče glede vloge podjetij v družbi
Albert Carr	Ustvarjanje profita – ekonomski CSR: podjetja imajo nižje etične standarde kot družba in nobenih družbenih odgovornosti razen upoštevanja zakonov
Milton Friedman	Omejeno ustvarjanje profita – ekonomski CSR: podjetja morajo maksimirati blaginjo delničarjev, upoštevati zakone in biti etična
R. Edward Freeman	Družbeno zavedanje – etični CSR: podjetje mora biti občutljivo na morebitne negativne vplive svojih aktivnosti na različne deležnike

Archie Carroll	Služenje lokalni skupnosti/korporativno družbeno delovanje – altruistični CSR: podjetja morajo uporabljati večino svojih virov za družbeno dobro
----------------	--

Najbolj ekstremno stališče do ekonomskega CSR je zavzel Carr, ki meni, da je edini namen podjetja, da proizvede izdelek z dobičkom. Obveznosti podjetja do zaposlenih kot lojalnega člana imajo prednost pred drugimi moralnimi obvezami. Edini standard družbene odgovornosti je po Carru upoštevanje zakonov (Lantos 2001: 602–603).

Neoklasični ekonomist Milton Friedman, zagovornik omejenega maksimiranja profita, pravi, da ima v svobodni ekonomiji podjetje le eno družbeno odgovornost – da uporabi svoje vire in se usmeri v dejavnosti, ki ustvarjajo profit, in da se vključuje v odprto in svobodno konkurenco brez nepoštenosti in goljufij (Friedman v Lantos 2001: 603). Vodilni delavec v podjetju je odgovoren svojim delodajalcem, lastnikom podjetja in njegova odgovornost je v splošnem zaslužiti čim več denarja, hkrati pa se držati osnovnih pravil družbe, tako tistih, udejanjenih v zakonodaji, kot tistih, udejanjenih v etičnih navadah (Friedman v Theaker 2004: 150). Za razliko od Carra je torej Friedman priznaval zakonsko in etično odgovornost podjetij. Reševanje družbenih problemov je po njegovem mnenju naloga vlade in družbenih agencij. Vodstvom podjetij je tako svetoval, naj se izogibajo vmešavanju osebnih vrednot v področja okoljske varnosti ali interesov lokalne skupnosti, če je ogrožena blaginja delničarjev.

Na Friedmanovo paradigmo delničarjev je odgovoril Freeman z modelom delničarjev, ki ga je pojasnjeval s kantovskega vidika. Teoretiki družbene pogodbe trdijo, da imajo vplivi podjetij kratkoročne in dolgoročne vplive na številne deležnike (Freeman v Lantos 2001: 604), pri čemer so deležniki vse javnosti, ki so ključnega pomena za preživetje in uspešnost organizacije, saj tudi sami vlagajo v podjetje: zaposleni svoj čas in intelektualni kapital, lokalne skupnosti zagotavljajo infrastrukturo in izobraževanje za prihodnje zaposlene, potrošniki vlagajo svoje zaupanje in ponavljajoče nakupe ... (Graves in drugi v Lantos 2001: 604). Po deležniškem modelu je naloga managerja uravnovežiti interese vseh različnih skupin, ki imajo "delež" v podjetju. Družbena odgovornost podjetja ni poljubna pritiklina, ampak sestavni del dolžnosti podjetja, ki mora družbenim dolžnostim namenjati enako pozornost kot maksimiranju dobička (Evan in Freeman v Theaker 2004: 152–153).

Najbolj razvita verzija CSR, služenje lokalni skupnosti, zahteva, da podjetje pomaga zmanjšati primanjkljaje javne blaginje (probleme, kot so zasvojenosti, revščina, kriminal, nepismenost, kronična nezaposlenost, ...). Medtem ko so ekonomska, zakonska in etična odgovornost obvezne, je filantropična odgovornost zaželena s strani družbe. Pritiski in pričakovanja glede altruističnega CSR pa naraščajo, saj prihaja do slabšanja in propadanja družbenih institucij, ki so tradicionalno povezovale skupnosti, npr. družine, verska združenja in sosesčine, prihaja pa tudi do večje mobilnosti ljudi. Zato vse več ljudi verjame, da morajo to praznino nadomestiti podjetja (Carroll v Lantos 2001: 605).

Carroll pa uporablja še en izraz, in sicer strateška družbena odgovornost podjetij oziroma strateški altruizem, ki se uporablja za doseganje strateških poslovnih ciljev – dobro delovanje je dobro tako za podjetje kot za družbo. Tu je filantropija povezana s profitnimi motivi (Quester in Thompson v Lantos 2001: 618) – družbeni cilji so lahko profitabilni na dolgi rok, ker tržne sile zagotavljajo finančne spodbude za zaznano družbeno odgovorno obnašanje (Goodpaster v Lantos 2001: 618). Strateški CSR, ki finančno koristi podjetju prek služenja družbi na neekonomski način, je upravičen in bi moral biti sprejet tudi s strani družbe. Tržniki, kot korporativni komunikatorji, pa bi morali biti na čelu strateških CSR naporov. Nekateri dvomi, kot npr. tehtanje med nasprotujočimi si interesi delničarjev in merjenje povračila strateškemu CSR, sicer še niso rešeni, vendar bi glede na naraščajoča pričakovanja javnosti glede družbene odgovornosti podjetij tržniki oziroma predstavniki za odnose z javnostmi morali pritiskati naprej (Lantos 2001: 627–628).

Koncept družbene odgovornosti se namreč z naraščajočo merljivostjo njegovih učinkov na prednostnih seznamih podjetij na razvitih tujih trgih z vse večjo gotovostjo prebija proti samemu vrhu. Izvajanje, merjenje in tudi poročanje o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti postaja vse bolj odločilen dejavnik za vlagatelje. Finančne institucije pri ocenjevanju tveganosti naložb in posojil podjetjem vse bolj posegajo po podatkih o družbeni odgovornosti in njihovi uvrstitvi na trajnostne in družbene borzne indekse (npr. Dow Jones Sustainability Index). Pritiski na najvišja vodstva pa ne prihajajo le od zunaj, pač pa tudi znotraj podjetij. Nova generacija menedžerjev naj bi se bolj aktualno zavedala pomena uskladitve lastnih in korporativnih vrednot s tistimi, o katerih je dosežen konsenz v ožjem ali širšem družbenem okolju (Drapal in drugi 2004: 133).

2.4 Družbena odgovornost v praksi

2.4.1 Načrtovanje družbene odgovornosti

Zgodovinski razvoj družbene odgovornosti, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju, zajema približno štiri desetletja. O obdobju do leta 1970 lahko govorimo kot o obdobju izpolnjevanja obveznosti podjetij za izboljševanja družbenega okolja in občasnih donacij. Okoli leta 1970 pride obdobje družbene odzivnosti, torej zmožnosti podjetij za odzivanje na zunanje družbene pritiske in vse večjo skrb za okolje (skrb za industrijske odpadke, uporaba recikliranih materialov, ...). V sodobnem konceptu družbene odgovornosti podjetij pa ne zadošča več reaktivnost podjetij, ampak je nujna njihova proaktivnost pri načrtovanju in izvajanju družbene odgovornosti. Menedžerji in predstavniki za odnose z javnostmi pri tem odgovarjajo na vprašanja obsega in omejitev družbene odgovornosti – za kaj, zakaj, komu in do kakšne mere je podjetje družbeno odgovorno (Drapal in drugi 2001: 134).

Za doseganje in povečevanje družbene odgovornosti podjetij ne zadošča priložnostno odločanje o sponzoriranju določenih projektov v lokalni skupnost ali izplačevanje posebnih nagrad zaposlenim, temveč je treba program družbene odgovornosti zastaviti dolgoročno, strateško ter na podlagi ugotovljenih potreb in zahtev notranjega in zunanjega okolja (Drapal in drugi 2001: 134). Le načrtovan pristop k družbeni odgovornosti je namreč lahko dolgoročno poslovno koristen in učinkovit.

Temeljni koraki načrtovanega pristopa k družbeni odgovornosti s poudarkom na lokalnem okolju so (Drapal in drugi 2004: 135):

1. Premislek o dejavnosti podjetja in njegovih vplivih na lokalno okolje (ali in na kakšen način negativno/pozitivno vplivate na razvoj lokalne skupnosti, zaposlovanje, varstvo okolja, ...?)
2. Raziskava značilnosti lokalnega okolja, v katerem podjetje deluje oziroma na katero vpliva (kaj prebivalci lokalne skupnosti potrebujejo, pričakujejo ali zahtevajo od podjetja? Kakšna so njihova stališča in vrednote? Kakšno je trenutno stanje okolja?).

3. Opredelitev, kako bi podjetje lahko najbolj koristno prispevalo k razvoju lokalne skupnosti, ki bi imel pozitivne posledice tudi na poslovanje podjetja.

Podjetja morajo upoštevati tako vsebino svojih vplivov kot geografsko območje, kjer delujejo. Odnos do lokalne skupnosti in aktivnosti na področju osveščanja o pomenu zdravja so na primer na območju zahodne Evrope precej drugačne kot recimo v Indiji.

Svetovni ekonomski svet za trajnostni razvoj je opredelil dvanajst referenčnih točk, ki so lahko v pomoč podjetjem na poti do njihove družbene odgovornosti (www.wbcsd.ch):

1. Opredelite svojo temeljno poslovno usmeritev.
2. Umestite družbeno odgovornost v jedro svoje poslovne strategije.
3. Osredotočite se na ljudi.
4. Opredelite dediščino, ki jo boste pustili prihodnjim generacijam.
5. Spoznajte svoje sosede, lokalno skupnost in kulturo, ki vas obdaja.
6. Vključujte se v razprave in dialoge.
7. Prizadevajte si za sklepanje modrih partnerstev.
8. Ne pozabite na svoj ugled.
9. Bodite spoštljiv gost v tujih okoljih.
10. Merite učinke svojih aktivnosti in odgovarjajte zanje.
11. Informacije, znanje in tehnologije uporabljajte previdno.

2.4.2 Ključna področja družbene odgovornosti podjetij

Družbena odgovornost podjetij pomeni integracijo podjetij v svoje lokalne sedeže. Podjetja dajejo prispevek lokalnim skupnostim (zagotavljanje delovnih mest, plačilo davkov,...), na drugi strani pa so podjetja odvisna od zdravja, stabilnosti in blaginje skupnosti. Ugled podjetja na svoji lokaciji zagotovo vpliva na njegovo konkurenčnost (Green Paper 2001: 11).

Družbena odgovornost podjetij, ki zadovoljujejo potrebe vseh deležnikov, zajema številna področja (Moir 2001: 19):

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih;
- etično in pošteno poslovanje;

- spoštovanje temeljnih človekovih pravic;
- ohranjanje okolja za prihodnje generacije;
- vzpostavljanje dobrih odnosov s svojimi skupnostmi.

Vsebine v programih družbene odgovornosti podjetij lahko razdelimo po funkcijskih področjih (npr. finance – odgovoren odnos do posojilodajalcev, nabava – etične nabave, ...), lahko pa jih razdelimo tudi glede na ciljne javnosti (Drapal in drugi: 139):

Zaposleni:

- skrb za izobraževanje in kariero zaposlenih,
- zagotavljanje ustreznih pogojev dela in enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih,
- programi zdravstvenega varstva in upokojitveni načrti,
- ustrezni plačni sistemi, sistemi nagrajevanja in programi lastništva za zaposlene,
- organizirano varstvo otrok,
- odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju itd.

Potrošniki:

- izogibanje ustvarjanju ali izkoriščanju monopolnega položaja ter nedopustni cenovni diskriminaciji,
- zagotavljanje varnosti izdelkov,
- ustrezno embaliranje in pošteno označevanje izdelkov,
- zagotavljanje obljubljenе kakovosti izdelkov ali storitev,
- izpolnjevanje jamstvenih in servisnih obveznosti itd.

Konkurenti:

- izogibanje nelojalni konkurenci,
- izogibanje uporabi dumpinga,
- spoštovanje patentnih zaščit itd.

Domače in tuje državne ustanove:

- redno plačevanje davkov in drugih obveznosti,
- odgovornost pri odpuščanju delavcev,
- etičnost pri mednarodnem poslovanju in prenašanju globalnih dobičkov,

- vpliv na tretji svet, spoštovanje lastninskih pravic v tretjem svetu itd.

Lokalna skupnost:

- sodelovanje pri lokalnih razvojnih projektih (javno–zasebna partnerstva ipd.),
- skrb za zmanjšanje obremenjevanja okolja iz različnih virov,
- donacije in sponzorstva,
- tehnična pomoč lokalnim oblastem (vodenje projektov, sodelovanje v strokovnih svetih ipd.) itd.

2.4.3 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij

V zadnjem desetletju vse več podjetij poroča o svojih družbenih in okoljskih dosežkih. Trojno poročanje o ekonomskih, družbenih in okoljskih indikatorjih se kaže kot dobra praksa (EC CSR 2002: 19). Podjetje, ki želi komunicirati o svoji družbeni odgovornosti, mora poskrbeti za obveščanje ciljnih javnosti o svojih aktivnosti na tem področju (Drapal in drugi 2004: 139). Portway opozarja na zahtevo, da je treba uspešnost podjetja spremljati tako, da je o njej možno poročati njegovim deležnikom v skupnosti. Takšno merjenje in vrednotenje lahko nato zasede mesto v upravljanju odnosov z deležniki skupaj s programi zadovoljstva kupcev in mnenjskimi anketami med zaposlenimi (Portway v Theaker 2004: 158).

Motive za poročanje podjetij o družbeni odgovornosti lahko razdelimo v dve skupini, vrednostno in oportunistično, ki pa se med seboj ne izključujeta. Vrednostna skupina motivov za poročanje o družbeni odgovornosti izhaja iz njihovih temeljnih vrednot, s katerimi želijo seznaniti druga podjetja in svoje porabnike ter na tak način prispevati k povečevanju družbene odgovornosti podjetij. Poročanje o družbeni odgovornosti pa pomeni tudi nadzorno funkcijo, s pomočjo katere nenehno preverjajo in zagotavljajo, da je njihovo delovanje skladno z deklariranimi vrednotami. Oportunistična skupina pa obsega različne motive, ki jim je skupno to, da poročanje o družbeni odgovornosti podjetju prinaša koristi. Koristi so lahko povečanje ugleda podjetja v lokalni ali drugi skupnosti, doseganje boljšega razumevanja poslovnega okolja podjetja, pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov ... (Drapal in drugi 2004: 139–140)

Nekateri avtorji pri tem opozarjajo, da lahko prihaja do zgrešenega razumevanja, da povečano poročanje o odgovornosti podjetij pomeni tudi izboljšano izvajanje odgovornosti. Arena tako piše, da takšna poročanja sicer predstavljajo dvig k bolj transparentnemu poslovanju, ne pomenijo pa tudi nujno, da vse več podjetij pristopa k družbeni odgovornosti strateško (Arena 2007: 15). Merjenje dejanskih družbenih in okoljskih vplivov je le polovica bitke. Druga polovica je optimiziranje pobud, ki ustvarjajo ta vpliv na način, da izboljšujejo družbeno, okoljsko in finančno delovanje. Idealno bi bilo, če bi podjetja porabila manj denarja in časa za iskanje in oglaševanja svojih dosežkov ter več časa in denarja za dejansko doseganje teh ciljev.

