

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ALEŠ MIKLAUŽIČ**

**ODNOSI Z LOKALNIMI JAVNOSTMI PRI UMEŠČANJU NALOŽB V  
OKOLJE – PRIMER OBNOVA HE MOSTE**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ALEŠ MIKLAUŽIČ**

**Mentor: doc. dr. Mihael Kline**

**ODNOSI Z LOKALNIMI JAVNOSTMI PRI UMEŠČANJU NALOŽB V  
OKOLJE – PRIMER OBNOVA HE MOSTE**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2007

## **ODNOSI Z LOKALNIMI JAVNOSTMI PRI UMEŠČANJU NALOŽB V OKOLJE - PRIMER OBNOVA HE MOSTE**

Podjetja si okolja, v katerih poslujejo, delijo z lokalnimi prebivalci. Vpletena so v življenjski prostor posameznikov na lokalni ravni in s svojim poslovanjem vplivajo na njihovo blaginjo bivanja. Specifična narava tovrstnega poslovanja narekuje posebne taktike v odnosu do lokalnih javnosti. Upravljanje odnosov s posamezniki, ki se počutijo ogrožene, je vedno nevarno početje, odpravljanje posledic nestrategskega poslovanja pa dolgotrajen in drag postopek. To je spoznalo tudi podjetje Savske elektrarne Ljubljana d.o.o., ki je pri načrtovanju obnove HE Moste naletelo na hud odpor lokalnega prebivalstva. S komunikacijskim projektom je podjetje začelo upravljati odnose z lokalnimi javnostmi, a je časa za doseganje pomembnih sprememb, potrebnih za izvedbo projekta, zmanjkalo. Projekt, investicijski in komunikacijski, še ni zaključen. Podjetje čaka na potek političnega mandata trenutne lokalne oblasti, ki ji izveden lokalni referendum zavezuje roke. V prihodnje je pričakovati naslednje korake za izvedbo investicije nacionalnega pomena, ki jo je potrdila vlada, onemogočila pa lokalna skupnost.

Ključne besede: lokalne javnosti, odnosi z javnostmi, strateško komuniciranje, taktike komuniciranja

## **LOCAL PUBLIC RELATIONS IN IMPLEMENTING INVESTMENT PROJECTS INTO THE ENVIRONMENT – THE CASE OF HE MOSTE**

Organizations are bound to share the environment of their operations with local residents. In this manner they are integrated into the habitat of individuals on a local level and have the power to influence their welfare, conducting their business operations. Regarding local public relations, the specific nature of such operations dictates the use of special tactics. Managing relations with individuals, feeling threatened, is always risky business, while abolishing the consequences of non-strategic operations is a long and costly procedure. The company Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. learned this the hard way, as their plans for renovation of HE Moste encountered a harsh resistance of the local community. Introducing the communication project, the company started to manage local public relations, but the time for achieving much needed results for the project's implementation was insufficient. The project, both investment and communications, still continues. The company is waiting for the political mandate of local authorities to expire, as their hands are tied by the local referendum authorities have to respect. In the future the next steps of the company are to be expected with the intention to implement the project of national significance, acknowledged by the government and hindered by the local community.

Key words: local publics, public relations, strategic communications, communication tactics

# KAZALO:

<b>1. PREGOVOR .....</b>	<b>7</b>
<b>2. UVOD .....</b>	<b>8</b>
2.1 NAMEN NALOGE .....	8
2.2 CILJI NALOGE .....	8
2.3 TRDITVE .....	9
<b>3. TEORETIČNA PODLAGA .....</b>	<b>10</b>
3.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	10
3.2 CILJI ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	12
3.3 VRSTE ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	13
3.3.1 Odnosi z zaposlenimi .....	14
3.3.2 Odnosi s finančnimi javnostmi .....	14
3.3.3 Odnosi z lokalno skupnostjo .....	14
3.3.4 Korporativni odnosi z javnostmi .....	14
3.3.5 Vladni in javni odnosi .....	15
3.3.6 Odnosi s potrošniki .....	15
3.3.7 Lobiranje (odnosi z vplivnimi javnostmi) .....	15
3.3.8 Mednarodni odnosi z javnostmi .....	15
3.3.9 Odnosi z mediji .....	16
3.4 KOMUNIKACIJSKI MODELI V ODNOSIH Z JAVNOSTMI .....	16
3.4.1 Model tiskovnih agentov .....	16
3.4.2 Model javnega informiranja .....	17
3.4.3 Dvosmerni asimetrični model .....	17
3.4.4 Dvosmerni simetrični model .....	18
3.4.5 Model osebnega vpliva .....	19
3.4.6 Model kulturnega posredovanja .....	19
3.5 KAJ SO JAVNOSTI .....	19
3.5.1 Nejavnost .....	21
3.5.2 Možna javnost .....	21
3.5.3 Pozorna javnost .....	21
3.5.4 Aktivna javnost .....	22
3.6 LESLEY-GAUSSOVA KRIVULJA .....	24
<b>4. KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI .....</b>	<b>26</b>
4.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA .....	26
4.2 POMEN IN VRSTE KOMUNICIRANJA .....	27
4.2.1 Množično komuniciranje .....	27

4.2.2	<i>Osebnostno komuniciranje</i> .....	27
4.3	KOMUNICIRANJE IN UGLED ORGANIZACIJE.....	28
4.4	RAZMERJE MED IDENTITETO, IMIDŽEM IN UGLEDOM .....	29
4.5	NALOGE STRATEŠKEGA KOMUNICIRANJA IN ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	30
4.6	STRATEŠKO KOMUNICIRANJE IN RAZVOJNI TIPI PODJETIJ.....	30
4.6.1	<i>Proizvodna podjetja</i> .....	31
4.6.2	<i>Podjetja osredotočena na izdelek</i> .....	31
4.6.3	<i>Prodajno naravnana podjetja</i> .....	31
4.6.4	<i>Marketinško naravnana podjetja</i> .....	31
4.6.5	<i>Družbeno odgovorna podjetja</i> .....	32
4.6.6	<i>Percepcijska podjetja</i> .....	32
<b>5.</b>	<b>ODNOSI Z JAVNOSTMI KOT POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>33</b>
5.1	KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI.....	35
5.2	STRATEŠKI KOMUNIKACIJSKI NAMENI – PREHOD K DRUŽBENI ODGOVORNOSTI .....	38
<b>6.</b>	<b>MERJENJE UČINKOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>40</b>
6.1	ORODJA MERJENJA .....	43
6.2	ANALIZA IN VREDNOTENJE MEDIJSKIH OBJAV .....	43
6.2.1	<i>Fokusna skupina</i> .....	45
6.2.2	<i>Globinski intervju</i> .....	45
6.2.3	<i>Testiranje</i> .....	46
6.2.4	<i>Zbiranje podatkov z opazovanjem</i> .....	46
6.2.5	<i>Eksperimentalne študije</i> .....	46
6.3	USPEŠNOST, UČINKOVITOST, UTEMELJENOST, USTVARJALNOST IN UPRAVIČENOST .....	46
<b>7.</b>	<b>ODNOSI Z LOKALNIMI JAVNOSTMI PRI UMEŠČANJU NALOŽB V OKOLJE – PRIMER OBNOVA HE MOSTE .....</b>	<b>49</b>
7.1	SPLOŠNI PODATKI O PROJEKTU OBNOVE HE MOSTE .....	49
7.2	ENERGETSKI VIDIKI OBNOVE HE MOSTE .....	49
7.3	OKOLJEVARSTVENI VIDIKI OBNOVE HE MOSTE.....	51
7.4	ZAKONSKA PODLAGA IN EU DIREKTIVE PRI UPRAVLJANJU Z ENERGETSKIMI PROJEKTI V SLOVENIJI 51	
7.4.1	<i>Resolucija o strategiji rabe in oskrbe Slovenije z energijo</i> .....	53
7.4.2	<i>Energetski zakon</i> .....	53
7.4.3	<i>Nacionalni energetski program</i> .....	54
7.4.4	<i>Strategija prostorskega razvoja Slovenije</i> .....	54
7.4.5	<i>Zakon o ratifikaciji Kjotskega protokola k okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja</i> .....	55
7.5	PREDVIDENI POSEGI V OKOLJE PRI PROJEKTU OBNOVE HE MOSTE .....	55
7.6	UVOD V USPEŠNO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI.....	57

7.6.1	»Daleč od oči, daleč od srca« .....	58
7.6.2	Vključevanje ciljnih skupin v investicijske projekte in vloga zaupanja.....	59
7.7	KLJUČNA PODROČJA KOMUNICIRANJA.....	61
7.7.1	O komuniciranju z mnenjskimi vodji .....	62
7.7.2	O strategiji komuniciranja z lokalno in splošno javnostjo .....	62
7.7.2.1	Orodja in tehnike vzpostavljanja komunikacijskih odnosov z lokalno skupnostjo.....	64
7.7.2.2	Komunikacijski cilji .....	65
7.7.2.3	Taktični cilji.....	66
7.7.2.4	Faze izvedbe komunikacijske podpore projektu.....	66
7.7.3	O odnosih z mediji .....	67
7.7.3.1	Pregled rezultatov odnosov z mediji .....	68
7.8	REZULTATI KOMUNIKACIJSKE KAMPANJE .....	68
<b>8.</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>70</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>74</b>

# 1. PREDGOVOR

Zanimivo je, da se stvari pogosto ne iztečejo, kot bi pričakovali.