Poročanje od družbeni odgovornosti zajema najrazličnejša področja, tako kot sama družbena odgovornost. Tem je veliko, zato mora podjetje načrtovano pripraviti poročilo (Drapal in drugi 2004: 140–141):

1. Najprej mora podjetje opredeliti ciljne javnosti, ki jih želi obveščati o svojem družbeno odgovornem delovanju.
2. Raziskati mora splošne lastnosti ciljnih javnosti, njihova pričakovanja in zahteve v odnosu do podjetja in identificirati teme, ki jih v zvezi z družbeno odgovornostjo še posebej zanimajo.
3. Premisliti, kaj želi v odnosu do določenih javnosti doseči – torej določiti komunikacijske namene in cilje.
4. Podjetje mora preveriti, katera izmed izbranih področij družbenih aktivnosti podjetje načrtuje in izvaja tako vzorno, da bi o njih želelo poročati.

V poročilih o družbeni odgovornosti prihaja do razkoraka med vsebinami, o katerih poročajo podjetja, in pričakovanji deležnikov. Zelo nizko je npr. zadovoljstvo s pokrivanjem družbenih vprašanj, kjer deležniki pričakujejo predvsem vsebine v zvezi s pokrivanjem človekovih pravic, zdravja in varnosti pri delu, poslovno etiko podjetja ter standardi poslovanja podružnic podjetja v državah v razvoju (Drapal in drugi 2004: 141). Podjetja pogosto poročajo o okolju, zdravju in varnosti, redka pa so poročila, ki se dotikajo tem, kot so človekove pravice in otroško delo (Green Paper 2001: 16).

Do težav pri določanju in interpretaciji vsebin v poročilih o družbeni odgovornosti podjetij prihaja tudi zaradi pomanjkanja enotnih standardov. Da bi bila ta poročila uporabna, bi se

moral razviti svetovni konsenz o tipu informacij, ki naj bodo razkrite, o obliki poročila ter o verodostojnosti vrednotenja in revizijskem postopku (Green Paper 2004: 16). Ena pomembnejših pobud je Global Reporting Initiative, ki poleg splošnih nasvetov za poročanje o družbeni odgovornosti ponuja tudi vedno večje število okoljskih, družbenih in ekonomskih indikatorjev, pomembnih za podjetja in njihove deležnike (Drapal in drugi 2004: 142). GRI je trenutno najboljši primer, med drugim zato, ker njegove smernice za poročila o trajnostnem razvoju omogočajo primerjavo med podjetji (Green Paper 2001: 17). Smernice GRI so dober primer usmeritev za poročanje, ki bi lahko bile tudi osnova za nek skupni konsenz v prihodnosti (EC CSR 2001: 19).

Zaradi neenotnosti poročanja se predvsem v računovodskih krogih pojavljajo predlogi in zahteve po verificiranju oziroma revidiranju poročil o družbeni odgovornosti, kar naj bi prispevalo k večji kredibilnosti poročil. Za verifikacijo se torej odločajo zaradi povečanja kredibilnosti v očeh ciljnih javnosti, na primer lokalnih skupnosti, pa tudi zaradi dodane vrednosti – vsebinske prevetritve programov družbene odgovornosti in identifikacije pomanjkljivosti, kar lahko prispeva k izboljšanju družbene odgovornosti v prihodnje (Drapal in drugi 2004: 142).

Da bi se izognili kritiki, da so poročila orodje odnosov z javnostmi brez vsebine, morajo objavljene informacije v poročilih o družbeni odgovornosti verificirati tretje osebe (Green Paper 2001: 18). Pri odločanju, komu zaupati verifikacijo poročila, je lahko v pomoč odgovor na vprašanje, katera ciljna javnost je za podjetje v zvezi s komuniciranjem njegove družbene odgovornosti ključnega pomena – lastniki, zaposleni, lokalne skupnosti, potrošniki, nevladne organizacije, itd. Če želi podjetje s svojim poročilom seznaniti lokalne skupnosti ali splošno, laično javnost, potem so lahko med kredibilnim verifikatorji predstavniki nevladnih organizacij ali družbeno aktivni in okoljsko ozaveščeni posamezniki, na primer znane osebnosti, ki so pripravljene pregledati poročilo in o njem podati izjavo (Drapal in drugi 2004: 142–143).

Prihodnost je tako predvsem v preverjanju družbenih, okoljskih oziroma trajnostnih poročil po mednarodno sprejetih standardih, ki bodo temeljila na revizijskih načelih in postopkih ter določitvi javnega pooblastila presojevalca, podobno kot pri zunanji reviziji. Dolgoročno bodo lahko uspešni le tisti verifikatorji, ki bodo z zadostno količino znanja sposobni podati neodvisne, a hkrati konstruktivne poglede na obstoječa poročila in napotke za izboljšanje

družbenih, okoljskih in trajnostnih poročil, pa tudi napotke za izboljšanje celovitih sistemov ravnanja z okoljem in odnosov z lokalnimi in drugimi skupnostmi (Drapal in drugi 2004: 143–144).

3. ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI

3.1. Odnosi z javnostmi

3.1.1. Splošna opredelitev odnosov z javnostmi

James Grunig in Todd Hunt že sama naštevata številne definicije in razlage odnosov z javnostmi. Zelo na kratko in enostavno jih opišeta kot upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Hunt 1984: 8). Odnosi z javnostmi oziroma komunikacijski management sta širša pojma kot komunikacijske tehnike ali specializirani programi odnosov z javnostmi. Vključujejo načrtovanje, izvajanje in evaluacijo komunikacij podjetja tako z notranjimi kot zunanjimi javnostmi, torej skupnostmi, ki vplivajo na uspešnost podjetja (Grunig 1992: 4).

Ena bolj koristnih definicij je nastala leta 1978 na svetovni skupščini mednarodnega združenja za odnose z javnostmi v Ciudad de Mexico: "Odnosi z javnostmi so veščina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, svetovanju vodstvom podjetij in uresničevanju načrtovanih programov ukrepanja, ki so v interesu tako organizaciji kot javnosti," (v Grunig in Hunt 1984: 7–8).

Philip Kitchen definicije odnosov z javnostmi povzema v naslednjih točkah (Kitchen 1997: 27):

1. so funkcija managementa,
2. pokrivajo širok razpon dejavnosti in namenov v praksi,
3. so na pogled dvosmerni ali vzajemni,
4. kažejo, da javnost v odnosu do podjetij ni enotna, temveč mnogotera,
5. kažejo, da so odnosi dolgoročni, ne kratkoročni.

Delo v odnosih z javnostmi obstaja v času, njihov namen pa ni populariziranje organizacije oziroma podjetja, pač pa ugled in razumevanje. Ukvarjajo se z različnimi skupinami ljudmi, javnostmi – potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalna in nacionalna gospodarska združenja, politična združenja, krajani, ... Eden izmed temeljev te panoge je razumevanje, da imajo te

javnosti drugačne potrebe po informacijah in drugačne zahteve do organizacij, in razumevanje teh razlik je pomembna sestavina odnosov z javnostmi (Theaker 2004: 12).

Edvard L. Bernays pa pravi, da "Odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem in prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo," (povzeto po predavanjih D. Verčič, PR šola 2006).

"Upravljanje odnosov z javnostmi je vodstvena funkcija, katere naloga je razvoj vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako kot so vodilni odgovorni za življenje v organizacijah, ki jih vodijo, so odgovorni tudi za odvisnost teh organizacij od vplivov od okolja. Konec koncev danes nedvomno vemo: dolgoročno zmagujejo najbolj prilagodljivi in ne najmočnejši," (Verčič in drugi 2002: 17).

Verčič, Zavrl in Rijavec opozarjajo še na razlikovanje med pojmom deležniki in javnosti. Deležnik je opredeljen s svojo povezavo z neko organizacijo, ki ji lahko rečemo interesna vez in jo lahko prepoznamo neodvisno od tega, ali se je on zaveda ali ne, medtem ko posameznik postane član neke javnosti šele s svojim zavestnim delovanjem – komuniciranjem (Verčič in drugi 2002: 18). Javnosti nastanejo iz organiziranih deležnikov, ki želijo rešiti določen problem (Drapal in drugi 2004: 15).

Upravljanje odnosov z javnostmi se kot vodstvena funkcija in kot stroka ukvarja s spremljanjem organizacije v vseh njenih odnosih s pomembnimi deležniki, z odkrivanjem medsebojnih odvisnosti ter z vzpostavljanjem in ohranjanjem dolgoročnih, poštenih in vzajemno koristnih odnosov. Pri odnosih z javnostmi ne gre za eno javnost, ampak za množstvo javnosti, ki se razvijajo iz deležnikov in ki se lahko tudi preoblikujejo v aktiviste. Organizacije pa morajo z zanje pomembnimi deležniki, javnostmi in aktivisti graditi družbene in celo prijateljske odnose, da bi bile uspešne (Verčič in drugi 2002: 18–19).

3.1.2 Modeli odnosov z javnostmi

James Grunig in Todd Hunt sta predlagala uporaben pogled na zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi z uporabo štirih kategorij komuniciranja z javnostmi, ki hkrati pomagajo razumeti, kako se odnosi z javnostmi izvajajo danes. Ti modeli so model agenture oziroma tiskovnega predstavništva, javnoinformacijski model, dvosmerni asimetrični model ter dvosmerni

simetrični model (Grunig in Hunt 1984: 21). Pri tem opozarjata, da so modeli poenostavitve, ki so vedno vsaj delno napačni, ker vedno nekaj izpustijo, so torej reprezentacije realnosti.

Modeli se med seboj razlikujejo po namenu, načinu komuniciranja, modelu komuniciranja, raziskovalnih aktivnostih, zgodovinskem ozadju ter uporabi v sedanjosti.

Tabela 3.1.2.1: Značilnosti modelov odnosov z javnostmi

Vir: Grunig in Hunt 1984: 21.

Značilnost	Model			
	Agenturni	Javno– informacijski	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
Namen	Propaganda	Razširjanje informacij	Znanstveno prepričevanje	Vzajemno razumevanje
Način komuniciranja	Enosmerno: resnicoljubnost ni pomembna	Enosmerno: resnica je pomembna	Dvosmerno: neuravnoteženi učinki	Dvosmerno: uravnoteženi učinki
Model komunikacije	Vir → prejemnik	Vir → prejemnik	Vir ↔ prejemnik Povratne informacije	skupina ↔ skupina
Raziskovalne aktivnosti	Jih skoraj ni	So redke (berljivosti, bralcev)	Formativne: ovrednotene s stališčem	Formativne: ovrednotene s sporazumevnostjo
Vodilne osebnosti v zgodovini	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, učitelji, poklicni vodje
Kje se uporablja danes	Šport, gledališče, promocija izdelkov	Državna uprava, nepridobitne ustanove, podjetništvo	Kompetitivno podjetništvo; agencije	Regulirano podjetništvo; agencije
Ocenjen odstotek organizacij, ki ga uporabljajo danes	15	50	20	15

Model agenture (tiskovnega predstavništva)

Model tiskovnega predstavništva je najstarejši model, ki so ga uporabljali od leta 1850 do 1900. V modelu tiskovnega predstavništva odnosi z javnostmi služijo kot propaganda. Tiskovni predstavnik širi zaupanje v organizacijo, pogosto prek nepopolnih, zmotnih, neresničnih informacij (Grunig in Hunt 1984: 21). Komunikacija poteka le v eni smeri – od organizacije do javnosti. Praktiki tega modela le redko uporabljajo raziskovanje. Navadno le takrat, ko želijo ugotoviti, ali so se njihovi izdelki pojavili v medijih oziroma če preverjajo udeležbo na dogodku, ki so ga promovirali (Grunig in Hunt 1984: 24). Cilj izvajalcev po tem modelu je pridobiti pozornost medijev za organizacijo (Grunig in Hunt 1984: 25). Takšen model uporabljajo tiskovni predstavniki športnih organizacij, gledališč, kinematografov ipd.

Javnoinformacijski model

Namen javnoinformacijskega modela je širjenje informacij, vendar ne nujno s ciljem prepričevanja. Predstavnik za odnose z javnostmi pri tem modelu deluje kot novinar, ki skuša poročati objektivne informacije o svoji organizaciji javnosti (Grunig in Hunt 1984: 21–22). Model komuniciranja, ki se je uporabljal do leta 1920 (Grunig in Hunt 1984: 25) in je še celo danes najbolj pogost, je enosmeren in skoraj ne uporablja raziskovanja. Svetovalec za odnose z javnostmi pri tem modelu svoje javnosti ne pozna dobro, le občasno preverja, ali javnost sploh uporablja njihove informacije (Grunig in Hunt 1984: 24). Danes tak model komuniciranja uporablja predvsem lokalna in državna uprava ter neprofitne in izobraževalne institucije (Grunig in Hunt 1984: 26).

Dvosmerni asimetrični odnosi z javnostmi

Naloga praktikov v dvosmernem asimetričnem modelu je sicer tudi prepričevanje, tako kot v modelu tiskovnega predstavništva, vendar bolj znanstveno. Znanje iz teorije družbenih ved in vedenjskih raziskav uporabljajo za prepričevanje javnosti, da ta sprejme stališče organizacije in jo podpira (Grunig in Hunt 1984: 22). Pri tem modelu je komunikacija dvosmerna, vendar asimetrična, saj ima organizacija več koristi od odnosov z javnostmi. Organizacija se ne spreminja zaradi odnosov z javnostmi, ampak skuša spremeniti odnos in obnašanje javnosti (Grunig in Hunt 1984: 23). Pri dvosmernih modelih je raziskovanje zelo pomembno. Praktiki asimetričnega modela uporabljajo predvsem formativno raziskovanje, da ugotovijo, kako

sprejemljiva je javnost. Merilne raziskave pa uporabljajo za preverjanje povratnih informacij. Merijo mnenja in odnose pred in po delovanju odnosov z javnostmi, da ugotovijo, kolikšen učinek je imela določena kampanja (Grunig in Hunt 1984: 24–25).

Ta model uporabljajo podjetja, ki se nahajajo na visoko konkurenčnem trgu in ki prodajajo izdelke široke potrošnje. Uporabljajo ga tudi svetovalne agencije s področja odnosov z javnostmi, še posebej tiste, ki se ukvarjajo tudi z oglaševanjem (Grunig in Hunt 1984: 26).