V zadnjih desetletjih se je svet korenito spremenil. Razvoj in globalizacija narekujeta tempo življenja. Vsakodnevno posvečamo pozornost številu stvarim, ki nas definirajo in včasih bi bilo veliko lažje prepustiti se toku dejavnikov, ki brezvestno vplivajo na jutrišnji dan. Zakaj delati načrte, če vemo, da ne moremo obvladovati dejavnikov, ki vplivajo na potek dogodkov, kot smo si jih mi zamislili? Zakaj k reševanju problemov pristopiti strateško?

Današnji svet gospodarstva se prilagaja spremenljivemu vsakdanu in informacije so najbolj cenjeno tržno blago. S tem v mislih je raziskovanje, ki služi zbiranju informacij, premalo cenjeno, saj se na osnovi dobre obveščenosti oblikujejo dobre poslovne strategije. A poslovne strategije so oblikovane v določenem trenutku, namenjene so doseganju določenih ciljev in upoštevajo določen splet okoliščin. Slednje pa niso stalnica in prav zato so strategije podvržene nenehnemu prilagajanju.

Podjetja strategije poslovanja oblikujejo zato, da bi hitreje dosegla svoje poslovne cilje. Poenostavljeno bi lahko rekli, da delovati strateško pomeni razumevati splet okoliščin, ki vpliva na doseganje lastnih ciljev.

Sliši se enostavno, a ni vedno tako. Besedna zveza »splet okoliščin« inherentno pomeni nekaj, na kar ne moremo vplivati in nekaj, kar le s težavo predvidimo. Zakaj potem govorimo o strategijah za doseganje poslovnih ciljev? Ko imamo v mislih interese podjetja, lahko govorimo o strategiji razvoja ali je bolj smiselno razmišljati o razvoju strategije.

Nove informacije nam omogočajo, da prilagajamo načrtovan potek dogodkov tako, da ne ogrozimo svojih ciljev. To ne pomeni, da so strategije postale same sebi namen in so kot takšne razvrednotene, prav nasprotno, samo njihova narava se je spremenila. Dandanes jih ne moremo več razumeti kot suho zlato, zlasti ko govorimo o razvojnih projektih z visoko stopnjo tveganja. Strategije nam nudijo kompas, da ne zaidemo s prave poti, v njih zapisane smernice pa naj bodo to kar so, namreč smernice, ki jih lahko prilagajamo glede na splet trenutnih okoliščin.

## **2. UVOD**

Današnje družbeno okolje je pogosto nenaklonjeno sporočilom, ki mu jih posreduje poslovni svet. Eden osnovnih vzrokov za takšen položaj je nezmožnost številnih podjetij, da bi ugotovila, kaj javnost zaznava kot sprejemljivo. Nepoznavanje okolja, v katerem podjetje deluje in brezbržnost do dilem, ki so navzoče v javnostih, onemogočajo proaktivno ukvarjanje s problemi, ki prizadevajo podjetje iz zunanjega okolja. To sproža vrsto neprijetnih ali celo usodnih posledic, kot so: zmanjšanje tržnega deleža, naraščanje stroškov, poraba časa, negativno poročanje medijev, padec ugleda podjetja in njegovega vodstva ali celo izguba posla. Nasprotno pa proaktiven odnos med podjetjem in okoljem prispeva k okrepitvi drugih poslovnih prizadevanj in vodi k povečanju konkurenčne prednosti podjetja, večji tržni prodornosti in s tem dobičkonosnosti ter k izboljšanju ugleda, kar prinaša večjo tolerantnost javnosti in večjo svobodo pri aktivnostih in inovativnosti podjetja.

Uspeh podjetja je danes še kako odvisen od njegovega ugleda v javnostih. Zato si ne moremo predstavljati podjetja, ki bi uspešno poslovalo brez sistematičnega komuniciranja z lastno-interno in zunanjimi-eksternimi javnostmi. Sistematično komuniciranje pa zahteva segmentacijo ciljnih javnosti, pripravo komunikacijskih sporočil za te javnosti ter primerna orodja komuniciranja.

### **2.1 Namen naloge**

S to nalogo si prizadevam strnjeno predstaviti in razdelati specifične in nevarnosti pri umeščanju naložb v lokalna okolja, posledice, ki jih tovrstni projekti lahko prinašajo, in komunikacijsko podlago, ki je potrebna, da so projekti umeščanja naložb v lokalna družbeno-politična okolja lahko uspešno izvedeni.

### **2.2 Cilji naloge**

V prvem delu diplomske naloge sem obravnaval nekatera teoretična izhodišča s področja odnosov z javnostmi, ob tem pa sem upošteval mnenja različnih avtorjev. Izpostavil sem pomen strateškega komuniciranja in odnosov z javnostmi. V nadaljevanju sem pojasnil pomen odnosov z javnostmi. Prav tako pa sem se posvetil tudi merjenju učinkov odnosov z javnostmi.



V praktičnem delu sem podrobno in kritično analiziral komunikacijski projekt Modro sožitje, ki je namenjen pridobivanju podpore splošne in lokalnih javnosti za izvedbo prenove hidroelektrarne Moste. Naročnik projekta je podjetje Savske elektrarne d.o.o., komunikacijski projekt pa izvaja agencija za integrirane komunikacije Informa Echo d.o.o.

### **2.3 Trditve**

Funkcija strateškega komuniciranja ima bistveno vlogo pri upravljanju ugleda podjetja.

Nesistematično komuniciranje škoduje ugledu podjetja in posledično vpliva na njegovo poslovanje ter doseganje načrtanih ciljev.

Podpora lokalnih javnosti je ključnega pomena za uspešno umeščanje naložb v okolje.

Podjetje mora za uspešno umeščanje naložb v okolje z lokalnimi javnostmi vzpostaviti enakovreden in iskren odnos, ki se kaže v družbeno odgovornem ravnanju.

Z dobro vodenimi komunikacijskimi aktivnostmi in pravimi orodji lahko dosežemo zastavljene cilje tudi v razmeroma kratkem roku.

### 3. TEORETIČNA PODLAGA

#### 3.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Opredelitev odnosov z javnostmi je veliko, kakor tudi avtorjev, ki se ukvarjajo s tem področjem. Lažje jih bomo opredelili, če bomo povedali, kaj odnosi z javnostmi niso (Greener 1990: 3):

- zgolj prikazovanje organizacij s pozitivne plati,
- neplačano marketinško komuniciranje oziroma posebna oblika pospeševanja prodaje,
- del marketinškega oddelka,
- tiskovno predstavništvo oziroma odnosi z mediji,
- reakcija podjetij na nekontrolirane objave medijev,
- orodje za prenašanje sporočil vodstva,
- nadomestilo za slab izdelek (storitev) ali vodstvo podjetja.

V nadaljevanju nekaj izmed najbolj sprejetih opredelitev odnosov z javnostmi.

Grunig (1992: 4) opredeljuje odnose z javnostmi kot upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi.

Leta 1978 je več kot 30 nacionalnih in regionalnih združenj za odnose z javnostmi v Mexicu, na svetovnem zborovanju združenj odnosov z javnostmi (World Assembly of Public Relation Associates), sprejelo naslednjo opredelitev (Jefkins 1998: 7): "Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju vodstvom organizacij in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti."

Center, Cutlip in Broom (1994: 4) menijo: "Odnosi z javnostmi so vodstvena funkcija, ki identificira, vzpostavlja in vzdržuje obojestranske povezave med organizacijo in

različnimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh podjetja."

Odnosi z javnostmi so sistematičen proces urejenega, dolgoročnega internega (notranjega) in zunanega (zunanjega) komuniciranja organizacije in njenih ciljnih javnosti z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije (Gruban in ostali 1990: 14).

Haywood (1984: 3) je prepričan, da odnosi z javnostmi skrbijo za osebnost organizacije. Le redke organizacije imajo revolucionaren izdelek, monopol na tržišču ali poseben status v skupnosti, tako da jim ni treba skrbeti za vzpostavljanje dobrih odnosov z javnostmi. Druga podjetja pa morajo nenehno skrbeti za dobre odnose, če želijo vplivati na skupnost, tako da jih le ta razume in podpira.

Kdo potrebuje odnose z javnostmi? Vse organizacije oziroma podjetja (zasebna ali javna), ki želijo prepričljivo komunicirati, potrebujejo odnose z javnostmi. Greener (1990: 14-15) navaja tri razloge zakaj podjetja potrebujejo odnose z javnostmi:

- V primerjavi z ostalimi načini komuniciranja so izredno poceni.
- Njihova sporočila imajo večjo kredibilnost.
- Odnosi z javnostmi so nepogrešljiv del v poslovanju (obvladujejo tako notranje kot zunanje poslovne odnose, so ponavadi bližje vodstvu kot ostale funkcije podjetja).

Čeprav vse več strokovnjakov priznava prodornost in učinkovitost odnosov z javnostmi, se v zadnjem času s strani novinarjev pojavljajo očitki o neetičnem ravnanju izvajalcev odnosov z javnostmi. Po mnenju novinarske stroke naj bi izvajalci odnosov z javnostmi nekritično in brez predsodkov sledili zahtevam svojih naročnikov. Kljub temu menimo, da je primerjava novinarske stroke in odnosov z javnostmi na ravni etike povsem odveč, saj obe področji urejajo natančni in strogi kodeksi.