Dvosmerni simetrični odnosi z javnostmi

Dvosmerni simetrični model se je pojavil najkasneje, v 60. letih prejšnjega stoletja. Le v tem modelu praktiki odnosov z javnostmi kot posredniki delujejo tako v interesu organizacije kot njenih javnosti. Njihov cilj je obojestransko razumevanje med organizacijo in javnostmi. Za načrtovanje in merjenje odnosov z javnostmi uporabljajo komunikacijske teorije, ne pa prepričevalnih (Grunig in Hunt 1984: 22). Dvosmerni simetrični model pomeni dialog, in ne monolog kot asimetrični. S tem modelom naj bi se tako vodstvo podjetja kot javnosti nekoliko spremenili zaradi delovanja odnosov z javnostmi. Praktiki tega modela uporabljajo formativno raziskovanje da ugotovijo, kako javnost razume organizacijo in kakšne vplive ima organizacija na javnost. Te ugotovitve so jim nato v pomoč pri svetovanju vodstvom podjetij glede odzivov javnosti na delovanje podjetja in kako lahko spremenijo delovanje, da še izboljšajo koristi javnosti (Grunig in Hunt 1984: 25). Ta model je najbolj pogost v velikih podjetjih, ki so pod vladnim nadzorom. Tudi nekatere agencije za odnose z javnostmi ga uporabljajo (Grunig in Hunt 1984: 26).

Grunig in nekateri drugi teoretiki menijo, da je ta model najbolj etičen, saj omogoča enakovredno izmenjavo. L'Etangova pa poudarja, da izvajalec odnosov z javnostmi ni nikoli nezainteresiran, se pravi da je vedno navzoč tudi delodajalec, organizacije pa ne delujejo v nasprotju s svojimi interesi, zato je komunikacija še vedno asimetrična (L'Etang v Theaker 2004: 22).

Grunig in Hunt menita, da je primerov dvostranske simetrije v praksi malo, vendar se to tudi zaradi trenda v izobraževanju spreminja. Zadnje raziskave namreč kažejo dvom v moč množičnega prepričevanja asimetričnega modela. Prepričevanje tako nadomešča razumevanje, ki je tudi glavni cilj komuniciranja (Grunig in Hunt 1984: 41–42). Komunikatorji, ki

uporabljajo dvosmerni simetrični model, stremijo k win–win rešitvam v odnosih z javnostmi (Dozier in drugi 1995: 12–13).

3.1.3 Programi odnosov z javnostmi

Organizacije kot take so del družbenega sistema, ki ga sestavljajo posamezniki ali skupine posameznikov (javnosti), ki so povezani z njim. Vloga odnosov z javnostmi je razvijati in ohranjati odnose s temi skupinami, da organizacija lahko izpolni svoje cilje. Ne glede na vrsto organizacije imajo tiste, ki so uspešne, strategijo, ki določa dolgoročno usmeritev in namen delovanja. Prispevek, ki ga lahko odnosi z javnostmi zagotovijo v procesu oblikovanja strategije, je dvojen: prvič, pomagajo zbirati in tolmačiti informacije iz družbenega okolja, na podlagi katerih se lahko sprejemajo strateške odločitve, hkrati pa sporočajo strateško vizijo. Svetovalci v odnosih z javnostmi (komunikacijski tehniki in komunikacijski upravljavci) vodijo različne programe, ki so prilagojeni različnim javnostim (Theaker 2004: 53–63).

Škerlep pojasnjuje, da se programi med seboj prepletajo in dopolnjujejo ter se le redko pojavijo v čisti obliki. Škerlep navaja sedem programov odnosov z javnostmi, ki jih upravljamo s strateškimi javnostmi (Škerlep 1998: 751).

Odnosi z mediji

Odnosi z mediji so eno izmed področij dela v okviru odnosov z javnostmi, katerih predmet je spremljanje in analiza medijskih objav ter njihovih učinkov na pomembne javnosti organizacije, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti, s katerimi obveščamo, prepričujemo, razpravljamo in se pogajamo z novinarji in njihovimi občinstvi. Odnosi z mediji so enaki drugim programom v tem, da novinarji spadajo med deležnike in da se lahko razvijejo v javnosti in tudi v aktiviste. Hkrati pa se odnosi z mediji od drugih področij razlikujejo po tem, da prek medijev dosegamo druge deležnike, javnosti in aktiviste, pa tudi oni nas. V sodobni družbi pa se javnosti najpogosteje konstituirajo ravno prek medijev (Verčič in drugi 2002: 15–20). Grunig in Hunt pravita, da odnosi z mediji zasedajo osrednji položaj v odnosih z javnostmi zato, ker mediji kot psi čuvaji nadzorujejo informacije, ki potujejo do drugih javnosti v družbenem sistemu (Grunig in Hunt 1984: 223).

Odnosi z zaposlenimi

Eden najpomembnejših odnosov organizacije je tisti z njenimi zaposleni na vseh nivojih. Pojem interna javnost oziroma zaposleni se nanaša tako na vodstvo podjetja kot delavce. Ta javnost predstavlja najbolj pomemben vir organizacije – njene ljudi (Cutlip 1994: 260). Cutlip meni, da so cilji notranje komunikacije opredeliti, vzpostaviti in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je lahko odvisen uspeh oziroma neuspeh podjetja (Cutlip 1994: 263). Uravnotežen odnos med zadovoljnostjo zaposlenih in (ekonomsko) uspešnostjo organizacije je le eden izmed vidikov nenehnega prilagajanja v odnosu med delodajalcem in zaposlenimi.

Koordinacija in posredovanje, potrebni za delo z zaposlenimi, postavljata zaposlene v službi za odnose z javnostmi v središče upravljanja internih odnosov (Cutlip 1994: 261).

Odnosi s finančnimi javnostmi

Odnosi s finančnimi javnostmi, ena najboljše plačanih specializacij v praksi odnosov z javnostmi, zahtevajo tako razumevanje finančnih tokov organizacije kot pravno znanje (Cutlip 1994: 176). Public Relations Society of America opredli odnose s finančnimi javnostmi kot posredovanje informacij, ki vplivajo na vedenje delničarjev in vlagateljev o finančnem stanju in možnostih podjetja. Eden izmed ciljev te prakse je izboljšanje odnosov med podjetjem in njegovimi delničarji (v Cutlip 1994: 176). Kitchen kot ključne javnosti poleg delničarjev in vlagateljev opredeljuje še borzne posrednike, analitike, trgovske banke ter finančne medije (Kitchen 1997: 116). Cilj komuniciranja s finančnimi javnostmi je graditi delničarsko telo, ki razume podjetje, njegove temeljne prednosti, in zaupa v sposobnosti vodstva, zato kupi delnico podjetja in jo tudi ohranja. Naloga je torej pomagati podjetju tržiti njegovo delnico in tako tekmovati na trgu kapitala (Razpet in drugi 2003: 15).

Odnosi z državnimi institucijami

Odnosi z državnimi institucijami v večjem delu pomenijo strateško načrtovanje komuniciranja in se ukvarjajo z različnimi javnostmi na vladnem nivoju – vlada, mediji, javne organizacije, občine, deležniki, sindikati in tudi splošna javnost (Kitchen 1997: 116). Cutlip tudi pravi, da je vloga vladnih odnosov lahko zelo različna, glavna naloga pa je informiranje tako navzven

kot navznoter (Cutlip 1994: 462–466). Vlada se dotika vsakega dela družbe in dobesedno vsak del vlade je tesno povezan in odvisen od odnosov z javnostmi (Cutlip 1994: 462). Uspešna vlada ohranja aktivno, obojestransko razumevanje, ki temelji na dvosmernem komuniciranju z državljani (Cutlip 1994: 463).

Odnosi z državnimi institucijami temeljijo na dveh premisah, in sicer, da mora demokratična vlada poročati o svojih aktivnostih državljanom ter da uspešna vladna administracija zahteva aktivno participacijo državljanov in njihovo podporo (Cutlip 1994: 466). Splošni cilji programov vladnih odnosov imajo (ne glede na nivo vlade) vsaj tri skupne točke:

1. informiranje volivcev o aktivnostih vladne službe,
2. zagotavljanje aktivnega sodelovanja v vladnih programih (udeležba na volitvah) ter sprejemanja zakonskih obveznosti (npr. obvezna uporaba varnostnega pasu),
3. ohranjanje podpore državljanov glede osnovanih politik in programov.

Odnosi z lokalnimi skupnostmi

Cutlip pravi, da so odnosi organizacije s sosedi v širši skupnosti odločilnega pomena, zato ker je ta okolica vir delovne sile in od razmer v njej je odvisno, ali bo pritegnila nadarjene ljudi. Poleg tega določa davke, zagotavlja nujne storitve in lahko, če ni zadovoljna, ovira delovanje ustanove ali industrijske panoge (Cutlip v Theaker 2004: 194). Kitchen meni, da odnosi z lokalnimi skupnostmi zahtevajo jasno politiko podjetja za soočanje z zahtevami in interesi lokalnih skupin, predvsem v smislu prihodnje usmeritve podjetja in njegovega državljanstva – to je sprejemanja ugodnosti ter odgovornosti v odnosu v lokalni skupnosti (Kitchen 1997: 117).

Odnosi s potrošniki

Odnosi z javnostmi so bili dolgo razumljeni kot pomemben nadomestek trženjskim nalogam, še posebej v produktnih in storitvenih podjetjih. Če jih dovolj zgodaj in pravilno vključimo v potrošniške marketinške funkcije, lahko odnosi z javnostmi zagotovijo integrirano, strateško usmerjeno in uspešno marketinško komuniciranje (Cutlip 1994: 455). Odnosi z javnostmi podpirajo trženje na različne načine: publiciranje novic in dogodkov ob lansiranju novih ali izboljšanih izdelkov ali storitev, promoviranje ustaljenih izdelkov in storitev, ustvarjanje

želene podobe in ugleda podjetja, raziskovanje javnega mnenja na posameznih trgih, publiciranje javnih nastopov govorcev podjetja ipd. (Cutlip 1994: 455).

Trženjski odnosi z javnostmi podpirajo naloge trženjskega oddelka. Razvoj te prakse je izjemno pomemben, ker se potrošniki vedno bolj fragmentirajo ter zaradi vedno večjih stroškov medijev (Kitchen 1997: 35–36).

3.2. Odnosi z lokalnimi skupnostmi

3.2.1 Splošna opredelitev odnosov z lokalnimi skupnostmi

Odnosi z lokalnimi skupnostmi so načrtovano, aktivno in trajno sodelovanje organizacije z in znotraj lokalne skupnosti, da bi ohranila in izboljšala svoje okolje za korist obeh strani. Cilj programov odnosov z lokalnimi skupnostmi je vzpostaviti komunikacijo tako z besedami kot dejanji, zato da organizacija postane partner v lokalni skupnosti (Kruckeberg in Starck 1988: 24). Da bi organizacija preživela, mora biti njeno delovanje sprejeto v skupnosti. Večina zaposlenih v podjetju in tudi večina kupcev, lastnikov, prihaja iz skupnosti. Podjetje ne more preživeti brez zadostne podpore zaposlenih in zadovoljnih kupcev, ki se vračajo. Ohranjanje dobrih odnosov s skupnostjo, v kateri organizacija deluje, je tako pomembno kot ohranjanje dobrih odnosov z drugimi javnostmi, npr. s kupci, dobavitelji, zaposlenimi (Wells in Spinks 1999: 108).

Grunig in Hunt (1984: 267) pravita, da so programi odnosov z lokalno skupnostjo specializirana oblika programov odnosov z javnostmi, njihov namen pa je olajšati komunikacijo med organizacijo in lokalnimi javnostmi. Programi odnosov z lokalnimi skupnostmi odražajo soodvisnost organizacije in njenega okolja, to je lokalnih skupnosti.

V Sloveniji za večino organizacij velja, da zaposleni prihajajo iz lokalnega območja, velja pa tudi to, da se še vedno nismo pripravljene seliti iz enega dela Slovenije v drugega samo zaradi zaposlitve. To pomeni, da organizacija večinoma išče nove kadre v ožjem ali širšem lokalnem območju. Iz lokalne skupnosti pogosto prihajajo tudi dobavitelji, poslovni partnerji, lokalna skupnost s svojimi občinskimi organi odloča o različnih dovoljenjih, ki zadevajo organizacijo. Dobri odnosi z lokalnimi skupnostmi so še toliko bolj pomembni v primerih, ko podjetje s svojo dejavnostjo na kakršenkoli način vpliva na kakovost bivanja (čistost zraka, stopnja

onesnaženosti voda, ravnanje z odpadki, hrup, družbena odgovornost, ...) (Drapal in drugi 2004: 16).

Dejavniki, zaradi katerih se odnosi z lokalnimi skupnostmi razlikujejo od celovitega organizacijskega komuniciranja in zahtevajo posebno obravnavo, so:

- zavedanje in opredelitev tistega geografskega območja komuniciranja, ki je ključno za obstoj in uspešno izvajanje poslanstva organizacije;
- zavedanje, da odnosov z lokalnimi skupnostmi ne moremo izvajati ločeno od drugih komunikacijskih aktivnosti, saj učinkoviti odnosi z lokalnimi skupnostmi vplivajo tudi na uresničevanje poslovnih ciljev organizacije zunaj geografsko določenega lokalnega prostora in obratno;
- razumevanje, kje, kako in v čem se interesi lokalnih skupnosti razlikujejo od interesov drugih javnosti;
- izbor tistih komunikacijskih orodij, ki bodo omogočala vzpostavljanje sodelovanja, soodločanja in pogajanja z lokalnimi skupnostmi (Drapal in drugi 2004: 18).

Odnosi z lokalnimi skupnostmi pa obsegajo tudi vse bolj pomemben segment organizacijskega in družbenega komuniciranja – to sta okoljsko in prostorsko komuniciranje, ki se primarno izvajata prav v lokalnih skupnostih (Drapal in drugi 2004: 18–19). Tako odnosi z lokalnimi skupnostmi obsegajo tudi ta, vse bolj pomemben segment organizacijskega in družbenega komuniciranja.

3.2.2 Odnosi v skupnosti

Sodobni model odnosov z javnostmi ne prenese edninske obravnave pojma "lokalna skupnost" zaradi številnih notranjih oziroma organizacijskih, predvsem pa zunanjih dejavnikov. Ko govorimo o strukturi točno določene lokalne skupnosti ali dogajanju v njej in nanjo ne gledamo z vidika organizacije oziroma nas zanima le, kaj se dogaja v točno določeni skupnosti – takrat uporabljamo edninski izraz. Ko pa mislimo na celovit proces načrtovanja odnosov z javnostmi, torej z vsemi lokalnimi skupnostmi, kjer organizacija deluje in na katere vpliva, pa govorimo o donosih z lokalnimi skupnostmi (Drapal in drugi 2004: 13–14).

Pojem skupnost se v družbenih znanostih in komunikološki literaturi uporablja na dva načina (Grunig in Hunt 1984: 266):

- kot prostorska skupnost – skupina ljudi v določenem geografskem prostoru;
- kot interesna skupnost – skupina ljudi s skupnimi interesi, kot npr. poslovna skupnost, znanstvena skupnost.

Ljudje namreč niso skupnost zgolj zaradi tega, ker živijo v fizični bližini. Skupnost je dosežena, ko se ljudje zavedajo in imajo skupne interese ter delujejo v skladu z njimi (Kruckeberg in Starck 1988: 52–53). Ti dve obliki skupnosti se lahko prekrivata. Skupnosti so lahko zelo različne, programi odnosov z lokalnimi skupnostmi pa se morajo razlikovati za te različne oblike (Grunig in Hunt 1984: 267). Večina programov za odnose z lokalnimi skupnostmi je prilagojena za prvo obliko skupnosti.

Cutlip je strukturo skupnosti ponazoril s piramido moči, da bi tako prikazal, da ni homogena. Čisto na vrhu so veliki delodajalci in lastniki, takoj pod njimi izvršni direktorji in top menedžment. Na naslednji stopnji so svetovalci za odnose z javnostmi, novinarji in državni uradniki. Na dnu piramide pa so strokovnjaki, kot so vodje majhnih podjetij, duhovniki, učitelji, računovodje, socialni delavci ipd. (Cutlip in drugi v Theaker 2004: 196).

Sestavni del pojma lokalne skupnosti je tudi interakcija (medsebojno vplivanje), zato lokalno skupnost obravnavamo predvsem kot kompleksno in dinamično celoto številnih in raznolikih sil in razmerij. Za čim bolj učinkovito razumevanje in upravljanje tega pa je treba raziskovati omrežja družbenih struktur, ki so v tesnem in prepletenem medsebojnem odnosu. Za organizacijo je zato pomembno, da razišče razmerja in sile v skupnosti, opredeli skupne cilje ali cilje posameznih skupin znotraj skupnosti in nato svoje delovanje usmeri tako, da z njimi vzpostavi partnerske odnose. Dobro poznavanje dogajanja v skupnosti, akterjev in razmerij med njimi je ključnega pomena (Drapal in drugi, 2004: 21–23). Čikaška šola je odnos med skupnostjo in komunikatorji videla kot nujen za zdravo družbeno strukturo (Kruckeberg in Starck 1988: 70).

3.2.3 Komuniciranje z lokalnimi skupnostmi

Programi odnosov z lokalnimi skupnostmi morajo vzpostaviti in ohranjati najboljšo možno klimo, v kateri podjetje lahko deluje (Kruckeberg in Starck 1988: 24). Lokalna skupnost, sestavljena iz posameznikov in skupin, med katerimi se nenehno vzpostavljajo, krepijo, spreminjajo in rahljajo odnosi ter medsebojni vplivi, se neprestano spreminja, prav tako kot se neprestano spreminjajo vezi in odnosi med ljudmi ter njihov odnos do organizacij. Spremembe v družbenem okolju pa so posledica različnih vplivov iz okolice. Naloga strokovnjakov za odnose z lokalnimi skupnostmi je zato predvsem ukvarjanje z napovedovanji in udejanjanjem takšnih sprememb ter merjenje njihovih posledic, ki lahko posameznikom ali organizacijam koristijo ali škodijo (Drapal in drugi 2004: 26).

Mumel in Bošnjak opisujeta, kako naj se lokalna skupnost kot organizacija obnaša do svojega okolja, vendar isto velja tudi za organizacijo v odnosu do lokalne skupnosti. Sodoben način poslovanja sili vse organizacije v odprtost in transparentnost delovanja, vlaganja v zaposlene ter povezovanje z okoljem. Javnost in odprtost delovanja do lokalne skupnosti lahko organizaciji le koristi, saj na ta način informira, pojasnjuje, izobražuje in animira svoje okolje k sodelovanju in zagotavlja podporo odločitvam o nadaljnjem razvoju. Odnose z lokalnimi skupnostmi je treba načrtovati skladno s strateškimi smernicami celotne lokalne skupnosti in vrednotiti uspešnost in učinkovitost na podlagi zastavljenih ciljev (Mumel in Bošnjak 2001: 640–646).

Programi odnosov z lokalnimi skupnostmi izpostavljajo dve vrsti komunikacijskih aktivnosti: aktivnosti, ki pomagajo lokalnim vodjem ali zaposlenim, da komunicirajo z lokalnimi voditelji in prebivalci; ter aktivnosti, ki vključujejo organizacijo v skupnost, kot npr. podpora izobraževalnim ustanovam, podpora urbanim prenovam, finančna sredstva za lokalne organizacije ... Svetovalci za odnose z javnostmi imajo veliko odgovornost za izvajanje komunikacijskih aktivnosti in hkrati svetujejo vodstvu, s kakšnimi projekti se lahko še bolj vključijo v skupnost (Grunig in Hunt 1984: 267).

Odnosi z lokalnimi skupnostmi morajo biti sistematično načrtovani in usmerjeni. Predvsem pa morajo temeljiti na obojestranskem, interaktivnem komuniciranju obeh strani – organizacije in lokalne skupnosti. (Mumel in Bošnjak 2001: 640–646).

Organizacija, ki pripravlja svoj program upravljanja odnosov z lokalnimi skupnostmi, mora najprej preučiti:

- cilje organizacije, da ugotovijo, kako lahko aktivnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi pomagajo pri uresničitvi teh ciljev;
- potrebe in pričakovanja skupnosti – komu in kako pomagati oziroma s kom partnersko sodelovati, da bo to imelo najbolj pozitivne učinke za lokalno skupnosti in organizacijo
- obstoječe načine komuniciranja z lokalnimi skupnostmi in drugimi deležniki (Drapal in drugi 2004: 26–27).

Večina organizacij sodeluje z lokalno skupnostjo zato, ker so spoznale, da so v močni skupnosti tudi same močnejše. Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če živijo v prijetni okolici, v katero je mogoče pritegniti sposobne ljudi. Delavci, katerih delovno okolje je zelo zahtevno, pa so bolj zadovoljni z delom, če jim podjetje omogoči, da svoje sposobnosti uporabijo še v lokalni skupnosti" (Grunig in Hunt 1984: 270).

Cutlip navaja sedem različnih vrst dejavnosti, ki jih je mogoče izvajati pri vključevanju podjetja v širšo skupnost (Cutlip in drugi v Theaker 2004: 197):

- Dnevi odprtih vrat: ogled delovnih prostor organizacije za širše množice; zaradi sodelovanja pri razstavah in vodenih ogledih so zaposleni bolj ponosni na delovno okolje.
- Posebni dogodki: začetek gradnje novega poslopja, odprtje na novo zgrajenega poslopja, posebni seminarji o izdelkih podjetja.
- Razširjena izdaja biltena podjetja: bilten ali časopis podjetja z nekaj dodatnimi novicami je mogoče distribuirati tudi v lokalni skupnosti in tako obveščati prebivalce o dejavnostih podjetja.
- Prostovoljne dejavnosti: zaposlenim je treba omogočiti prostovoljne dejavnosti pri krajevnih organizacijah in jih k temu spodbujati.
- Oglaševanje v lokalnih medijih: nadzorovanje in usmerjanje sporočil za lokalne medije.
- Denarni prispevki: pokroviteljstvo ali darovanje sredstev za krajevne organizacije.

- Priprava novic: prilagajanje informacij potrebam krajevnih občil.

3.2.3.1 Ključne javnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi

Večina svetovalcev za odnose z lokalnimi skupnostmi ne razdeli natančno komunikacije z vodstvom skupnosti in prebivalci. To bi namreč predvidevalo, da so skupnosti posamezne, homogene javnosti, ki imajo znane skupne voditelje. Champion International natančneje določa javnosti skupnosti: zaposleni in njihove družine, lokalni mediji, mnenjski voditelji v skupnosti, volilni in drugi vladni uradniki, lokalna podjetja, servisne organizacije, zagovorniške in interesne skupine, splošna javnost, potrošniki (Grunig in Hunt 1984: 271).

Zaposleni

Večina zaposlenih v organizaciji verjetno prihaja iz skupnosti, v kateri organizacija deluje, in večina zaposlenih, ki prihaja od drugod, si mora ustvariti dom v tej skupnosti. Tudi skupnost mora zagotavljati prihodnje zaposlitve. Sprejemanje zaposlenih med ljudmi iz skupnosti je eden izmed pozitivnih elementov, ki vodi k višji produktivnosti. Organizacija mora skrbeti za dober ugled v skupnosti, da pripomore k dvigu visoke stopnje morale zaposlenih in produktivnosti ter zmanjša odhod delavcev (Wells in Spinks 1999: 109). Ugled, ki ga ima organizacija v lokalni skupnosti, delno predstavlja tudi ugled, ki ga ima v očeh zaposlenih (Drapal in drugi 2004: 173).

Delničarji oziroma vlagatelji

Organizacije morajo nenehno iskati nove delničarje, da lahko širijo ali nadgrajujejo svoje delovanje. Vlagatelji bodo bolj pripravljeni vlagati kapital v tiste organizacije, ki jih spoštujejo in za katere vidijo, da jih cenijo tudi skupnosti. Delničarji se zavedajo, da dober ali slab ugled organizacije v očeh skupnosti lahko vpliva na prihodnji uspeh podjetja in posledično tudi na uspešnost njihovih vlaganj. Organizacija se mora zato zavedati, da imajo odnosi z lokalno skupnostjo pomemben vpliv na odločitve novih delničarjev (Wells in Spinks 1999: 109).

Lastniki lahko bistveno določajo pogoje, način, oblike in vsebine komuniciranja z lokalnimi skupnostmi, po drugi strani pa so lahko vpeti v komuniciranje ali kot komunikatorji ali kot

skupina, ki razume, da lahko lokalne teme vplivajo na uspeh organizacije, katere lastniki so (Drapal in drugi 2004: 173).

Upniki oziroma finančna javnost

Upniki oziroma finančne institucije razmišljajo podobno kot vlagatelji in ne bodo pripravljene odobriti kreditov organizaciji s slabim ugledom v očeh skupnosti. Zavedajo se namreč, da je podoba v očeh skupnosti eden izmed dejavnikov, ki določa tveganje kreditiranja v povezavi z organizacijo. Korporativna funkcija odnosov z lokalnimi skupnostmi, ki se kaže v dobri podobi v očeh skupnosti, je tako dragocena prednost, ko se organizacija sreča s finančno javnostjo (Wells in Spinks 1999: 109).

Potrošniki

Večina organizacij razume, kako pomemben je dober ugled skupnosti v očeh kupcev. Da bi ostala uspešna, mora imeti organizacija veliko zadovoljnih in zvestih kupcev. Večina kupcev bo kljub višjim cenam kupovala pri tisti organizaciji, ki ima dober ugled (Wells in Spinks 1999: 109). Poslovni svet se globalizira, potencialni kupci pa postajajo vse bolj lokalno omejeni. Trend ekonomske globalizacije in nacionalne kulturne lokalne omejenosti vpliva na delovno silo in trg in tudi na poslovno komuniciranje (Victor v Wells in Spinks 1999: 109). Kljub globalizaciji v poslovnem smislu pa ostaja za organizacije pomembno oboje; na eni strani dobro sodelovanje v domačih skupnostih, po drugi strani pa razumevanje globalnih trendov in interesov globalnih potrošnikov ter ustrezno prilagajanje le tem, npr. vključevanje ustreznih tem, kot so okoljska in družbena odgovornost, v svoje programe (Drapal in drugi 2004: 188–189).

Mediji

Odnosi z viri medijev, ki služijo skupnosti, so lahko nevarna funkcija organizacijskega komuniciranja. V tem primeru mediji pomenijo funkcijo medijev poročanja o novicah. Da bi imela dober ugled v skupnosti, mora biti organizacija v medijih predstavljena pozitivno. Ena izmed funkcij organizacijskega komuniciranja je zato vplivanje na vsebino medijskih objav na način, da bo podoba v skupnosti, ki jo bo ustvaril novinarski vir, pozitivna (Wells in Spinks 1999: 109).

Lokalni uredniki in novinarji so zaradi omejenosti prostora pogosto tudi člani tistih ciljnih javnosti, ki jih določena tema zadeva, poleg tega lahko pripadajo več javnostim hkrati. Odnosi z lokalnimi mediji so most do odnosov z drugimi javnostmi v lokalni skupnosti (Drapal in drugi 2004: 190–191).

Člani organizacije bi se morali vključevati tako v meščanske kot lokalne zadeve, da bi povečali želeno publiciteto. Dobri odnosi z zaposlenimi prav tako vplivajo na graditev želene medijske pokritosti. Problemi s sindikati ali sveti delavcev pa bodo povzročili negativne medijske objave. Organizacija mora v takšnih primerih poskrbeti, da medijem zagotovi ažurno in celovito informacijo o zgodbi tudi z vidika organizacije. Za dobro medijsko poročanje mora organizacija skrbeti tudi pri odnosu s kupci – tisoč zadovoljnih kupcev verjetno nikoli ne bo ustvarilo medijske zgodbe, en nezadovoljen kupec pa jo verjetno bo (Wells in Spinks 1999: 110–111).

Širša javnost

Odnosi z lokalnimi skupnostmi pa vključujejo večjo javnost od naštetih. Javnost predstavlja del skupnosti, ki ustvarja podobo organizacije in tako vpliva na njen uspeh. Lokalne uredbe in lokalne davčne strukture so zelo pomembne za uspeh podjetja. Zakone in strukture pa nadzira širša javnost, ki lahko podpira organizacijo ali pa ovira njeno delovanje in širitev. Kako bo javnost delovala, je odvisno od tega, kakšen ugled ima v njenih očeh določeno podjetje. Javnost lahko na organizacijo vpliva tudi prek govoric, in sicer tudi prek tistih posameznikov, ki niso nujno potencialni kupci, zaposleni, delničarji, upniki. Tak način komuniciranja lahko podjetju koristi ali škodi. Organizacija se mora torej zavedati, da širša javnost vključuje ljudi, ki niso nujno v neposrednem stiku z njo (Wells in Spinks 1999: 111).

Vladne službe oziroma odločevalci

Temelj vsakega odnosa z odločevalci sta poznavanje odločevalskega procesa in poznavanje igralcev v tem procesu. Le manjši del tem, ki imajo lokalni značaj, je namreč mogoče opredeliti zgolj skozi lokalne odločevalce – večina jih je namreč pogojena z odločitvami nacionalnih ali celo nadnacionalnih (EU) odločevalcev (Drapal in drugi 2004: 194). Odločevalci v lokalnih skupnostih pa se zaradi pomanjkanja kadrovskih in finančnih virov pri

svojem odločanju pogosto po pomoč zatekajo k organizacijam kot posrednikom informacij in drugega. Organizacije z boljšim sistemom komuniciranja bodo uspešnejše, saj bodo lahko vplivale na polje razumevanja in s tem vzpostavljale boljše možnosti, da bodo odločitve pisane na njihovo kožo (Drapal in drugi 2004: 196).

3.3 Razvoj odnosov z lokalnimi skupnostmi

3.3.1 Zgodovinski pogled na odnose z lokalnimi skupnostmi

3.3.1.1 Transakcijski model odnosov z lokalno skupnostjo

Poslovneži in akademiki niso vedno videli prednosti v vzpostavljanju korporativne filantropije in programov odnosov z lokalnimi skupnostmi. Veliko jih je namreč sledilo Friedmanovemu konceptu, da je družbena odgovornost podjetij ustvarjanje dobička. Kmalu pa so začeli spoznavati, da imajo odnosi s skupnostmi pomemben vpliv na sposobnost podjetja, da dosega svoje poslovne cilje (Hall 2006: 4).