Problemi se pojavljajo pri opredeljevanju javnih in komercialnih medijev, pri določanju pravil "igre" (kaj so novice in kaj komercialne informacije), pri označevanju komercialnih sporočil in uveljavljanju etičnih in profesionalnih norm. Podobna

vprašanja so v tujini zakonsko urejena, medtem ko v Sloveniji zaradi ekonomske šibkosti medijev (posledica majhnega trga so premajhne naklade) to ni mogoče. Ameriške in evropske izkušnje kažejo, da sta omenjena poklica vse bolj komplementarna, saj izvajalci odnosov z javnostmi prispevajo tudi do šestdeset odstotkov informacij, ki jih objavljajo posamezni mediji. Kljub temu pa se moramo zavedati, da je odgovornost za objavo vedno in povsod na strani medijev.

### **3.2 Cilji odnosov z javnostmi**

Newman (1995: 6-7) pravi, da je bistvo odnosov z javnostmi ugled, ki je rezultat tega, kar stori podjetje in tega, kar o njemu pravijo drugi. Odnosi z javnostmi so disciplina, ki skrbi za ugled in katere končni cilj je doseči razumevanje in podporo javnosti ter vplivati na mnenje in vedenje. Temeljna dejavnost odnosov z javnostmi je torej strokovna skrb za ugled. Ta je namreč za večino organizacij postal osrednjega pomena, saj vpliva na uspešnost poslovanja. Organizacije morajo poslovati ugledno in v korist vseh svojih ciljnih javnosti: zaposlenih, delničarjev, političnih strank in širše družbene skupnosti.

Čeprav Newman postavlja ugled pred odnose, pa White trdi, da so glavni cilj te stroke odnosi, ki omogočajo vplivanje na vedenje posameznikov ali skupin. Kljub nesporazumom, ki so prisotni v tej stroki, pa lahko naštejemo skupne cilje odnosov z javnostmi:

- sprememba stališč in obnašanja, tako vodstva podjetja kot tudi javnosti,
- pomoč organizacijam pri obvladovanju konfliktov, v pogajanjih in pri kompromisih,
- razvijanje obojestranskega razumevanja med vodstvi organizacij in javnostmi, ki so z organizacijami povezane,
- vzpostavitev dvosmerne komunikacije.

### 3.3 Vrste odnosov z javnostmi

Poznamo več tipov odnosov z javnostmi, med katerimi sem opisal le najpomembnejše:

- odnosi z zaposlenimi (interno komuniciranje),
- odnosi s finančnimi javnostmi,
- odnosi z lokalno skupnostjo,
- korporativni odnosi z javnostmi,
- vladni in javni odnosi,
- odnosi s potrošniki,
- lobiranje (odnosi z vplivnimi javnostmi),
- mednarodni odnosi z javnostmi,
- odnosi z mediji,
- krizno komuniciranje,
- medorganizacijski odnosi (business to business),
- odnosi z zunanjimi javnostmi,
- odnosi z zdravstvenim varstvom in farmacijo,
- odnosi z javnostmi v turizmu (leisure and travel),
- odnosi s prodajalci na drobno,
- poslovne storitve,
- odnosi z neprofitnimi organizacijami.

### **3.3.1 Odnosi z zaposlenimi**

Odnosi z zaposlenimi oziroma interno komuniciranje razumemo kot vzdrževanje dobrih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi, kar je ključnega pomena; komuniciranje z uporabo raznih okrožnic, sporočil in aktivnosti za dobro počutje zaposlenih. Interno komuniciranje je ponavadi v domeni službe za odnose z javnostmi.

### **3.3.2 Odnosi s finančnimi javnostmi**

To je disciplina, ki vključuje dobro poznavanje dela v financah, dela finančnih institucij, pravil borze vrednostnih papirjev, organizacije letnih skupščin podjetij, odnose z delničarji, taktike združitvev in prevzemov, ustanovitev delniške družbe ipd.

### **3.3.3 Odnosi z lokalno skupnostjo**

Dobri odnosi z lokalno skupnostjo so ključnega pomena za nemoteno delovanje katerekoli organizacije. Nekatere so tako nepomembne, da jih lokalna skupnost sploh ne opazi, medtem ko druge organizacije povzročajo hrup, onesnažujejo okolje ali izpuščajo razne emisije. Tovrstne organizacije morajo vzpostaviti odlične odnose z lokalno skupnostjo, ki morajo temeljiti na medsebojnem spoštovanju in razumevanju. Več o odnosih z lokalnimi skupnostmi v poglavju 6.1.

### **3.3.4 Korporativni odnosi z javnostmi**

Korporativni odnosi z javnostmi vsebujejo kompleksno predstavitev celotnih podjetij in organizacij in ne le promoviranje posameznih izdelkov in storitev, ki jih nudijo. Glede na široko definicijo lahko vključujejo splet aktivnosti z namenom razvijati in vzdrževati celovit pozitiven ugled organizacije in boj proti potencialni ali dejanski negativni publiciteti. Korporativni odnosi z javnostmi se pogosto delijo na odnose s finančnimi javnostmi, komuniciranje z zaposlenimi, dobrodelne aktivnosti, odnose s politično in širšo javnostjo in sponzoriranje. Velike organizacije seveda vzdržujejo svojo službo za odnose z javnostmi in sodelujejo z različnimi specializiranimi svetovalci. Ostali morda uporabljajo zunanje svetovanje le za posebne projekte.

### **3.3.5 Vladni in javni odnosi**

Vladni in javni odnosi se delijo na opazovanje političnega okolja, predstavljanje svojih stališč v zvezi s spornimi vprašanji, zagovarjanje svojih in izpodbijanje nasprotnih stališč ter pritisk na odločevalce. Vlade in uprave lahko vplivajo na organizacijo z obdavčevanjem, z razdeljevanjem denarja zbranega z davki, s podeljevanjem pomoči, koncesij in subvencij, s pravnim urejanjem proizvodnje, z uravnavanjem pogojev poslovanja in zaposlovanja, z nadzorom okolja, s postavljanjem novega vodstva ipd. Z vladnimi in javnimi odnosi se lahko in predvsem morajo ukvarjati večje organizacije, ki imajo določen vpliv in so strateško pomembne za posamezno državo.

### **3.3.6 Odnosi s potrošniki**

Odnosi s potrošniki skrbijo za zadovoljstvo uporabnikov z izdelki ali storitvami posameznega podjetja in obravnavajo pritožbe, pripombe in predloge, ki jih le ti posredujejo podjetju.

### **3.3.7 Lobiranje (odnosi z vplivnimi javnostmi)**

Razmerje med organizacijo in politiki na nacionalni ter lokalni ravni, z lokalnimi avtoritetami in različnimi interesnimi skupinami oziroma skupinami za izvajanje pritiska je pomembno in ga pogosto upravljajo zunanji strokovnjaki pod nadzorom službe za odnose z javnostmi v podjetju. Dandanes je lobiranje profesionalno organiziran proces, ki se intenzivno uporablja na mnogih področjih sodobne poslovne prakse in zajema dogovarjanje in sodelovanje z zakonodajalci ter državnimi uradniki z namenom spremeniti ali prilagoditi zakonodajo.

### **3.3.8 Mednarodni odnosi z javnostmi**

Spremljajo mednarodni razvoj organizacij ter skrbijo za uspešno, učinkovito, utemeljeno, ustvarjalno in upravičeno razvijanje njihovih odnosov z različnimi okolji. Delovanje organizacij se zaradi mednarodnega povezovanja in tekmovanja širi preko državnih meja, kar vpliva na širitev njihovih javnosti.

### **3.3.9 Odnosi z mediji**

So temeljni pojem v odnosih z javnostmi in se nanašajo na komunikacijski vzorec med organizacijo in tistimi mediji, ki jih zanimajo aktivnosti organizacije. Tako kot večina oblik odnosov z javnostmi so lahko odnosi z mediji proaktivni ali reaktivni odvisno od situacije. Ob očitnih kanalih komuniciranja, kot so TV, radio, časopisi, revije, razstave in konference, obstajajo tudi nove priložnosti na internetu. Odnosi z mediji morajo biti vodeni in planirani tako kot vsako drugo orodje odnosov z javnostmi. Pri vsakem odnosu z mediji je najpomembnejši dostop do najnovejših informacij, tako da je lahko sporočilo natančno naslovljeno na ciljno javnost. Izvajalci odnosov z mediji morajo poznati uredniško politiko posameznega medija, hkrati pa morajo znati pisati, usmerjati in plasirati sporočila tako, da bodo sprejemljiva za medije.

David Ogilvy (Gruban in ostali 1997: 117) ocenjuje, da šestkrat več ljudi prebere povprečen članek kot povprečen oglas. Zato so medijske objave v uredniškem prostoru zelo pomembne, čeprav nad njimi nimamo takšnega nadzora kot nad vsebino oglasov.

## **3.4 Komunikacijski modeli v odnosih z javnostmi**

Skozi zgodovino komuniciranja z javnostmi so se pojavljali štirje modeli odnosov z javnostmi, v zadnjem desetletju je dr. James E. Grunig (1992: 286) v prakso vpeljal še dodatna dva. Vseh šest modelov je nastalo v različnih okoliščinah in doseganju različnih ciljev. Kot modele razumemo značilne poti, po katerih organizacije izvajajo odnose z javnostmi. Modeli se med seboj razlikujejo tako po učinkovitosti kot po etičnosti.