Naloga svetovalcev za odnose z javnostmi je bila ohranjanje odnosov in reševanje problemov organizacije z njenimi javnostmi. Odnosi z lokalno skupnostjo so bili le izvajanje prepričevalnega komuniciranja za doseg specifičnih ciljev za klienta, ti cilji pa so bili usmerjeni na geografsko skupnost (Kruckeberg in Starck 1998: 81). Odnosi z lokalnimi skupnostmi so bili razumljeni kot razkošje, ne pa kot osrednja poslovna aktivnost (Hall 2006: 17).

Pritiski prebivalcev lokalnih skupnosti na delovanje podjetij pa so postajali vse močnejši, zato so se organizacij odzvale tako, da so ponekod formalno vzpostavile svoje službe za odnose s skupnostjo (angl. corporate community relations offices), ki so bile vzpostavljene v okviru funkcije javnih odnosov ali odnosov z javnostmi (Drapal in drugi 2004: 28–29). Cilj takšne organiziranosti funkcije odnosov z lokalno skupnostjo je bil vzpostaviti, ohraniti ali povečati ugled organizacije kot dobrega korporativnega državljana v očeh predstavnikov lokalne skupnosti. Ta funkcija je bila zastavljena predvsem programsko, manj pa strateško–sistemska. Bolj se je torej ukvarjala s tem, kakšni vsebinski programi so primerni glede na potrebe in zahteve skupnosti, manj pa s tem, kakšen pomen in dolgoročni prispevek imajo tovrstne aktivnosti za organizacijo.

Strokovnjaki za skupnost so torej pripravljali in uresničevali programe, ki so temeljili na izmenjavi, to je transakciji med organizacijo in lokalno skupnostjo (Drapal in drugi 2004: 29). Transakcijski model komuniciranja pomeni komunikacijo do nekoga, predvsem v smislu prepričevanja ali zagovarjanja (Kruckeberg in Starck 1988: 62). Če je npr. organizacija lokalni skupnosti ponudila finančno podporo ureditvi javne strukture, sponzorstvu dogodkov, štipendiranju šolarjev, je v zameno dobila podporo svojemu poslovanju v lokalnem okolju, pozitivno publiciteto pri medijih, lojalnost pri zaposlenih ipd. (Drapal in drugi 2004: 29).

Tak zgodnji model odnosov z lokalno skupnostjo (in ne z lokalnimi skupnostmi) je bil sicer lahko učinkovit tako za organizacijo kot lokalno skupnost, a le dokler je bilo družbeno in poslovno okolje organizacij sorazmerno nespremenljivo. Val sprememb v družbenem in poslovnem okolju pa je se s seboj prinesel tudi nov model odnosov z lokalnimi skupnostmi (Drapal in drugi 2004: 29).

3.3.1.2 Interaktivni model odnosov z lokalnimi skupnostmi

Številne družbene in gospodarske spremembe v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ki so močno vplivale na konkurenčnost organizacij, so prispevale k povečanju dinamičnosti njihovega zunanjega okolja, kar je imelo vpliv na vse organizacijske funkcije. Funkcija javnih odnosov se je tako decentralizirala, ker je postalo upravljanje odnosov z vladnimi in drugimi odločevalskimi javnostmi pomembno v različnih okoljih, kjer je organizacija delovala. Odgovornost za upravljanje odnosov z zunanjimi javnostmi se je s sedeža organizacije začelo prenašati na različne poslovne in druge enote organizacije (Drapal in drugi 2004: 30).

Velike spremembe v komunikacijskem in transportnem sistemu so botrovale izginjanju lokalne skupnosti. To je povzročilo številne družbene probleme, ki so vplivali tako na družbo kot na svetovalce v organizacijah, spremenili so se načini razumevanja sveta tako v mestih kot v oddaljenih lokalnih skupnostih (Kruckeberg in Starck 1988: 38 in 83).

Med pomembnejše notranje dejavnike, ki so vplivali na razvoj novega modela odnosov z lokalnimi skupnostmi, so prestrukturiranje poslovanja organizacij in porazdelitev odgovornosti, ki prinašata približevanje funkcije odnosov z lokalnimi skupnostmi najvišjemu vodstvu in tudi zaposlenim na nižjih odločevalskih ravneh (Drapal in drugi 2004: 36–38).

Pomembne so tudi spremembe na individualni ravni, predvsem spremembe odnosa med delodajalci in zaposlenimi, ter trend naraščajoče ozaveščenosti javnosti o pravicah dostopa do informacij in sodelovanja pri odločanju o okoljskih in drugih zadevah (Drapal in drugi 2004: 39).

Nekoč enostavni odnosi izmenjave med obema stranema v novem, strateškem modelu odnosov z lokalnimi skupnostmi postajajo trajnejša in resnejša partnerstva (Drapal in drugi 2004: 31). Interakcijski model pomeni komunikacijo z nekom in temelji na družbeni vključenosti in participaciji (Kruckeberg in Starck 1988: 62–63).

Temeljne značilnosti novega, interaktivnega modela odnosov z lokalnimi skupnostmi so:

- upoštevanje mnoštva lokalnih skupnosti, in ne le ene, kjer ima organizacija sedež ali obrat;
- strateška usmeritev funkcije, ki postaja ena izmed osrednjih poslovnih funkcij;
- večja odgovornost funkcije odnosov z lokalnimi skupnostmi za donosnost naložb na svojem področju delovanja (Drapal in drugi 2004: 33).

Zaradi višje stopnje vključevanja zaposlenih in predstavnikov lokalnih skupnosti v proces načrtovanja in izvajanja aktivnosti na tem področju lahko danes namesto o starem transakcijskem modelu govorimo o povezovalnem, vključujočem oziroma celo interaktivnem modelu odnosov z lokalnimi skupnostmi. Novi model omogoča večje medsebojno odzivanje in prilagajanje organizacij v odnosu do zaposlenih in lokalnih skupnosti ter obratno (Drapal in drugi 2004: 40–41). Vodstvo organizacije mora razumeti odnose z javnostmi kot interaktivne, se pravi da vključujejo dvosmerno komunikacijo z vsemi segmenti skupnosti, pri čimer je komunikacija odprta, jasna in celovita (Wells in Spinks 1999: 111). V odnosu med organizacijo in njenimi lokalnimi skupnostmi ne zadošča več zgolj izmenjava – novi model zajema procese sovplivanja in prepletanja različnih funkcij in potreb v podjetju in je naravnan sistemsko (Drapal in drugi 2004: 40–41).

3.3.2 Prihodnost odnosov z lokalnimi skupnostmi

Odnosi z lokalnimi skupnostmi postajajo za organizacije eden osrednjih poslovnih izzivov – funkcija tega komunikacijskega področja danes ni več le posredovanje med organizacijo na

eni strani in lokalnimi skupnostmi na drugi strani, pač pa gre za močnejšo povezovalno vlogo, ki se vse resneje približuje ključnim poslovnim (strateškim) funkcijam v podjetju.

Področje odnosov z lokalnimi skupnostmi postaja vse bolj prilagodljivo obema stranema in tudi vse bolj odzivno na dogajanja v družbenem okolju. Številni notranji in zunanji dejavniki vplivajo na postopno preoblikovanje tradicionalnih pogledov na vlogo in cilje odnosov z lokalnimi skupnostmi (Drapal in drugi 2004: 27–28).

Prihodnost odnosov z lokalnimi skupnostmi bodo oblikovali številni dejavniki. Najpomembnejši med njimi so konkurenca, informirani, inteligentni in zahtevni kupci, razvijajoče se tehnologije ter profesija odnosov z javnostmi.

Konkurenca

Konkurenca bo v prihodnje še bolj ostra kot kadarkoli do sedaj. Agresivne poslovne organizacije bodo tekmovala z naraščajočo napetostjo za naklonjenost kupcev. Na čelu teh spopadov pa bodo kampanje odnosov z javnostmi, ki bodo skušale vplivati na javno mnenje in oblikovati želeno podobo organizacij v očeh članov skupnosti.

Kupci v skupnosti bodo zahtevali več, bolj bodo izobraženi glede nakupnih odločitev. Želeli bodo javno informiranje s strani organizacij, na katerem bodo utemeljevali svoje nakupne odločitve. Če organizacije ne bodo razvijale uspešnih programov za odnose z lokalnimi skupnostmi, bodo klonile pred tistimi, ki bodo to naredile (Wells in Spinks 1999: 116).

Kupci

Potrošniško gibanje se bo nadaljevalo in krepilo. Potrošniki bodo postali bolj izobraženi v svojih nakupnih odločitvah in bodo zahtevali bolj kakovostne izdelke. Podjetja pa bodo odgovorna za kakovost in varnost svojih izdelkov in storitev. Kupci bodo svoje nakupne odločitve temeljili na konkretnih, dejanskih podatkih in vse manj na karizmatičnih pozivih. Funkcija odnosov z javnostmi se bo morala pripraviti na novo generacijo potrošnikov.

Opozarjanje kupcev na organizacijo in njene izdelke in storitve ter razvoj pozitiven podobe podjetja bodo še naprej funkcije programov odnosov z lokalnimi skupnostmi, kot so bile tudi

v preteklosti. Cilje pa bodo doseženi z bolj konkretnimi in resničnimi podatki (Wells in Spinks 1999: 116).

Tehnologija

Tehnologija bo zagotovo ena ključnih sil, ki bo vplivala na razvoj odnosov z javnostmi. Nove tehnologije bodo prinesle nova sporočila podjetij k članom skupnosti. Tudi člani skupnosti bodo postali bolj tehnološko pismeni in usmerjeni, vedno bolj se bodo obračali k tehnologiji, da jim priskrbi želene informacije. Da bi ostale uspešne, bodo morale organizacije slediti valu tehnološkega razvoja, če bodo želele, da njihove aktivnosti odnosov z javnostmi tekmujejo uspešno tudi jutri (Wells in Spinks 1999: 116).

Profesija odnosov z javnostmi

Profesija odnosov z javnostmi bo še naprej rasla – po številu oseb, vključenih v ta proces, glede na strokovno znanje praktikov za odnose z javnostmi in tudi glede pomembnosti te funkcije v poslovnih organizacijah. V okolju nepopustljive konkurence, bolj informiranih in zahtevnih potrošnikov ter boljše tehnologije se bodo organizacije morale vse bolj zanašati na dobre odnose z javnostmi, če bodo želele ostati uspešne. Svetovalci za odnose z javnostmi bodo postali bolj kvalificirani in dodeljen jim bo višji status v organizacijah (Wells in Spinks 1999: 116).

4. DRUŽBENA ODGOVORNOST V ODNOSIH Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI

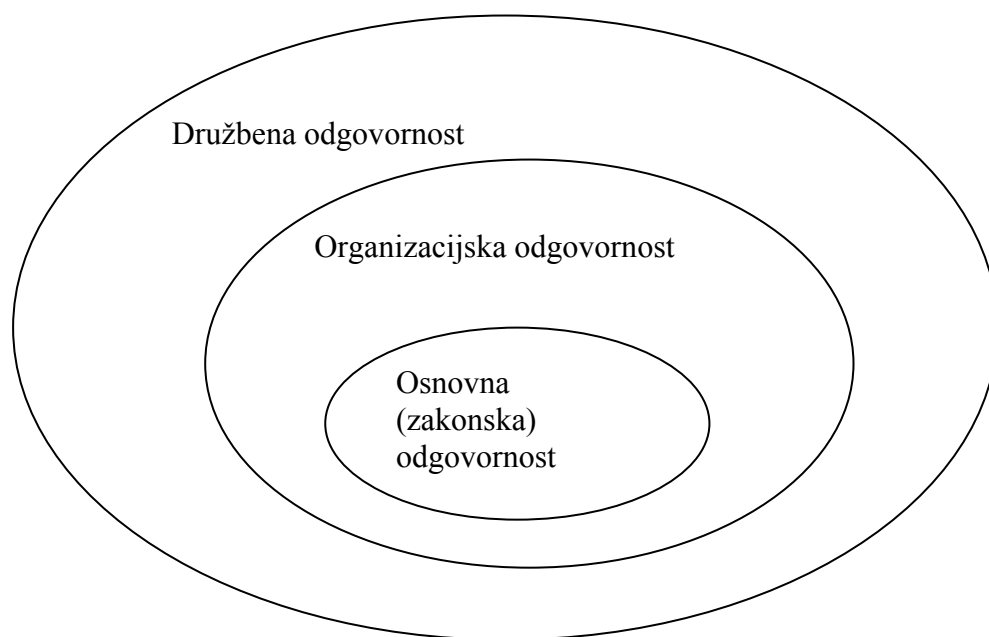
4.1 Vpliv organizacij na družbeno okolje

Razvoj funkcije odnosov z lokalnimi skupnostmi od transakcijskega k interaktivnemu modelu je posredno povezan z naraščanjem vpliva, ki ga imajo organizacije na okolje, v katerem delujejo in na katerega imajo vpliv (Drapal in drugi 2004: 43). Podjetja sicer res niso država, so pa del družbe, v kateri delujejo, zato morajo razumeti svoje poslovno delovanje kot del svoje vloge v družbi (Kitchen 1997: 129).

Stopnje teh vplivov lahko razdelimo na tri skupine:

Slika 4.1.1: Stopnje vpliva organizacije na okolje

Vir: Peach v Kitchen 1997: 129.



Stopnjo vpliva podjetja na lokalno skupnost lahko povežemo z vplivom kamna, ki pade v vodo (glej Slika 4.1.1), kjer je začetni vpliv na najnižji stopnji. Večji koncentrični krogi pomenijo večjo stopnjo vpliva.

Prva stopnja vpliva: izpolnjevanje zakonskih obveznosti

Na tej stopnji organizacija izpolnjuje vse zakonske obveznosti, ki jih določa država. Podjetje tako plačuje davek, spoštuje zakonske predpise in ima pošten odnos do deležnikov – do zaposlenih, dobaviteljev, delničarjev (Kitchen 1997: 130). Prva stopnja torej predstavlja prizadevanje organizacije, da njeno delovanje ne bi vodilo v kakršnekoli konflikte z lokalno skupnostjo, v kateri deluje ali nanjo vpliva (Drapal in drugi 2004: 44).

Druga stopnja vpliva: organizacijska odgovornost

Na drugi stopnji podjetje upošteva svojo odgovornost kot organizacija in (poleg zakonov) upošteva možne negativne vplive – kaj so možni vplivi obstoja organizacije, njenih izdelkov in storitev na okolje? Podjetje nato deluje v smeri, da zmanjšuje negativne vplive, kolikor je možno – določi kriterije za svojo lokacijo, nadzoruje emisije ali spremeni svoje proizvodne metode, s čimer zmanjša onesnaževanje. Podjetje na tej stopnji spoštuje zakone in tudi skuša predvideti trende v osveščenosti javnosti ali v zakonodaji (Kitchen 1997: 130).

Druga stopnja je nadgradnja prizadevanj organizacije glede odsotnosti konflikta z ožjimi in širšimi skupnostmi. Poleg tega pa si organizacija prizadeva tudi za zmanjšanje svojih negativnih vplivov in spodbujanje pozitivnih, kljub temu, da ji to zakonski in drugi predpisi tega ne nalagajo. Še vedno pa takšne organizacije razmišljajo o odnosih z lokalnimi skupnostmi predvsem zaradi občutka, da se jim morajo oddolžiti, ne pa zaradi prepričanja, da je od teh odnosov dolgoročno odvisna uspešnost njihovega delovanja. Organizacije torej delujejo reaktivno, transakcijsko, ne pa proaktivno oziroma interaktivno (Drapal in drugi 2004: 44–45).