### **3.4.1 Model tiskovnih agentov**

Model "agenture" ali tiskovnega predstavništva zagovarja takšen program odnosov z javnostmi, katerega edini cilj je doseganje zadovoljive publicitete določene organizacije v množičnih medijih (radio, televizija, tisk). Najboljše primere uporabe tega modela najdemo danes pri promoviranju športa, gledališč, filmov ali posameznih izdelkov.



### **3.4.2 Model javnega informiranja**

Model javnega informiranja se je pojavil na začetku dvajsetega stoletja. Vodilni v organizacijah so ugotovili, da potrebujejo nekaj več kot promocijo tiskovnih predstavnikov, zato so najeli novinarje. Čeprav so novinarji pisali le pozitivno o posamezni organizaciji, je bila njihova informacija resnična in verodostojna. V tem modelu povratna informacija (feedback) ni bistveni element, vendar pa jo občasno vendarle uporablja. Strokovnjaki verjamejo, da je razširjanje ugodnih in prikrievanje neugodnih informacij najpomembnejši dejavnik vsake komunikacije (Hunt in Grunig 1995, 8).

Tako model tiskovnih agentov kot model javnega informiranja sta enosmerna modela odnosov z javnostmi. Komunikacijski programi teh modelov ne temeljijo na raziskavah ali strateških načrtih. Ta dva modela sta namenjena spreminjanju mnenja javnosti, vendar ne spreminjata vedenja organizacije same.

### **3.4.3 Dvosmerni asimetrični model**

Omenjeni model za doseganje svojih ciljev uporablja raziskave, da bi organizacija lažje ugotovila, kako bo javnost določeno stvar sprejela in jo dopuščala. Dvosmerni asimetrični model na podlagi raziskav razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se vedejo kot želi organizacija. Gre za znanstveno prepričevanje in oblikovanje sporočil na podlagi izsledkov raziskovalnih ustanov. Kljub temu da so dvosmerni asimetrični odnosi z javnostmi manipulativni, so učinkovitejši od prejšnjih modelov. Edward L. Bernays (Grunig 1992: 288) trdi, da je z ljudmi možno manipulirati, kot dokaz pa navaja uspešno širjenje nacistične ideologije pred drugo svetovno vojno. Bernays pojasnjuje, da je možno ljudi z manipulacijo pridobiti za slabe namene in obratno, kar lahko izkoristijo organizacije.

Grunig (1992: 288) poudarja, da so organizacije mnogokrat prepričane, da njihova "dejavnost" (onesnaževanje, dim, proizvodnja orožja, nizke plače, diskriminacija, odpuščanje, visoke cene, nizka kakovost, uporaba nevarnih snovi ipd.) koristi posamezni javnosti. Organizacija, ki uporablja takšen model, verjame, da je pravilen, vendar mora vsaka pobuda, ki je potrebna za razrešitev nekega problema, izhajati iz javnosti, ne pa iz organizacije. Ta model je lahko učinkovit, kadar organizacija ni v

večjem sporu z javnostmi in kadar se le tem izplača spremeniti njihovo vedenje. V primeru, da je organizacija v večjem sporu s posameznimi javnostmi, ta model ni učinkovit, saj želijo javnosti uravnoteženo komunikacijo med organizacijo in njimi.

#### **3.4.4 Dvosmerni simetrični model**

Temelji na raziskavah, razreševanju konfliktov ter izboljšanju razumevanja. S strateško pomembnimi javnostmi komunicira v večji meri kot ostali modeli. V primerjavi z asimetričnim modelom je pri tem najbolj pomembno razumevanje in ne prepričevanje. Temelji na dialogu, njegova značilnost so pogajanja, zato je tudi bolj etičen kot ostali modeli. Sem sodijo t. i. odnosi s krajan, priprava okroglih miz z občinskimi voditelji, kjer lahko vodstvo podjetja izve, kaj krajan od njihovega podjetja pričakujejo, krajan pa istočasno dobijo povratno informacijo (feedback) od podjetja.

Vsi štirje modeli temeljijo na dveh spremenljivkah (smer in namen). Smer opredeljuje posamezen model kot enosmeren ali dvosmeren. Enosmerna komunikacija pomeni širjenje informacij (monolog), medtem ko dvosmerna komunikacija predstavlja izmenjavo informacij (dialog). Namen opredeljuje model kot asimetričen ali simetričen. Asimetrična komunikacija je neuravnotežena in želi spremeniti vedenje javnosti. Simetrična komunikacija je uravnotežena in vzpostavlja partnerski odnos med organizacijo in javnostmi.

Po Grunigu so lastnosti omenjenih modelov naslednje:

- model tiskovnih agentov (enosmerni, asimetrični),
- model javnega informiranja (enosmerni, simetrični),
- dvosmerni asimetrični model (dvosmerni, asimetrični),
- dvosmerni simetrični model (dvosmerni, simetrični).

Kasneje je Grunig spremenil model javnega informiranja v asimetrični model, saj izvajalci odnosov z javnostmi širijo le izbrane (pozitivne) informacije o organizaciji.

### **3.4.5 Model osebnega vpliva**

Z njim skušajo uporabniki vzpostaviti osebni odnos (prijateljstvo) v določenih medijih, vladi, političnih skupinah. Model funkcionira povsod, še posebej na manjših območjih kot na primer v Sloveniji.

### **3.4.6 Model kulturnega posredovanja**

Specifičen model za podjetje ali organizacijo, ki deluje v tuji državi, kjer potrebuje nekoga, ki pozna njen jezik, kulturo, navade in politični sistem. Model lahko najdemo tudi v organizaciji, ki deluje le v eni državi, vendar v okolju deluje skupaj z različnimi interesnimi skupinami.

## **3.5 Kaj so javnosti**

Vsako podjetje obstaja v določenem okolju, od katerega je odvisno njegovo delovanje. Da bi bilo okolje podjetja bolj pregledno, ga razdelimo v javnosti. Šele določitev relevantnih javnosti omogoča podjetju ekonomično in učinkovito komuniciranje z njimi. Javnosti podjetja sestavljajo ljudje, ki imajo dve značilnosti. O podjetju in njegovem delovanju si ustvarijo svoje mnenje in so zmožni delovati v nasprotju s cilji podjetja. Zato je skrb za vzajemno razumevanje med podjetjem in njegovimi javnostmi ključnega pomena za obstoj podjetja. Vzajemno razumevanje pa dosežemo prav s komuniciranjem. Podjetje lahko vzpostavi dobre odnose z javnostmi šele z rednim komuniciranjem. Tako lahko tudi ob nepričakovanih težavah pričakuje razumevanje svojih javnosti.

V številnih priročnikih za odnose z javnostmi so javnosti opredeljene kot skupine ljudi, s katerimi se organizacije soočajo. Hkrati pa opozarjajo, da so javnosti različne in da moramo z njimi različno ravnati. Vsaka organizacija mora pri izdelavi strategije odnosov z javnostmi izoblikovati seznam ciljnih javnosti, ki pa ni nikoli dokončen, saj se lahko javnosti spreminjajo tako kot organizacija in njeno okolje. Dokler organizacija ne opredeli svojih javnosti, ne more določiti komunikacijskih poti in spleta primernih sporočil, ki bi zadovoljila potrebe posamezne javnosti. Obstaja tako imenovana komunikacijska osnova, ki je sestavljena iz temeljnih sporočil organizacije (poslanstvo, cilji, načela, vrednote ipd.). Na osnovi teh sporočil se oblikujejo ostale

organizacijske komunikacije (Gruban in ostali 1990: 29).

Ameriška profesorja William Ehling in James Grunig sta konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih sistematizirala znanja na področju odnosov z javnostmi. Prvi je z uporabo teorije odločanja v odnosih z javnostmi postavil okolje in situacijo odnosov z javnostmi tako: "Uporaba odnosov z javnostmi je mogoča, če in samo če sta dve ali več družbenih skupin (ne posameznikov), med katerimi vladajo obojestranski odnosi, v dejanskem ali možnem konfliktu v družbenem okolju, ki daje prednost miroljubnemu reševanju takšnih konfliktov in v katerem je vsaj ena izmed strani sposobna ublažiti konflikt z miroljubnimi komunikacijskimi sredstvi." (Ehling 1985:16)

Vsakršno delo na področju odnosov z javnostmi se začneja s prepoznavanjem skupin v okolju, s katerimi je organizacija v nekem odnosu. Te skupine lahko razdelimo (Gruban in ostali 1997: 41):

- po pomenu (od bolj do manj pomembnih),
- po vplivu (od bolj do manj vplivnih) in
- po njihovih stališčih (naklonjeni in nenaklonjeni).

Za lažje razumevanje moramo ločiti pojma javnost in množica. Blumer (1954) pravi, da je množica heterogena oziroma raznovrstna, javnost pa homogena oziroma enotna. Množico opredeljuje neka zunanja, naključna spremenljivka (uporaba istega medija, življenje v istem mestu ali državi, ipd.), javnost pa ima nekaj vsebinsko skupnega, to je isti problem. Javnost je skupina ljudi, ki so soočeni s problemom, so razdeljeni glede reševanja problema in o njem razpravljajo. Iz navedenega lahko sklepamo, da raziskave javnega mnenja v bistvu merijo množično mnenje, ki pa ne zajema mnenja posamezne javnosti.

Že v dvajsetih letih je ameriški filozof John Dewey podobno opredelil javnost kot skupino ljudi, ki so soočeni s podobnim problemom, ga prepoznavajo in se organizirajo za rešitev tega (Price 1988).