Tretja stopnja vpliva: družbena odgovornost

Organizacij, ki bi delovale na tretji stopnji, je manj. Ta tip organizacije razume, da ima odgovornost do zdrave družbe in sprejema nalogo, da pomaga odstranjevati ali zmanjševati težave v družbi (Kitchen 1997: 30). Tretja stopnja prinaša s sabo razmišljanje o tem, da odnosi z lokalnimi skupnostmi sovpadajo z družbeno odgovornostjo podjetja in da aktivnosti na tem področju niso le vprašanje nujnega altruizma, ampak lahko prispevajo k vzajemnemu zagotavljanju ugodnosti in povečevanju konkurenčnih prednosti organizacije. Ta stopnja je

sodoben in še bolj proaktiven pogled na odnose z lokalnimi skupnostmi. Organizacija razume, da je za njeno poslovanje ključnega pomena delovanje v družbeno, gospodarsko, kulturno zdravih okoljih, zato si prizadeva po najboljših očeh, da odpravi slabosti in izboljša vitalnost okolja.

Motivi za družbeno odgovornost so prvenstveno res poslovne narave, vendar lahko organizacije s pravim pristopom zadovoljijo interese lokalnih skupnosti, lastnikov, zaposlenih in drugih javnosti. Pogoj za to pa je, da aktivnosti na teh področjih razumejo in obravnavajo kot medsebojno odvisne in prepletajoče se – tako v vzrokih kot v posledicah (Drupal in drugi 2004: 45).

4.2 Družbena odgovornost in odnosi z javnostmi

Na prakso družbene odgovornosti podjetja se navadno gleda kot na funkcijo odnosov z javnostmi, saj je to priložnost, ko se podjetje sreča z javnostjo na drugačen način, kot le prek običajne vloge proizvajalca in kupca. Da so se svetovalci za odnose z javnostmi povezali z družbeno odgovornostjo, pa obstaja še en razlog, in sicer trditev, da so lahko odnosi z javnostmi mehanizem znotraj liberalne, pluralistične družbe, katere življenjski smisel je uresničitev hvalevrednih družbenih ciljev (Gandy v Theaker 2004: 154). Cutlip s soavtorji meni, da morajo praktiki odnosov z javnostmi delovati kot moralni zastopniki v družbi. Pripravljeni morajo biti postaviti služenje javnosti in družbeno odgovornost nad osebne koristi in posamezne zasebne interese (Cutlip 1994: 134).

Pri vlogi odnosov z javnostmi pri družbeni odgovornosti podjetja se na prvi pogled ponujata dve možnosti. Izvajalci lahko družbeno odgovornost podjetja uporabijo kot dodaten element pri oblikovanju soglasja, da bi ustvarili ugodno in pozitivno mnenjsko ozračje do organizacije (Steinberg v Theaker 2004: 157). Lahko pa poskusijo uresničiti idejo, da odnosi z javnostmi dejansko lahko delujejo v javnem interesu (Cutlip 1994: 132), in si zares prizadevajo odkriti zahteve deležnikov v skupnosti ter podjetjem pomagajo, da se bolj ustrezno odzivajo na potrebe družbe.

Za dosego tega je nujen deležniški model, ki pravi, da bi moralo biti podjetje vodeno v korist vseh deležnikov oziroma skupin, ki imajo v njem delež oziroma interes. Vse skupine deležnikov, tudi potencialni upravičenci do družbene odgovornosti konkretnega podjetja, bi

morale prispevati k procesu odločanja. Tak način delovanja bi pokazal, da podjetja svojo družbeno odgovornost obravnavajo kot "dobro delo", njene upravičence pa kot cilj sam po sebi (Theaker 2004: 157–158).

Flores meni, da imajo tržniki in predstavniki za odnose z javnostmi, ki so v organizaciji odgovorni za ukvarjanje z različnimi javnostmi, primarni interes in glavno vlogo pri definiciji in implementaciji aktivnosti družbene odgovornosti njihovega podjetja. Žal pa se pogosto osredotočajo le na izdelke in trge, medtem ko pozabljajo na družbeni vpliv svojih aktivnosti (Flores v Lantos 2001: 595). Razlog za to je verjetno nejasen koncept korporativne družbene odgovornosti z medlimi mejami in sporno legitimnostjo (Lantos 2001: 595).

S tem, ko se spreminjajo etični standardi in rastejo odgovornosti do družbene odgovornosti podjetij, postaja vse bolj jasna tudi vloga odnosov z javnostmi, ki pomagajo korporacijam, da delajo prave stvari in tudi komunicirajo prave stvari (Cutlip 1994: 438).

Temeljni zgled družbene odgovornosti podjetja v praksi je udeležba podjetja v lokalni skupnosti, pri čimer podjetje pri njegovem delovanju motivira še kaj več kot zgolj koristoljubje in si pravzaprav prizadeva pospeševati skupno koristoljubnost širše družbe (Varey v Theaker 2004: 144).

4.3 Pomen družbene odgovornosti podjetja v odnosih z lokalnimi skupnostmi

Korporativna družbena odgovornost je že nekaj let ključna tema v številnih upravah in med ključnimi skupinami, še posebej med aktivističnimi skupinami. Družba pričakuje od podjetij, da ustvarjajo profit z določenimi stroški, pričakuje pa tudi, da bodo podjetja tako dajala kot jemala. Odnosi z lokalnimi skupnostmi se ukvarjajo z zahtevami lokalnih skupin glede odgovornosti podjetja v lokalni skupnosti (Kitchen 1997: 117).

Javnost danes pričakuje velik občutek družbene odgovornosti s strani industrije in trgovine. Odnosi z lokalnimi skupnostmi zajemajo številne aktivnosti, vključno s primarno nalogo prepoznavanja in izvajanja družbene odgovornosti podjetja v lokalni skupnosti (Kruckeberg in Starck 1988: 24).

Odnosi z lokalnimi skupnostmi se soočajo z eno najbolj pomembnih ključnih javnosti za družbeno odgovornost podjetja. Dvosmerni pristop organizacijskega odnosa z lokalno skupnostjo je del širšega dolgoročnega poslovnega investiranja, katerega cilj je doseči pozitiven doprinos k poslovanju in torej tudi k celotni družbi (Kitchen 1997: 117). Praktiki odnosov z javnostmi pogosto sodelujejo pri predstavitvi podjetij v različnih skupinah v lokalni skupnosti, pomagajo pri nadzorovanju mnenja lokalne skupnosti in odgovarjajo z ustreznimi programi vključevanja v lokalno skupnost – vse kot odraz odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do družbene odgovornosti podjetja.

Organizacija Business in the Community meni, da je primarna vloga podjetja, da ustvari trajnostno blaginjo z upoštevanjem potreb potrošnikov. Z delovanjem v širši skupnosti lahko podjetje pripomore k vzpostavitvi takšnega družbenega okolja, kakršnega potrebuje za dolgoročno ustvarjanje dobička. Podjetje ima legitimne interese v zadevah javnosti. Družbene prioritete, kot so zaščita okolja, dvigovanje kakovosti izobraževanja in obnavljanje lokalne skupnosti, zahtevajo sodelovanje vseh partnerjev v družbi. Podjetja ne prevzemajo vloge države, ampak dodajajo vrednost s tem, da prispevajo svoja znanja, vrednote in vire k skupnim javnim politikam (White 1995: 225).

Direktorji podjetij razumejo družbeno odgovornost kot način, da vrnejo nekaj nazaj lokalni skupnosti, pri čimer izboljšujejo kakovost življenja zaposlenih in izvajajo korporativno državljanstvo (Cutlip 1994: 446–447):

- vlagajo v razvoj šol, ker se soočajo ali pričakujejo težave s premalo šolanimi zaposlenimi;
- dajejo kulturnim, umetniškim, humanitarnim organizacijam, ker te povečujejo kvaliteto življenja v skupnosti;
- dajejo bolnicam in klinikam, ker kakovostno zdravstveno varstvo privablja ljudi v lokalno skupnost.

Allen Sheppard meni, da je izmed vseh vidikov delovanja podjetja, ki vplivajo na obnašanje in motivacijo zaposlenih, najbolj pomembno aktivno prispevanje podjetja v lokalno skupnost, v kateri deluje (Sheppard v White 1995: 226–227).

5. PRAKTIČNI PRIMER: SALONIT ANHOVO, D.D.

5.1 Predstavitev podjetja Salonit Anhovo, d.d.

Salonit Anhovo je proizvajalec in dobavitelj osnovnih materialov za gradbeništvo. To ime ga spremlja že od leta 1921, poznan pa je predvsem po znanjih na področju proizvodnje, trženja in aplikacije kakovostnih cementov ter cementnih kompozitov v slovenskem in širšem evropskem prostoru. V Salonitu Anhovo ohranjajo in krepijo status vodilnega slovenskega proizvajalca osnovnih in dopolnilnih materialov za primarno oskrbo v gradbeništvu in za druge segmente uporabe (www.salonit-anhovo.si).

Salonit Anhovo je sodobna družba z jasno vizijo, ambicioznimi cilji in smelo strategijo. Po prestrukturiranju proizvodnje pred desetimi leti je njena osnovna dejavnost proizvodnja cementa. Poslanstvo podjetja je oskrbovanje porabnikov z visokokakovostnimi, okolju in zdravju prijaznimi gradbenimi materiali na osnovi materialnih surovin. Cilj razvoja in rasti podjetje uresničuje z intenzivno politiko investiranja v nove tehnologije, ki omogočajo energetske, logistične in okoljske izboljšave, ter s povezovanjem industrij na osnovi mineralnih surovin v močne reprodukcijske verige skupine Salonit. Ob tem pa podjetja postavlja v ospredje človeka – skrb za njegovo znanje, socialni in strokovni razvoj, stalne izboljšave vseh procesov in okolja ter trajnostno delovanje. To je del organizacijske in korporativne kulture, katere učinki se kažejo v večji poslovni uspešnosti in skladnejšem razvoju vseh področij organizacijskega in družbenega delovanja (Manager 2006: 34).

Salonit Anhovo je med prvimi podjetji na področju industrije gradbenih materialov v Sloveniji v panogi gradbeništva pridobil certifikat kakovosti in s tem dokazal, da obvladuje celoten sistem poslovanja v skladu s standardom ISO 9001, ki obsega vse faze od odgovornosti vodstva do razvoja, marketinga, nabave, proizvodnje, kontrole, prodaje in odpreme. Standard daje velik poudarek tudi področjem usposabljanja zaposlenih, servisiranja kupcev ter izvajanja notranjih presoj in zahteva nenehno izpopolnjevanje sistema kakovosti, kar vodi podjetje v stalen razvoj na vseh področjih.

Certificirani sistem kakovosti po standardu ISO 9001 so nadgradili še z ISO 14001, certificiranim sistemom okoljske odgovornosti. To dokazuje, da v Salonitu Anhovo

intenzivno skrbijo za okolje, v katerem poslujejo in živijo. Od slehernega zaposlenega pričakujejo polno angažiranje in sodelovanje pri izvajanju ter spoštovanju postavljenih načel in vrednot za doseganje ciljev na področju ravnanja z okoljem (www.salonit-anhovo.si).

5.2 Kratka zgodovina

Cementarna je že od same ustanovitve izjemno povezana s krajem, spodbuja njegov razvoj, prebivalcem pa zagotavlja delo in druge ugodnosti. Po drugi strani pa so dolga leta intenzivne proizvodnje obremenila okolje. Nakopičeni zdravstveni in ekološki problemi so novo vodstvo Salonita Anhovo sredi devetdesetih let spodbudili k temeljitemu preobratu vizije v smeri odgovornega odnosa do okolja (Pristop 2004).

Začetki (1904 – 1950)

Zgodovina podjetja Salonit Anhovo sega v začetek prejšnjega stoletja, ko je Ivan Nibrat pri kuhanju apna odkril neznani prah izjemnih veznih lastnosti, splitski podjetnik Emil Stock pa zgradil cementarno v Anhovem. Gospodarska kriza in ponovna konjunktura tik pred drugo svetovno vojno sta vsaka po svoje zaznamovali poslovanje. Med vojno je bila cementarna eno redkih podjetij, ki so jim spremembe v okolju v večji meri prizanesle, tako da je lahko takoj po vojni nadaljevala z delom.

Ponovni zagon (1955 – 1989)

Leta težavnega ponovnega zagona so bila hkrati leta največjega zanosa in razmeroma velikih naložb v družbeni standard. V šestdesetih letih je Salonit Anhovo, kot se imenuje od leta 1967, dosegel eno izmed največjih stopenj razvoja. Na prehodu v osemdeseta leta je bilo v njem zaposlenih preko 2.600 delavcev, izdelali so celo več kot milijon ton cementa in izdelkov. Tovarna je takrat ljudem dajala ogromno: reden dohodek, štipendije, stanovanja, civilizacijske pridobitve pa so že nakazovale, da bo cena visoka. V drugi polovici osemdesetih let so se gospodarske razmere v državi začele slabšati, hkrati je bil tudi azbest spoznan kot izjemno škodljiv.

Prelomno desetletje (1990 – 1999)

Ob koncu osemdesetih let si je jugoslovanska vlada še prizadevala rešiti razpadajočo gospodarsko strukturo, liberalizacija trga pa Salonit Anhovo ni prinesla koristi. Družbene in ekonomske spremembe na pragu devetdesetih so cementarno pahnile na rob preživetja. Podjetje je bilo prisiljeno zmanjšati število zaposlenih, sočasno pa se je povečevalo število obolelih zaradi azbesta. Sredi devetdesetih so se gospodarske razmere toliko izboljšale, da so se začele povečevati tudi naložbe v infrastrukturo, predvsem v gradnjo cest. Devetdeseta leta je zaznamoval tudi preobrat v skrbi za varstvo okolja. Z jasno vizijo preobrazbe v moderno podjetje, kar sta dokazovali dokončna ukinitvev azbestno–cementne proizvodnje in sanacija podjetja, je začel Salonit Anhovo ponovno pridobivati zaupanje okolja.

Nova vizija (2000 –)

V dolini Soče je zavel svež veter. Salonit Anhovo se je preoblikoval v enovito delniško družbo, v katero so se združila vsa podjetja dotedanjega holdinga. S povezovanjem in globalizacijo svojega delovanja krepí svojo moč. Ujel je pravi trenutek in si s strateško izbranimi kapitalskimi in poslovnimi povezavami zagotovil možnosti nadaljnjega razvoja. Po več kot osemdesetih letih poslovanja je Salonit Anhovo uspešna delniška družba, ki z znanjem, usmerjenostjo v razvoj in odgovornim odnosom do okolja gradi trden poslovni sistem in zaposlitveni center naslednjih generacij (Pristop 2004).