Javnosti, ki so zanimive za posamezno organizacijo nastajajo kot posledica delovanja organizacije v okolju in njenega vpliva na ljudi. Ljudje so lahko zaradi

delovanja organizacije fizično prizadeti (onesnažen zrak, prekomerni odpadki, hrup, prah, ipd.) ali moralno. Zavedati se moramo, da ljudje posledic delovanja ne zaznavajo enako niti se nanje ne odzivajo ne enak načini in enako močno. To nam omogoča delitev javnosti glede na njihovo aktivnost pri reševanju problemov, ki so nastali kot posledica delovanja organizacije. Grunig (Grunig in Hunt 1984: 138-162) je Deweyeve in Blumerjeve opredelitve javnosti razdelil na:

- nejavnosti,
- možne javnosti,
- pozorne javnosti in
- aktivne javnosti.

### **3.5.1 Nejavnost**

Skupine, na katere delovanje organizacije nima nikakršnega vpliva, same pa niso usmerjene na organizacijo, predstavljajo nejavnost. Organizacije mnogokrat porabljajo čas, energijo in velika sredstva za skupine oziroma javnosti, ki so za njih nepomembne. Zato moramo pri načrtovanju in izvajanju odnosov z javnostmi posvetiti pozornost prav opredelitvi ciljnih javnosti.

### **3.5.2 Možna javnost**

Skupine soočene s problemom, ki je posledica delovanja organizacije, a ga kot takšnega še ne prepoznavajo, so možne javnosti. Kadar organizacija zazna oblikovanje takšne javnosti, lahko takoj z odprtim dialogom z namenom prilagoditve obojestranskih interesov ublaži posledice, ki so nastale zaradi njenega delovanja. Odloči se lahko tudi za opustitev dejanj, ki predstavljajo problem za določeno skupino ali pa počaka, da se ta javnost preoblikuje v pozorno javnost, kar pogojuje večje tveganje.

### **3.5.3 Pozorna javnost**

Je soočena s problemom in ga kot takšnega tudi prepoznava, vendar se ne loti njegovega reševanja. To je najprimernejša stopnja za dialog organizacije s prizadeto

skupino in poskus razrešitve konflikta z medsebojnim prilagajanjem. Kadar organizaciji ne uspe rešiti konflikta s prizadeto javnostjo, se ta preoblikuje v aktivno javnost, ki organizaciji ne zaupa več. V takšni situaciji je vodenje odnosov z javnostmi izredno težko.

#### **3.5.4 Aktivna javnost**

Ko se skupina začne ukvarjati s problemom, ki je posledica delovanja organizacije, postane aktivna javnost. Aktivne javnosti v bistvu določajo prostost delovanja neke organizacije, saj so usmerjene k vplivanju na delovanje le-te in na zmanjševanje njene avtonomije. Ker imajo že izoblikovana in utrjena stališča, je na aktivne javnosti zelo težko vplivati. Ponavadi so tudi zelo "glasne", kar vpliva tudi na obnašanje drugih javnosti (npr. mediji). Mogoče je reči, da prav aktivne javnosti ponavadi določajo, kakšna je podoba (imidž) organizacije, kar vpliva tudi na njen ugled.

Po Grunigovi situacijski teoriji javnosti te najlažje razumemo, če merimo, kako njihovi člani prepoznavajo situacijo, v kateri delovanje organizacije vpliva nanje. Pri tem nam pomagajo tri neodvisne spremenljivke, s katerimi opazujemo:

- prepoznavanje problema,
- prepoznavanje omejitev in
- stopnjo vpletenosti.

Ob neodvisnih imamo še dve odvisni spremenljivki:

- iskanje informacij (aktivno komunikacijsko vedenje) in
- procesiranje informacij (pasivno komunikacijsko vedenje).

Čim višja je stopnja prepoznavanja problemov, čim nižja je stopnja prepoznavanja ovir in čim višja je stopnja vpletenosti, tem večja je verjetnost, da bo posameznik aktivno komuniciral, izoblikoval stališča do posameznega problema in bo član aktivne javnosti.

Če predpostavimo, da ima vsaka od treh neodvisnih spremenljivk dve vrednosti (visoko in nizko), dobimo osem vrst javnosti:

- *aktivno* (visoka stopnja prepoznavanja problema, nizka stopnja prepoznavanja ovir in visoka stopnja vpletenosti),
- *pozorno/aktivno* (visoka stopnja prepoznavanja problema, nizka stopnja prepoznavanja ovir in nizka stopnja vpletenosti),
- *aktivno/pozorno* (visoka stopnja prepoznavanja problema, visoka stopnja prepoznavanja ovir in visoka stopnja vpletenosti),
- *možno/pozorno* (visoka stopnja prepoznavanja problema, visoka stopnja prepoznavanja ovir in nizka stopnja vpletenosti),
- *aktivno/vpoklicano* (nizka stopnja prepoznavanja problema, nizka stopnja prepoznavanja ovir in visoka stopnja vpletenosti),
- *nejavnost/možno* (nizka stopnja prepoznavanja problema, nizka stopnja prepoznavanja ovir in nizka stopnja vpletenosti),
- *možno* (visoka stopnja prepoznavanja problema, visoka stopnja prepoznavanja ovir in visoka stopnja vpletenosti),
- *nejavnost* (nizka stopnja prepoznavanja problema, visoka stopnja prepoznavanja ovir in nizka stopnja vpletenosti).

Grunigove raziskave (Grunig 1992: 139) so pokazale še dodaten vzorec nastajanja javnosti, saj so se ljudje razporejali v štiri skupine:

- *vseproblemske javnosti* (aktivne so pri vseh proučevanih problemih),
- *brezbrižne javnosti* (se komajda ukvarjajo s kakršnim koli problemom),
- *enoproblemske javnosti* (so aktivne le pri posameznem problemu, ki zanima le manjši del proučevane populacije) in
- *vročeproblemske javnosti* (zanima jih eden ali malo problemov, ki pa zadevajo

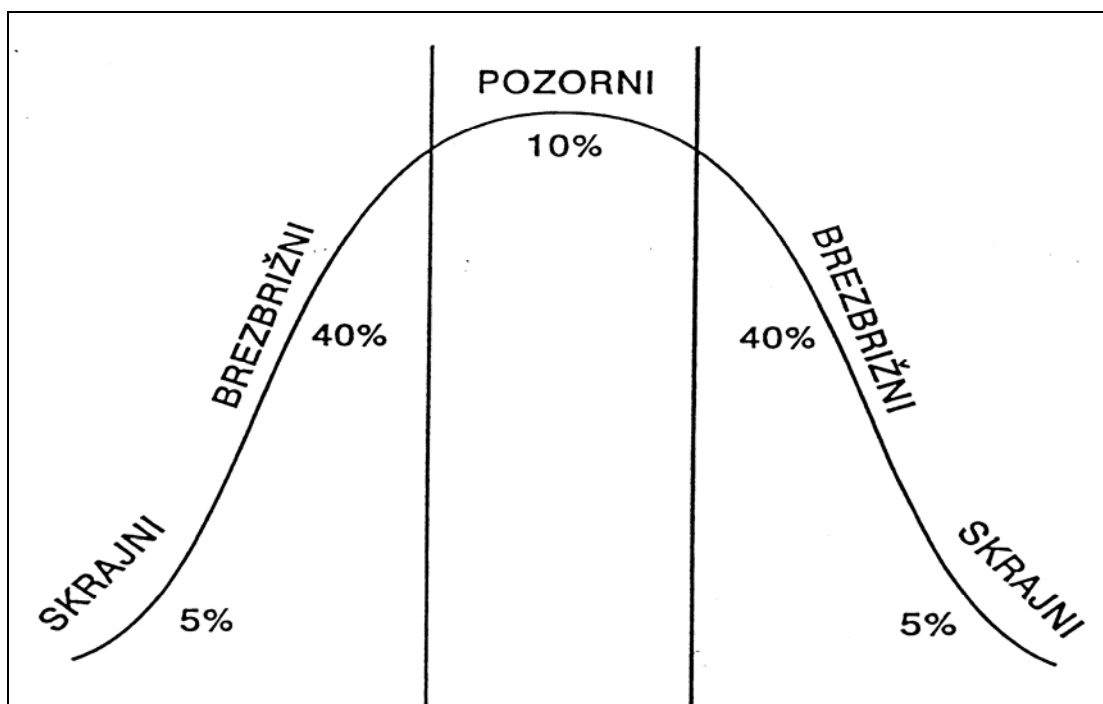
vsakogar in so močno prisotni v medijih).

### 3.6 Lesley-Gaussova krivulja

Poznavanje procesa oblikovanja aktivne javnosti iz najširše, široke množice je vitalnega pomena za vsako organizacijo. Pri načrtovanju uspešnih komunikacij moramo najprej ugotoviti, kdo je v ta proces vključen. Gre za segmentacijo najširše javnosti, iz katere se v določenih okoliščinah oblikujejo posamezne javnosti. Kot smo že omenili, lahko množico razdelimo po številnih kriterijih (demografskih, geografskih, po moči, poziciji, ugledu, vlogi pri odločanju, po življenjskem slogu, zlasti pa po reagiranju, povezanem z določeno situacijo).

Komunikator Lesley je za krivuljo "distribucije javnosti" uporabil Gaussovo krivuljo "normalne porazdelitve populacije" (Gruban 1993: 43).

Slika 3.1: Lesley-Gaussova krivulja "distribucije javnosti"



Vir: Gruban 1993: 44

Kot vidimo, se le ozek krog iz najširše množice zanima za posamezen problem. Velik delež (80 odstotkov) je tistih, ki so nevtralni ali celo brezbrizni. 5 do 10 odstotkov je takih, ki so skrajni (ali se popolnoma strinjajo ali so popolnoma proti), zato



njihovega mnenja ni mogoče oziroma se ga ne splača spreminjati. Opažamo, da je resnično dovzetnih manj kot 20 odstotkov, kar pomeni, da oblikovanje aktivne javnosti pomeni aktiviranje zelo ozkega segmenta iz najširše množice. Pomembno je, da vplivamo na tiste, ki so nam naklonjeni in so naši zavezniki, saj lahko zelo majhna skupina ljudi vpliva na porazdelitev javnosti. Te zaveznike lahko uporabimo tudi pri komuniciranju z neopredeljeno večino. Prepričevanje naših nasprotnikov predstavlja izgubo časa, denarja in energije.

## 4. KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 4.1 Opredelitev komuniciranja

S pojmom komuniciranja razumemo določen proces obveščanja ali informiranja, ki v bistvu predstavlja tok informacij, ta pa teče med vsaj dvema subjektoma v obeh smereh. Gre za obojestranski proces informiranja med stranema, ki imata vzajemen interes.

Kljub temu da se s procesom komuniciranja srečujemo vsak dan in smo vanj neprestano vpleteni, ga je zelo težko natančno opredeliti. Večina strokovnjakov zelo široko opisuje bistvo komuniciranja, smisel le-tega pa je mogoče razbrati tudi iz krajših, a vseeno zelo nazornih opredelitev (Lorbek 1979: 18).

Lewis opredeljuje komuniciranje kot "izmenjavo sporočil, katerih rezultat je stopnja razumevanja med sporočevalcem in prejemnikom."

Wright preprosto meni, da gre za "proces prenosa mnenja med posamezniki."

Barelson in Steiner govorita o procesu "prenosa informacij, idej, občutkov, znanja ipd. z uporabo simbolov-besed, slik, števil, grafikonov."

Hovland meni, "da je komuniciranje dinamično dogajanje, v katerem posamezniki pošiljajo informacije s ciljem, da bi vplivali na druge posameznike." Pri tem poudarja, da gre za medsebojno vzajemno vplivanje.

Crane izhaja iz klasične opredelitve komuniciranja, ki je povzeta po Lasswellovi ponazoritvi komunikacijskega dejanja: "Komuniciranje je proučevanje tega, kdo reče kaj komu, na kakšen način, po katerih kanalih, s kakšnimi nameni in s kakšnimi učinki."

Ne glede na različna tolmačenja vse opredelitve bolj ali manj opisujejo proces sporazumevanja za doseganje določenih namenov, ciljev. Pri tem pa moramo upoštevati, da so mnenja vpletenih enako usmerjena in usklajena.

## **4.2 Pomen in vrste komuniciranja**

Komuniciranje (v vseh svojih oblikah) je tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga imamo za nekaj samo po sebi umevnega in danega. Zato se po navadi ne zavedamo njegovega izrednega pomena. Lahko bi celo trdili, da brez komuniciranja ni medčloveških odnosov, pravzaprav ni človeškega življenja. Vedenje je skoraj zmeraj rezultat ene izmed oblik komuniciranja. Naša mnenja, misli, izrečena zasebna ali javna stališča, razpoloženje, nagnjenja in znanje so produkt nešteti komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik neposrednega in glasnega komuniciranja, na drugi strani tihega in posrednega komuniciranja (Lorbek 1979: 20).

Splošni pomen komuniciranja je možno bolje dojeti, če poznamo vrste komuniciranja. Najbolj znana, in tudi v literaturi najbolj upoštevana ter večkrat šteta kot glavna delitev, je delitev na:

- množično ali neosebno komuniciranje,
- osebno ali medosebno komuniciranje.

### **4.2.1 Množično komuniciranje**

Množično ali posredno komuniciranje se imenuje tako predvsem po vrstah medijev, ki služijo širjenju informacij. Za prenos sporočila uporablja množične medije kot na primer množični informativni tisk, radio, televizijo, internet in druge.

### **4.2.2 Osebno komuniciranje**

O osebno komuniciranju ali neposrednem komuniciranju govorimo takrat, ko sporočevalec in prejemnik vplivata drug na drugega osebno. Soočita se bodisi iz oči v oči ali preko telefona.

Navedene opredelitve nam prikazujejo različne vidike delitve komuniciranja na vrste, ki se med seboj prepletajo in nikakor niso identične. Čeprav podjetja namenjajo največjo pozornost predvsem množičnemu in osebno komuniciranju, bi morala upoštevati tudi ostale vrste komuniciranja.

### 4.3 Komuniciranje in ugled organizacije

Uspeh je močno odvisen od ugleda, ki ga ima podjetje v določenih javnostih. Ugled lahko opredelimo kot najdragocenejše premoženje podjetja, zato ga je treba skrbno upravljati. Vodstvo podjetja mora poznati dejavnike, s katerimi lahko uspešno in učinkovito oblikuje, vzdržuje ter ohranja ugled organizacije. Brez sistematičnega komuniciranja z notranjimi in zunanjimi javnostmi vodstvo ne more graditi zaupanja in ugleda. Bistvene prednosti močne identitete, ugodnega imidža in ugleda so (Gabrijan 1994):

- povečujejo donosnost, saj omogočajo zaračunavanje višje cene (premium price) izdelkov in storitev,
- omogočajo znižanje stroškov oglaševanja, saj sta prepoznavnost in zvestoba blagovni znamki večji,
- zagotavljajo preprostost in učinkovitost novih izdelkov,
- obljublajo profesionalne odnose s poslovnimi partnerji,
- onemogočajo mobilnost konkurenčnih podjetji,
- povečajo ovire za vstop na trg,
- privlačijo kvalitetnejše kadre,
- privlačijo vlagatelje in povečujejo možnosti dostopa do trga kapitala,
- zagotavljajo podporo in zaupanje, kar je še posebej pomembno v času krize (kadar podjetje zaradi spleta okoliščin zaide v krizo),
- vplivajo na prepoznavnost izdelkov in storitev določene organizacije med mnogimi podobnimi izdelki konkurentov.

Ugled in dobro ime podjetja sta tem bolj pomembna, kadar odjemalec nima na voljo vseh potrebnih informacij o izdelkih ali storitvah, zato se takrat odloča na osnovi značilnosti, kot sta ugled in imidž.

#### 4.4 Razmerje med identiteto, imidžem in ugledom

Ugled organizacije mnogi enačijo ali zamenjujejo z identiteto in imidžem organizacije. Kljub temu da so navedeni pojmi povezani in med seboj odvisni, so med njimi razlike. Na splošno lahko rečemo, da je identiteta to, kar organizacija v resnici je. Imidž je to, kar si javnosti o organizaciji mislijo (odsev identitete v javnosti). Na oblikovanje imidža organizacije vplivajo predvsem njeni komunikacijski napori. O ugledu organizacije pa lahko govorimo, ko se njen imidž ujema z vrednotami javnosti ali odjemalca. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da tako identiteta kot imidž in ugled vplivajo na tržno uspešnost organizacije in njen obstoj (Novak 2000: 141).

Identiteta organizacije je skupek značilnosti, s katerimi se organizacija identificira ali predstavlja. Mednje spadajo vizualne, fizične, kulturne, moralne in druge sestavine, ki morajo biti med seboj usklajene in upravljanje tako, da:

- zbudajo pozitivne asociacije na dejavnost organizacije,
- pomagajo ustvariti imidž organizacije,
- izboljšujejo imidž in ugled organizacije.

Kot vidimo, predstavlja identiteta strateško premoženje organizacije, ki zahteva skrbno upravljanje, ustvarja pa lahko ustrezen imidž in ugled.

Imidž organizacije je odsev njene identitete med različnimi javnostmi. Vsaka javnost gleda na organizacijo iz drugega zornega kota. Tako se oblikuje poseben imidž, ki vpliva na odnos javnosti do organizacije. Organizacija se mora zavedati, da komunicira z mnogimi javnostmi, v katerih ima različen imidž.

Proces oblikovanja ugleda je dolgotrajnejši in kompleksnejši kot proces oblikovanja imidža. Ugled ima velik pomen predvsem v kriznih situacijah, saj organizaciji zagotavlja podporo njenih odjemalcev in partnerjev. Velikokrat pa z napačnim upravljanjem kriznih dogodkov organizacije izgubijo ugled v zelo kratkem času. Če organizacija želi uspešno upravljati svoj ugled, mora najti kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvarjati želen imidž in ugled.

#### **4.5 Naloge strateškega komuniciranja in odnosov z javnostmi**

Strateško komuniciranje in odnosi z javnostmi so vpleteni v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje štirih skupnih nalog (Novak 2000: 152):

- upravljanje organizacijskih sprememb,
- upravljanje organizacijskega okolja,
- upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem ter
- upravljanje kriznih odnosov z javnostmi.