5.3 Problematika azbesta

5.3.1 Nevarnosti azbesta

Azbest je ena bolj nevarnih snovi, ki se pojavljajo v gradbeništvi. Azbest označuje skupino naravnih mineralnih vlaken, ki s prostim očesom niso vidna. Snov so nekoč dodajali številnim gradbenim materialom, da bi jim povečali protipožarno odpornost in odpornost proti visokim temperaturam. Vlakna so tudi odličen toplotni, električni in akustični izolator. So pa za človeka izredno škodljiva, saj povzročajo azbestozo in raka. Problematika azbestoze je v Sloveniji prišla na dan najprej v Anhovem, in sicer že v 70. letih 20. stoletja. Dejanski obseg tamkajšnje epidemije je razkril šele zakonski ukrep v prid anhovskim delavcem, obolelim za

azbestozo. Danes sta proizvodnja in uporaba azbesta v Sloveniji prepovedana, vendar v praksi še vedno srečujemo številne že vgrajene materiale s to snovjo (Košir 2004: 17)

Azbestoza, ki nastane kot posledica vdihavanja azbestnih vlaken, je bolezen pljučnega intersticija. Čim večja sta moč in trajanje izpostavljenosti, tem večje je tveganje za razvoj in težja je oblika bolezni. Bolezen se razvije postopoma in ponavadi napreduje počasi. V bolj razviti fazi je značilno težko dihanje, sprva ob naporu, kasneje že v mirovanju. Mogoč je suh kašelj in betičasti prsti. Pri bolnikih z azbestozo obstaja sedem do desetkrat večje tveganje za razvoj pljučnega raka (Hanc 2005: 6). Škodljivost azbesta se pokaže šele pozneje, ker je latentna doba od deset do štirideset let (Banovšek in drugi 2006: 12).

5.3.2 Uporaba azbesta v Salonitu Anhovo

Azbestcementne izdelke so začeli v Anhovem proizvajati že leta 1919, ko je Emil Stock, avstrijski inženir, začel z gradnjo cementarne. Po dveh letih je bil postavljen prvi stroj za proizvodnjo azbestcementnih plošč. Predvojni čas za proizvodnjo ni bil najbolj cvetoč, saj so bile količine proizvodov zelo skromne. S povojno obnovo države je proizvodnja počasi začela naraščati in dosegla vrhunec v 70. letih. Več kot 80 odstotkov v Slovenijo uvoženega azbesta so porabili prav v Salonitu Anhovo. Na prehodu v 80. leta je bilo v proizvodnji Salonita Anhovo zaposlenih več kot 2600 delavcev. Na leto so izdelali več kot milijon ton cementa in izdelkov. Leta 1982 je proizvodnja začela upadati. Še leta 1988 so izdelali več kot 120.000 ton azbestnih cevi in plošč.

Leta 1991 je bilo ustanovljeno podjetje Holding Salonit Anhovo s šestimi družbami; ena izmed njih, Fibrosal, je proizvajala azbestcementne plošče in cevi. Podjetje je bilo zaradi slabih družbenih in ekonomskih razmer prisiljeno zmanjšati število zaposlenih. Hkrati pa se je povečevalo število obolelih zaradi azbesta – podjetje se je skupaj z lokalno skupnostjo moralo soočiti z obsežnimi posledicami azbesta. Azbestnim vlaknom je bilo po ocenah strokovnjakov izpostavljenih več kot 6000 delavcev; poleg njih so bili posredno ali neposredno izpostavljeni tudi člani njihovih družin in drugi prebivalci v okolici tovarne.

Leta 1996 je nova uprava ob pomoči države s sprejetjem zakona o ukinitvi azbestcementne proizvodnje sprejela odločitev o prekinitvi uporabe škodljive snovi in prestrukturiranju podjetja. Sledila sta sanacija in čiščenje objektov in naprav. Pričel se je postopek predčasnega

upokojevanja zaposlenih in izplačevanja odškodnin. Čeprav je država kot večinska lastnica del odgovornosti prevzela nase, se je za podjetje začelo težavno obdobje. V petih letih se je upokojilo 556 delavcev Salonita Anhovo, 100 jih je bilo prekvalificiranih, začelo se je zaposlovanje novih mladih strokovnjakov. Pomembna prelomnica je bil marec 1998, ko je podjetje ustanovilo Esal, v katerem danes proizvajajo vlaknocementno kritino, ki je nasledila stare salonitne plošče (Šiler in drugi 2006: 12).

Podjetje je s prestrukturiranjem doseglo strateške cilje, tako da so zdaj izboljšave v proizvodnji, ki zagotavljajo zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, upoštevanje načel varovanja okolja, zmanjšanje porabe neobnovljivih virov energije in trajnostni razvoj so za Salonit Anhovo sestavni del poslovnih in razvojnih načrtov (Crnica 2004).

5.4 Odnosi z lokalno skupnostjo: referendumsko vprašanje

5.4.1 Stanje v podjetju pred referendumom

Od leta 1996 do 2001 je nova uprava Salonita Anhovo večino pozornosti posvetila usposabljanju novih zaposlenih ter prekvalificiranju obstoječih. Podjetje se je tudi lastninsko prestrukturiralo ter finančno, kadrovsko in tehnološko konsolidiralo. V istem obdobju je podjetje začelo razvijati sistem ravnanja z okoljem. Pri odnosih z javnostmi so vzpostavili močno interno komuniciranje, odnosi z mediji so potekali na osnovni ravni. Lokalni skupnosti je podjetje pomagalo s sponzorstvi in donacijami, kar pa niso posebej izpostavljali (Pristop Gold Quill 2005).

V Salonitu Anhovo so del neobnovljivih virov fosilnih goriv od leta 1980 nadomeščali z uporabo odpadnih gum in odpadnih olj. Evropske cementarne uporabljajo namesto običajnih virov energije tudi do 50 odstotkov energetske bogatih odpadkov, pri čimer je poleg nižjih stroškov in tržne cene proizvoda pomemben predvsem okoljevarstveni vidik neškodljivega uničevanja odpadkov pri visokih temperaturah.

Temeljni problem, ki je bil obravnavan na referendumu, izhaja iz sežiga nekaterih vrst odpadkov v cementnih pečeh. Lokalna skupnost je tej temi posvečala večjo pozornost ob poskusnem sežigu živalskih maščob ob pojavu BSE, ki ga je podjetju naložilo Ministrstvo za okolje in prostor, ter ob zaprošenem dovoljenju za uporabo teh odpadkov. Podjetje je svojo

usposobljenost dokazalo z meritvami in oceno zunanje neodvisne komisije. Čeprav je bil poskusni sežig popolnoma nadzorovan, je povzročil odpor v občinski upravi in pri posameznikih iz lokalne skupnosti.

Aktivno je začela delovati aktivistična skupina, občina Kanal ob Soči pa se je odločila za razpis referendumov konec maja 2001. Pojavila so se ugibanja, ali bodo tovarno zaprli. Sledilo je splošno nezadovoljstvo in občutek ogroženosti v lokalni skupnosti glede odnosa podjetja do okolja – čeprav je bilo ravno na tem področju v zadnjih letih največ sprememb. Potencial se je problem obolevnosti zaradi azbestoze, kar je sprožalo nezaupanje krajanov do vodstva podjetja.

5.4.2 Referendum

Uprava podjetja se je tik pred izvedbo referendumov odločila za aktivnejši program odnosov z lokalno skupnostjo. Ta del komunikacije je bil namreč zaradi urejanja procesov v podjetju zapostavljen (Drapal in drugi 2004: 257). Projekt odnosov z lokalno skupnostjo je podjetje razdelilo na tri faze; referendumska, umiritvena, faza vzpostavitve in poteka vzajemnega sodelovanja med lokalno skupnostjo in podjetjem (Pristop Gold Quill 2005).

V referendumski fazi maja 2001 so bile ključne ciljne javnosti zaposleni, lokalna skupnost mediji ter strokovna javnost. Ključni komunikacijski cilji za to obdobje so bili:

- doseči delež pozitivnih glasov na referendumu,
- seznanitev lokalne skupnosti z aktivnostmi podjetja,
- prepričati podpornike podjetja, da se udeležijo referendumov,
- omiliti negativno kampanjo nasprotnikov podjetja.

Za lokalno skupnost so bile pripravljene zloženke za vsa gospodinjstva z aktualnimi vprašanji in odgovori, prebivalci so imeli na voljo tudi odprti informacijski telefon. Uprava se je srečala z nekaterimi sponzoriranimi društvi iz okolja in jih seznani s problematiko referendumov in stališči podjetja. Stališča podjetja in dejanska situacija so bili predstavljeni tudi medijem na novinarski konferenci z vodenjem po podjetju, pripravljene sta bili dve sporočili za medije. Zaposleni so dvakrat na teden prejeli krožnice, vzpostavljen je bil informacijski telefon za zaposlene. Na srečanju z vsemi zaposlenimi je predsednik uprave predstavil stališče podjetja in odgovarjal na vprašanja.

Referenduma se je udeležilo le nekaj več kot polovica volivcev, pri čimer se jih je nekaj več kot tri četrtine opredelilo proti uporabi odpadkov, za uporabo pa več kot petina udeleženi. Tako je bil dosežen cilj, da je vsaj del glasov za uporabo odpadkov. Mnenje večine pa je pokazalo, da je treba nadaljevati aktivno komuniciranje in sodelovanje z lokalno skupnostjo.

Osnovni cilj v umiritveni fazi od junija 2001 do septembra 2002 je bil vsaj delno povrniti zaupanje lokalne skupnosti v podjetje, predvsem pa popolnoma transparentno posredovanje podatkov o emisijah in o meritvah zraka v okolju. Podjetje je v tem obdobju komuniciralo dve ključni sporočili (Drapal in drugi 2004: 260):

- vodstvo je ukinilo sporne proizvode in surovine, ne glede na stroške in organizacijske zaplete,
- podjetje je močno odvisno od svojega bližnjega okolja ter obratno.

Največji izziv je predstavljalo sodelovanje z vodstvom lokalne skupnosti, predvsem zaradi tega, ker se župan ni želel pogovarjati o rešitvah. Prvi sestanek s celotnim občinskim svetom, predstavniki krajevnih skupnosti in županom je trajal sedem ur, od takrat naprej so ti sestanki postali praksa. Vodstvo podjetja tudi ni imelo predstave, kaj lahko pričakuje od prvega dogodka v okviru 80–letnice podjetja (Pristop Gold Quill 2005).

Uprava je v drugi fazi obdržala redne oblike komuniciranja z interno javnostjo, več vsebin je bilo namenjenih okolju. Organizirana so bila tradicionalna neformalna druženja, potekalo je tudi interno izobraževanje za sistem ravnanja z okoljem. Ob obeležitvi 80. obletnice delovanja podjetja je bil ne glede na pomisleke pripravljen program praznovanja. V programe dogodkov so bila vključena lokalna društva s svojimi programi, nadaljevala so se sponzorstva in donatorstva. Za vodstvo lokalne skupnosti in medije je bil organiziran obisk avstrijske cementarne, ki je preživela podoben proces kot Salonit Anhovo (ukinitev azbesta in uporaba odpadkov). Za vse javnosti je bila pripravljena predstavitvena brošura podjetja z glavnim delom vsebine o okoljski odgovornosti podjetja in sodelovanju z lokalno skupnostjo.

Praznovanja obletnice se je udeležilo več kot 11.000 obiskovalcev, občina pa je podjetju podelila nagrado za izboljšanje odnosa do okolja. Priznanja in zahvale za dosežke in sodelovanje je podjetje prejelo od vseh šestih krajevnih skupnosti ter številnih organizacij in

društev. Predsednik uprave je za leto 2001 prejel tudi nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za dosežke trajnejšega pomena v gospodarstvu.

5.4.3 Sodelovanje z lokalno skupnostjo

V tretji fazi vzpostavitve in poteka vzajemnega sodelovanja, ki je trajala od oktobra 2002 do januarja 2003, so ciljne javnosti in aktivnosti ostale iste. Vzpostavljene aktivnosti podjetje še nadgrajuje, da bi doseglo večjo stopnjo sodelovanja ter vpletenosti skupnosti v spremljanje podjetja. Podjetje želi z dejstvi pokazati na družbeno odgovoren odnos do zaposlenih, okoliških prebivalcev in do varovanja okolja.

Ob menjavi vodstva občine so se spremenile tudi razmere, saj so stekle aktivnosti za pripravo sporazuma o sodelovanju. Vzpostavljeno je redno mesečno obveščanje o rezultatih meritev ter transparentnost poslovanja.

V Salonitu Anhovo poudarjajo, da so se tako pri njih kot v lokalni skupnosti veliko naučili drug od drugega. Dobili so tudi pomembno potrditev programa komuniciranja. Zavedajo pa vse, da je treba stalno dopolnjevati in posodabljati programe sodelovanja, kar tudi uspešno izvajajo.

5.5 Družbena odgovornost podjetja Salonit Anhovo, d.d.

Z uresničevanjem strategije rasti pri razvoju družba Salonit Anhovo upošteva trajnostno socialno, ekonomsko in okoljsko ravnovesje. Kakovost, okolje, zdravje in varnost so zelo poudarjene prioritete podjetja, ki jim sledi pri tehnološkem razvoju in razvoju proizvodov. Podjetje je izbralo smer zmernega, sonaravnega razvoja matične družbe, ki bo tudi dolgoročno ohranila stabilen sistem.

V Salonitu Anhovo je družbena odgovornost opredeljena kot eden izmed temeljnih stebrov poslovne politike in je vgrajena v modele in orodja vodenja, predvsem v sisteme kakovosti, okolja, zdravja in varnosti. Salonit Anhovo družbeno odgovornost razume širše, kot pozitiven vpliv organizacije na družbo in kot dojemanje družbe Salonita (Frankl 2006: 34).

V Salonitu Anhovo so v zadnjih desetih letih v strokovnem in tehnološkem razvoju ter pri izvajanju okoljevarstvenih ukrepov uvedli pomembne pozitivne premike. Potrjujejo jih mnoga priznanja in pridobljeni mednarodni standardi. Prihodnost, katere pot so že začrtali, pa pred podjetje postavlja nove izzive in nove dimenzije poslovanja. Salonit Anhovo je močno povezan s srednje Soško dolino in ljudmi v njej, kar pa velja tudi v obratni smeri. Pri svojih ciljih takoj za skrbjo za okolje in zaposlene postavljajo še dodatno skrb za sosede v občini Kanal ob Soči.

Salonit Anhovo je močno povezan s svojim okoljem, saj prihajata od tu dve tretjini zaposlenih. Skoraj vsaka družina je na tak ali drugačen način povezana s podjetjem in temu primerno podjetje tudi podpira prizadevanja družabnega in vsakodnevnega življenja v občini. V letu 2001 so jasno opredelili načrtano smer postati »steklena tovarna«. Temeljni namen s tem povezanih aktivnosti je odpreti vrata podjetja za vse javnosti z odkritim sodelovanjem. Le tako lahko gradijo uspešen dialog z lokalno skupnostjo na področju investicijskih in okoljskih načrtov s končnim ciljem vzpostavitve dolgoročnih partnerskih odnosov (Pristop, Predstavitev podjetja, 2004).