Pred vsakim uvajanjem sprememb moramo najprej "odmrzniti" že uveljavljene vedenjske vzorce, uvesti spremembe, ki jih nato "zamrznemo" kot nove vedenjske vzorce. Organizacije komunikacijsko vplivajo na okolja s prepričevanjem in s sporazumevanjem. Govorimo o dveh načinih delovanja organizacije, ki se med seboj prepletata, saj gre pri vsakem prepričevanju tudi za elemente sporazumevanja in obratno. Organizacija mora upravljati tudi vzajemne odnose s skupinami v okolju, to pa doseže s konkretnimi aktivnostmi v določenem času. Krizno upravljanje odnosov z javnostmi nastopi, ko organizacija zaradi nepričakovanih dogodkov in dejanj zaide v krizo. Zajemajo pa krizno načrtovanje, krizno upravljanje in "pokrizno" upravljanje odnosov z javnostmi.

#### **4.6 Strateško komuniciranje in razvojni tipi podjetij**

Kotler (1998: 15-30) navaja pet konceptov, v okviru katerih organizacije vodijo svoje tržno delovanje, torej tudi komuniciranje:

- proizvodna podjetja,
- podjetja, osredotočena na izdelek,
- prodajno naravnana podjetja,
- marketinško naravnana podjetja in

- družbeno odgovorna podjetja.

K tem konceptom lahko dodamo še enega (Novak 2000: 155):

- percepcijska podjetja.

#### **4.6.1 Proizvodna podjetja**

Koncept proizvodnje trdi, da so kupcem bolj pri srcu ne dragi, vse splošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembneje, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo. To velja predvsem v razmerah, kadar je povpraševanje večje od ponudbe, ali kadar so stroški izdelka tako visoki in jih lahko z večjo produktivnostjo znižamo.

#### **4.6.2 Podjetja osredotočena na izdelek**

Porabniki se po tem konceptu odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Vodilni delavci v teh organizacijah si prizadevajo izdelati takšen izdelek, ki bo že v osnovi visoko-kakovosten in ga nato še izboljšujejo. Podjetja, ki se ravnavajo po tem konceptu, vložijo preveč energije v sam izdelek, pri tem pa ne upoštevajo želja kupca, prav tako pa se ne ukvarjajo s konkurenco.

#### **4.6.3 Prodajno naravnana podjetja**

Prodajni koncept pravi, da kupci ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih pustimo pri miru. Ta koncept je še danes v rabi predvsem za izdelke, ki niso iskani in jih kupci po navadi nimajo namena kupiti ali pri izdelkih, kjer je zelo močna konkurenca med ponudniki. Organizacije, ki uporabljajo ta koncept, želijo na vsak način prepričati kupca, da kupi njihov izdelek, pri tem pa si pomagajo z različnimi prodajnimi in komunikacijskimi pripomočki. Organizacija ne upošteva želja kupcev, temveč želi prodati tisto, kar izdelava. Takšna prodaja je ponavadi usmerjena kratkoročno, na en sam nakup in ne ustvarja dolgoročnega odnosa s kupcem.

#### **4.6.4 Marketinško naravnana podjetja**

Po marketinškem konceptu je uspeh organizacije odvisen od njene sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter od uspešnejšega in učinkovitejšega

posredovanja zelenega zadovoljstva v primerjavi s konkurenti. Marketinški koncept temelji na štirih glavnih stebrih: ciljni trg, potrebe kupca, usklajeno trženje in donosnost. V nasprotju s prodajnim konceptom, ki je naravnani od znotraj navzven, je marketinški koncept naravnani od zunaj navznoter. Na začetku dobro opredeli ciljne trge, osredotoči se na potrebe kupcev, uskladi aktivnosti v zvezi z njimi in ob kupčevem zadovoljstvu ustvari dobiček. Marketinško naravnana podjetja uporabljajo predvsem sredstva marketinškega komuniciranja, manj pa je izražena funkcija odnosov z javnostmi.

#### **4.6.5 Družbeno odgovorna podjetja**

Čeprav marketinško naravnana podjetja izpolnjujejo potrebe kupcev, pa je vprašanje, če to prispeva k blaginji celotne družbe. V času, ko primanjkuje virov, okolje je vse bolj onesnaženo, prebivalstvo skokovito narašča, se pojavlja potreba po novem konceptu, ki bi razširil marketinški koncept. Nov družbeno odgovoren marketinški koncept trdi, da organizacija mora ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, zeleno zadovoljstvo mora posredovati učinkoviteje in uspešneje kot konkurenca in to na način, ki ohranja ali celo veča porabnikovo in družbeno blaginjo. Ta koncept zahteva, da organizacija pri oblikovanju marketinške politike upošteva tri stvari: dobiček podjetja, zadovoljstvo porabnikov in interese javnosti. Družbeno odgovorna podjetja vlagajo precej svojih naporov v strateško komuniciranje in odnose z javnostmi.

#### **4.6.6 Percepcijska podjetja**

Prvi cilj percepcijsko naravnanih podjetij in organizacij je doseči in vzdrževati ugled ter dobro mnenje o podjetju pri ključnih ciljnih javnostih. Zanje je pomembnejše, kakšen ugled imajo v svojih ključnih javnostih kot pa dobiček. Izredno jih zanima, kaj te javnosti menijo o njih in kako jih zaznavajo. Dobiček je zanje le posledica ugleda. Percepcijska podjetja vlagajo velike napore v komuniciranje s ključnimi javnostmi, da bi vzdrževala in dopolnjevala svoj ugled.



## 5. ODNOSI Z JAVNOSTMI KOT POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Odnosi z javnostmi so sestavina organizacijskega upravljanja in vodenja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Odnosi z javnostmi sodijo med najpomembnejša opravila vodstva vsake organizacije. Po mnenju raziskovalca upravljanja Petra F. Druckerja v ZDA glavni direktorji velikih podjetij namenijo za odnose z različnimi javnostmi, še posebej z različnimi vladnimi organizacijami, kar štiri petine svojega časa.

Raziskave kažejo, da se podjetja v okviru dejavnosti odnosov z javnostmi ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: odnosi z zaposlenimi, vladni in javni odnosi (lobiranje in odnosi z lokalno skupnostjo), odnosi z mediji, odnosi z vlagatelji in delničarji ter oglaševanjem, celostno podobo in sponzorstvi. Kolikšen delež dela posvečajo kateri dejavnosti, je od podjetja do podjetja različno. Razvitejša podjetja na prvo mesto postavljajo zaposlene, vlagatelje ter vladne in javne odnose.

Medsebojne odnose organizacija-okolje je potrebno namreč raziskovati, načrtovati, upravljati, izvajati. To pa je menedžerska funkcija odnosov z javnostmi. Kot takšni so odnosi z javnostmi sestavni del strateškega top menedžmenta.

Kompleksno okolje, ki obdaja organizacijo (tako od zunaj kot znotraj), in prevladujoča tekmovalna etika terjata nenehno premagovanje nasprotnih interesov, prilagajanje in iskanje kompromisov ter izboljšanje medčloveških odnosov. To vlogo lahko prevzamejo odnosi z javnostmi, ki kot upravljavska funkcija prispevajo k definiranju organizacijskih ciljev in filozofije organizacije. PR praktiki pa komunicirajo z vsemi relevantnimi interesi in zunanjimi javnostmi z namenom, doseči konsistentnost med cilji organizacije in pričakovanji okolja. Prav tako razvijajo, izvršujejo, vrednotijo in determinirajo programe organizacije za doseg teh ciljev.

Naslednji možni seznam vsebin odnosov z javnostmi jasno pokaže dejstvo, da so le-ti integralni del skoraj vsakega dela organizacije ali menedžmenta (Black 1993: 12):

- svetovanje, ki temelji na razumevanju človekovega obnašanja,
- analiziranje bodočih trendov in predvidevanje njihovih posledic,
- raziskovanje javnega mnenja, stališč in pričakovanj,
- vzpostavljanje, oblikovanje in ohranjanje dvosmerne komunikacije, ki temelji na resnični in popolni informaciji,
- preprečevanje konfliktov in nesporazumov med organizacijo in njenim okoljem,
- promoviranje medsebojnega spoštovanja in družbene odgovornosti,
- usklajevanje privatnega in javnega interesa,
- promoviranje naklonjenosti med zaposlenimi, dobavitelji in strankami,
- izboljševanje notranje-organizacijskih odnosov,
- pridobivanje dobrega osebja in zmanjševanje pretoka kadrov,
- promocija proizvodov, izdelkov ali storitev,
- projekcija organizacijske identitete.

Osnovna funkcija odnosov z javnostmi je torej nenehno iskanje skladnosti, stičnih točk med organizacijo in njenim okoljem. Le-to je najprej notranje okolje (zaposleni, lastniki in menedžment) in zunanje z vsemi svojimi interesnimi javnostmi (dobavitelji, kupci, potrošniki, finančniki, politiki, politične stranke, interesna združenja, lokalna skupnost, upravna javnost, mediji množičnega komuniciranja...). PR praktiki torej iščejo skladnost med organizacijo in njenimi javnostmi, da bi vplivali na javno mnenje. Kot pravi Edvard L. Bernays, se je taka funkcija odnosov z javnostmi (vplivanje na okolje in javno mnenje) prvič jasno razpoznala v zgodnjih letih tega stoletja kot rezultat nastalih škandalov v medijih v zvezi z razkrivanjem politične korupcije v finančnem sistemu. Od tod pravzaprav potreba po strokovnem nasvetu za

razumevanje javnosti in za razlago njihovih interesov.