V Salonitu Anhovo želijo urejeno poslovno okolje, zadovoljne zaposlene in dobro organizacijsko klimo, kar pa tudi ni dovolj. Razvoj zaposlenim prijaznega organizacijskega sistema narekuje tudi razvoj partnerskih odnosov s poslovnim in družbenim okoljem. Poseben poudarek dajejo odgovornemu odnosu za razvoj lokalnega okolja, v katerem organizacija deluje in iz katerega prihajata skoraj dve tretjini zaposlenih.

Vlaganj ne razumejo kot strošek, ampak kot njihovo in širšo družbeno korist. Cilj družbe je skladnejši razvoj tudi same lokalne skupnosti, konkretno Občine Kanal ob Soči, ki sicer spada med demografsko ogrožene občine (Frankl 2006: 34).

Časnik Finance je letos pripravil tri lestvice družbene odgovornosti, in sicer so slovenska podjetja razvrstili glede na vlaganja v zunanje okolje, raziskave in razvoj ter zaposlene in glede na vlaganja v ekologijo in okoljske projekte. Salonit Anhovo je zasedel prvo mesto na lestvici glede na vlaganja v ekologijo in okoljske projekte. Lani so za take projekte namenili 2,6 milijarde tolarjev, kar je petina prihodkov družbe. Te ekološke projekte družba izvaja v dogovoru z lokalno skupnostjo in niso povezani z zakonodajo (Petrič 2006: 18).

Skrb za zdravje in varnost zaposlenih

Za zdravje in varnost v Salonitu Anhovo skrbijo tako, da odpravljajo in zmanjšujejo tveganja na delovnih mestih in v delovnih okoljih, skrbijo za preventivne zdravniške preglede zaposlenih, znižujejo bolniške odsotnosti, v okviru sistemskih standardov potekajo izobraževanja za varno in zdravo delo, požarno varnost, ravnanje z okoljem idr. Prek odvisne družbe Inde skrbijo tudi za invalide in delavce z zmanjšano delovno zmožnostjo.

Pomemben vidik zagotavljanja in povečanja socialne varnosti so tudi sofinanciranje premije za dodatno prostovoljno kolektivno pokojninsko zavarovanje, socialna blaginja, organizirana prehrana in počitniška dejavnost. Prek lastnega športnega društva spodbujajo športno aktivnost zaposlenih.

Razvoj človeških potencialov

V Salonitu Anhovo pravijo, da so zaposleni največja vrednota, zato razvijajo človeške zmogljivosti s stalnim načrtnim strokovnim izobraževanjem, usposabljanjem vodstvene in vodilne ravni, vsako leto pa imajo tudi izobraževalno–informativne dneve za zaposlene. Letno porabijo za izobraževanje približno 14.000 izobraževalnih ur okrog 50 milijonov tolarjev. Posebno pozornost namenjajo mlajšim kadrom, ki jim omogočajo poslovodno in menedžersko izobraževanje in podiplomski študij. Pripadnost podjetju ter organizacijsko kulturo pa gradijo na različne načine, z različnimi oblikami informiranja, z organiziranjem tradicionalnih dogodkov, srečanj itd.

Partnerstva z izobraževalnimi ustanovami, združenji in mrežami

Strokovnjaki v Salonitu Anhovo svoja razvojna in tehnološka znanja pridobivajo s sodelovanjem z nacionalnimi inštituti, fakultetami in z vključevanjem v evropska združenja, prek katerih podpirajo znanje za razvoj in prenos znanj v prakso.

Prek soustanoviteljskih in partnerskih povezav delniška družba sodeluje z znanstveno–raziskovalnimi inštituti ter izobraževalnimi ustanovami. Salonit Anhovo je soustanovitelj Fundacije Edvarda Rusjana Nova Gorica – Politehnike, Poslovne šole IEDC Bled, Slovenske fundacije za poslovno odličnost ter Mednarodne podiplomske šole Jožef Štefan.

Vlaganja v okolje

Dobra ekonomska slika družbe omogoča vlaganja v organizacijsko okolje, pri čimer ne zanemarjajo lokalnega in širšega okolja. Družbeno koristne dejavnosti podpirajo in pomagajo razvijati prek sponzorstev in donacij za športne, kulturne, izobraževalne, humanitarne, zdravstvene, socialne in druge namene, za kar so v letu 2006 namenili dva odstotka prihodkov.

Z lokalnim okoljem razvijajo partnerske odnose, kar omogoča hitrejši razvoj tako podjetja samega kot tudi lokalnega okolja. Po dogovoru in v sodelovanju z občino vlagajo tudi v razvoj družbene infrastrukture v občini.

Salonit Anhovo podpira ohranjanje kulturno–zgodovinske dediščine, društev in ustanov v svojem širšem okolju. Med drugim so se vključili v obnovo srednjeveške vasice Šmartno, financirajo otroško in mladinsko zborovsko petje, podpirajo izdajo knjig, monografij in drugih publikacij. Sofinancirali so tudi izobraževalne programe različnih medicinskih društev in nevladnih organizacij, ki so imela predavanja v lokalnem okolju družbe.

Salonit Anhovo vzdržuje tudi osebni kontakt s predstavniki lokalnih skupnosti, predvsem na področju seznanjanja z izpolnjevanjem okoljskih zahtev, pa tudi z dogajanjem in načrti v podjetju ter pri izpolnjevanju obojestranskih želja in potreb.

6. ZAKLJUČEK

Ekonomska globalizacija je pospešila neodgovorno ravnanje podjetij v odnosu do dela, lokalnih skupnosti in do družbene blaginje na splošno. Vodstva podjetij v podjetniški filantropiji ali v programih odnosov z lokalnimi skupnostmi niso prepoznavala nobene vrednosti.

Zaradi številnih sprememb v družbi pa so podjetja kmalu začela drugače razmišljati in tudi delovati. Dvig osveščenosti, pritiski različnih aktivističnih skupin, globalni mediji in druge spremembe so prisili podjetja, da so se začela zavedati svoje vloge v družbi. Javnost je začela ocenjevati organizacijo tako glede na ekonomsko uspešnost kot tudi na družbeno delovanje – vplivanje na okolje ter reševanje družbenih problemov.

Podjetja delujejo v družbi, torej je družba tista, ki jim sploh daje možnost, da ustvarjajo dobičke. V zameno za to pa morajo podjetja zadovoljevati potrebe družbe. Ta obveznost se imenuje družbena odgovornost. V skladu s korporativno družbeno pogodbo ima tudi družba do organizacij določene odgovornosti.

Odnosi z lokalnimi skupnostmi sovpadajo z družbeno odgovornostjo podjetja. Aktivnosti na tem področju niso le vprašanje nujnega altruizma, ampak lahko prispevajo k vzajemnemu zagotavljanju ugodnosti in povečevanju konkurenčnih prednosti organizacije.

Temeljni zgled družbene odgovornosti podjetja v praksi je udeležba podjetja v lokalni skupnosti, pri čimer podjetje pri njegovem delovanju motivira še kaj več kot zgolj koristoljubje in si pravzaprav prizadeva pospeševati skupno koristoljubnost širše družbe. Sodelovanje s skupnostjo prinaša zaupanje, podporo in legitimnost s strani skupnosti, ki jih podjetje potrebuje za uspešno poslovanje.

Podjetje v celoti prispeva k družbi, če je uspešno, dobičkonosno in tudi družbeno odgovorno. Družbena odgovornost podjetij je zavezanost podjetja k etičnemu poslovanju ter gospodarskemu razvoju, pri čimer podjetje hkrati izboljšuje kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin ter same lokalne skupnosti in tudi širše družbe.

V diplomski nalogi sem potrdila obe uvodni tezi, in sicer, da je za odlične odnose organizacije z lokalnimi skupnostmi nujen partnerski odnos med podjetjem in lokalno skupnostjo, v kateri deluje, ter da je družbena odgovornost podjetja ključni dejavnik za uspešno poslovanje in dober ugled in kot taka tudi pogoj za preživetje.

Z delovanjem v korist javnosti lahko podjetje le pridobi, saj bo imelo družbeno odgovorno delovanje za posledico visoko izobraženo, stabilno in zadovoljno delovno silo, zdravo okolje in uspešno lokalno skupnost, v kateri lahko živi in posluje.

7. LITERATURA

1. Alonso, B. Felipe in Prakhar Sharma (2005): Is responsibility on a menu? *Communication World* 1(May–June), 14–15.
2. Arena, Christine (2007): *The High Purpose Company: the truly responsible – and highly profitable – firms that are changing business now*. New York: HarperCollins Publishers.
3. Banovšek, Breda, Barbara Likozar, Klemen Kveder, Marie Sunnenburg, Josefín Klose in Tobias Trung (2006): Slovenija problematike azbesta ne jemlje dovolj resno! *Delo* 22. 6. 2006, 12.
4. Bonini, M. J. Sheila, Lenny T. Mendonca in Jeremy M. Oppenheim (2006): When social issues become strategic. *The McKinsey Quarterly* 2, 20–32.
5. Christensen, Lars Thøger (2002): Corporate communication – the challenge of transparency. *Corporate communication: An international journal* 7(3), 162–168.
6. Commission of the European Communities (2001): *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno na http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm (25. junij 2006).
7. Cooper, Stewart in David Crowther (2002): Rekindling community spirit and identity: the role of ecoprotestors. *Management decision* 40(4), 343–353.
8. Crnica, Slavica (2004): Zdaj skrbi tudi za varovanje okolja. *Delo* 13. 5. 2004, 7.
9. Cunningham, Cori (2006): *Starting the Journey toward Corporate Social Responsibility*. Dostopno na <http://www.iabc.com/login/index.asp?page=http://www.iabc.com/cw/private/cwb/2004/0204/journey.htm> (10. december 2006).

10. Cutlip, M. Scott, Alen H. Center in M. Glen Broom (2000): *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Cutlip, M. Scott, Alen H. Center in M. Glen Broom (1994): *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
12. Davis, Ian (2005): Special Report: The biggest contract – Business and Society. *The Economist* (375), 87.
13. Daviss, Bennett (1999): Profits from Principle – five forces redefining business. *The Futurist* 33(3), 28–35.
14. Drapal, Pek Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drapal (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.
15. Dozier, M. David, Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
16. European commission, Directorate–General for Employment and Social Affairs (2002): *Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
17. European commission, Directorate–General for Employment and Social Affairs (2003): *EU Multi–Stakeholder Forum on Corporate social responsibility (CSR EMS Forum)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
18. European commission, Directorate–General for Employment and Social Affairs (2004): *Corporate social responsibility. National public policies in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
19. Evropska komisija, Generalna direkcija za podjetništvo (2006): *Družbena odgovornost podjetij. Napotki za učinkovito komuniciranje*. Dostopno na

- http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_sl.pdf (20. junij 2006)
20. Evropska komisija, Generalna direkcija za podjetništvo (2006): *Družbena odgovornost podjetij. Uvod v družbeno odgovornost malih in srednje velikih podjetij*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/introduction_sl.pdf (20. junij 2006).
21. Frankental, Peter (2001): Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate communication: An international journal* 6(1), 18–23.
22. Frost, Randall (2006): *Corporate Social Responsibility and Globalization: A Reassessment*. Dostopno na http://www.aworldconnected.org/Research/pubid.2985/research_detail.asp (17. januar 2007).
23. Grabnar, Nejka (2004): *Pomen odnosov z javnostmi za korporativno družbeno odgovornost in ugled podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
24. Grunig, E. James ur. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
25. Grunig, E. James in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
26. Hall, R. Margaret (2006): Corporate Philanthropy and Corporate Community Relations: Measuring Relationship–Building Results. *Journal of Public Relations Research* 18(1), 1–21.
27. Hanc, Marjana (2005): Letos izbruh azbestnih obolenj. *Delo* 10. 1. 2005, 6.
28. Ihator, S. Augustine (2004): Corporate communication: reflection on twentieth century change. *Corporate communication: An international journal* 9(3), 243–253.

29. Kitak, Doroteja (2005): *Družbena odgovornost podjetja in odnosi s skupnostjo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
30. Kitchen, J. Philip (1997): *Public Relations. Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
31. Komisija evropskih skupnosti (2006): *Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij. Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru*. Dostopno na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006_0136sl01.pdf (20. junij 2006).
32. Košir, Darijan ur. (2004): Nevarnosti azbesta. *Delo* 4. 11. 2004, 17.
33. Kruckeberg, Dean in Kenneth Starck (1988): *Public relations and community. A reconstructed Theory*. New York: Praeger Publishers.
34. Lantos, P. Geoffrey (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing* 18(7), 595–630.
35. Frankl, Peter ur. (2006): Družbena odgovornost je del poslovne politike. Intervju z Jožetom Fundo, generalnim direktorjem Salonita Anhovo, d.d. *Manager* (12), 34.
36. Moir, Lance (2001): What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate governance* 1–2, 16–22.
37. Mumel, Damijan in Barbara Bošnjak (2001): Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti. *Teorija in praksa* 38(4), 629–649.
38. Oketch, O. Moses (2004): The corporate stake in social cohesion. *Corporate governance* 4(3), 5–19.

39. Podnar, Klement in Urša Golob (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6), 952–969.
40. Podnar, Klement in Zlatko Jančič ur. (2006): *Contemporary Issues in Corporate and Marketing Communications: Towards a Socially responsible Future. 11 International Conference on Corporate and Marketing Communicatins*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Pristop.
41. Razpet, Aleš, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič (2003): *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.
42. Šalamun, Andreja ur. (2006): Družbeno odgovorni. *Finance* 20. 11. 2006, 17–28.
43. Šiler, Tina, Petra Gracar, Damjana Praprotnik, Theresa Loll, Stefanie Kleinschmidt in Jenny Troster (2006): Skoraj 80 let azbesta. *Delo* 22. 06. 2006, 12.
44. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35(4), 739–758.
45. Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.
46. Verčič, Dejan in James Grunig (1998): Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35(4), 558–596.
47. The McKinsey Quarterly (2006): The McKinsey Global Survey of Business Executives: Bussiness and Society. *The McKinsey Quarterly* 2, 33–39.
48. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec (2002): *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.
49. Verheugen, Gunther (2005): *Corporate social responsibility matters – tomorrow even more than yesterday or today*. Dostopno na

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/348&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en> (24. junij 2006).

50. Wells, Barron in Nelda Spinks (1999): Communicating with the community. *Career Development International* 4(2), 108–116.
51. White, Jon in Laura Mazur (1998): *Strategic communications management: making public relations work*. London: Addison–Wesley Publishing Company.

Ostali viri:

1. Drevenšek, Mojca (2004): Programi družbene odgovornosti podjetij. *Pristop d.o.o.*
2. Odnosi z lokalnimi skupnostmi – industrija. Gold Quill – opis primer. *Pristop d.o.o. in Salonit Anhovo d.d.*
3. Komunikacijska podpora ciljem politike kakovosti in ravnanja z okoljem. *Pristop d.o.o.*
4. *DG Employment and Social Affairs* (2006). Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm (22. junij 2006).
5. *Salonit Anhovo, d.d.* (2006). Dostopno na <http://www.salonit.si> (17. januar 2007).
6. *World Business Council on Sustainable Development* (1997). Dostopno na <http://wbcsd.org> (19. september 2006).