Izobraževanje tako organizacijskega kot tudi zunanjega okolja (javnosti) in promoviranje organizacije s ciljem doseči naklonjenost in medsebojno razumevanje, sta funkciji, brez katerih profesionalni odnosi z javnostmi ne morejo. Navedene funkcije zajema komunikacijska funkcija, saj so komunikacije hkrati glavno orodje odnosov z javnostmi. Ne glede na spremembe v razvoju osnovnih funkcij (manipulativna, informativna, tržna, menedžerska, strateška, svetovalska, izobraževalna, promocijska) in na spremembe izvajalskih orodij so odnosi z javnostmi ohranili temeljno poslanstvo: komunicirati z različnimi javnostmi, oblikovati ugled in vplivati na podobo organizacije v točno segmentiranih ciljnih javnostih.

Iz navedenega vidimo, da je vodenje odnosov z javnostmi po definiciji funkcija strateškega top menedžmenta, saj le tako lahko delujejo proaktivno in vplivajo na uresničevanje organizacijskega poslanstva, na sprejemanje pomembnih odločitev, ki imajo določene posledice za pomembne javnosti organizacije. Strateško odnosi z javnostmi ne prinašajo dobička, saj je njihova funkcija, da varujejo stroške (tako organizacijske kot družbene), jih vnaprej predvidijo in s tem omogočijo organizaciji, da se pravočasno prilagodi.

## **5.1 Komuniciranje in odnosi z lokalnimi skupnostmi**

Sodobna opažanja, da so lokalne skupnosti ključnega pomena v odnosih z javnostmi, spodbujajo teoretike h kritičnemu prevrednotenju nekaterih konceptov in domnev, na katerih sloni teorija in praksa odnosov z javnostmi. Doslej se je to področje osredotočalo zlasti na soroden pojem lokalnih javnosti kot konceptualnega okvirja za načrtovanje aktivnosti v odnosih z javnostmi. Med lokalne javnosti sodijo tudi lokalni mediji, lokalne vplivne javnosti, lokalne skupnosti, zaposleni ipd. To poglavje se osredotoča na upravljanje odnosov z lokalnimi skupnostmi.

Lundborg (1950) je izpostavil, da so lokalne skupnosti organizacijam najbolj vidne javnosti, saj so poslovanju organizacije najbližje in pogosto postanejo njene stranke, zaposleni ali drugi deležniki. Pri tem je bil zajet v val poskusov definiranja lokalnih skupnosti, ki pa je precej bolj zahtevno in kompleksno, kot se zdi na prvi pogled.

Peck (v Hallahan 2004: 238) definira lokalne skupnosti kot skupnosti dveh ali več posameznikov, ki so sprejeli in ponotranjili svojo družbeno, duhovno, izobrazbeno, etnično, ekonomsko, politično itd. raznolikost, kar jim olajšuje učinkovito in odprto komuniciranje in zavzemanje za cilje, ki so jih ocenili kot skupno koristne.

Pri opredeljevanju lokalnih skupnosti Burke (1999) zagovarja stališče, da mora biti cilj odnosov z lokalnimi skupnostmi kot podzvrsti odnosov z javnostmi ustvariti zaznavanje, da so izbrane organizacije »dobri sosedi«. Pri tem je ključnega pomena vzpostavljanje odnosov, načrtovanje postopkov in aktivnosti, ki prispevajo k odzivnosti organizacije na pričakovanja, skrbi in problematike lokalnih skupnosti, in osredotočanje na programe, ki odgovarjajo na tegobe lokalnih skupnosti ter prispevajo h kakovosti življenja v lokalnih skupnostih. Odnosi z lokalnimi skupnostmi so strateška funkcija, ki temelji na iskrenem in enakovrednem odnosu med organizacijo in njenimi lokalnimi javnostmi oziroma – ožje – njenimi lokalnimi skupnostmi. Za uspešnost tovrstnih programov je ključnega pomena ugled organizacije, ki temelji prav na teh dveh postavkah in dodatno preteklih izkušnjah posameznikov, ki se združujejo v lokalne skupnosti. Pri tem lokalne skupnosti sprejemljivosti investicijskih projektov ne ocenjujejo na osnovi njihove kakovosti, temveč so njihove odločitve v veliki meri osnovane na lastni percepciji o tem, koliko je organizacija, ki izvaja investicijski projekt, vredna njihove podpore. Z drugimi besedami, lokalne skupnosti v veliki meri poklanjajo svojo podporo tistim organizacijam, ki imajo izdelano kakovostno in dosledno korporativno strategijo upravljanja odnosov z vsemi svojimi deležniki in jih lokalne javnosti zaznavajo kot družbeno odgovorne. To razmišljanje podpirajo mnogi teoretiki, ki pozitivne odnose z lokalnimi skupnostmi pogojujejo z naslednjimi značilnostmi organizacij:

- dolgoročna vizija,
- iskrena predanost razvoju lokalnih skupnosti, ne samo dobičku,
- organizacijske vrednote, ki spoštujejo posameznike (in zaupanje, spoštovanje ter osebno integriteto),
- skupno udejstvovanje in reševanje problemov ter

- pristop k odnosom z javnostmi, ki gradi enakovredne medsebojne odnose.

Za lokalne skupnosti je značilno, da ne obstajajo same po sebi, ampak se oblikujejo, ko jih združijo tematike, ki se jih dotikajo na osebni ravni. Tako nastanejo skupine interesa, ki zasledujejo svoje cilje, svoje interese pa jasno izražajo z visoko mero čustvene vpletenosti. Ker se lokalne skupnosti izoblikujejo na osnovi problemov, ki jih družno rešujejo, priporočena orodja in taktike za uspešno upravljanje z odnosov z lokalnimi skupnostmi v praksi ne obstajajo. Še več, v upravljanju komunikacijskih projektov se te iz ure v uro, iz dneva v dan, spreminjajo.

Kot zgoraj omenjeno, lokalne skupnosti ocenjujejo organizacije na osnovi lastne percepcije o tem, kakšno dodano vrednost s svojimi načrtovanimi aktivnostmi prinašajo v njihovo ožje socialno okolje ali njihov življenjski prostor. Pri tem ima na njihovo oceno velik vpliv ugled organizacij, pomemben dejavnik graditve ugleda v očeh lokalnih skupnosti pa so organizacijski programi družbene odgovornosti. Wilson (1996) tako izpostavlja, da morajo pri strateškem upravljanju enakovrednih odnosov z lokalnimi skupnostmi ključne vrednote organizacij biti poudarek na ljudeh, varnosti, zdravju in okolju, dobrih storitvah, skrbnem, pozornem, zvestem udejstvovanju ter seveda spoštovanju. Organizacije, ki pri izvajanju svojih korporativnih komunikacij dosledno upoštevajo te vrednote, so s strani lokalnih skupnosti zaznane kot družbeno odgovorne. Še več, s tem gradijo in utrjujejo svoj ugled, ki je strateški kapital uspešnih organizacij. Ta se pokaže kot zelo koristen predvsem takrat, ko organizacije iščejo podporo zaveznikov ter nevtralizirajo vpliv nasprotnikov pri upravljanju z morebitnimi tveganimi projekti, kot so posegi v bivalni prostor prebivalstva.

Mnogi teoretiki zagovarjajo stališče, da družbeno odgovorna praksa organizacij pri upravljanju odnosov z lokalnimi skupnostmi vključuje aktivnosti, med katerimi lahko izpostavimo naslednje:

- predstaviti predstavnikom lokalnih skupnosti njihove skupne interese pri upravljanju s projekti z visoko stopnjo tveganja,
- premagati odtujitve in z uporabo tehnologij ustvariti skupnosti, kot so

internetna skupnost,

- spodbujati aktivnosti v prostem času,
- vzpostaviti odnose in dialog,
- voditi dobrodelne projekte,
- omogočiti izmenjavo izkušenj, idej, vrednot, občutkov in
- spodbujati dobre medosebne odnose.

Pri tem je potrebno še enkrat opozoriti na dejstvo, da morajo odnosi z lokalnimi skupnostmi temeljiti na iskrenem medsebojnem sodelovanju. Organizacije, ki neodgovorno izkoriščajo zaupanje lokalnih skupnosti, se sčasoma od njih odtujijo, kar končno vodi k propadu uspešnih in kooperativnih odnosov med organizacijo in lokalnimi skupnostmi.

## **5.2 Strateški komunikacijski nameni – prehod k družbeni odgovornosti**

Družbeno odgovornost je World Business Council for Sustainable Development definiral z naslednjimi besedami: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.«

Strokovnjaki ločujejo sociološka in ekonomska stališča družbene odgovornosti. Sociologi opredeljujejo podjetje kot družbeno odgovorno, če prispeva k povečanju družbene kohezivnosti. Ekonomisti pa zagovarjajo stališče, da družbena odgovornost podjetja izhaja moči, ki jo ima podjetje v družbi: močnejša kot so podjetja, bolj so odgovorna za aktivnosti, s katerimi vplivajo na lokalne in druge skupnosti ter naravno okolje, v katerem delujejo (Drevenšek, 2005: 12).

Družbena odgovornost v širšem smislu pomeni splošno odgovornost do družbenega in naravnega okolja, v katerem podjetje posluje. Ožje definicije družbeno odgovornost opredeljujejo kot odgovornost podjetja do svojih deležnikov. Mednje spadajo ciljne javnosti, ki se formirajo kot odgovor na implementacijo investicijskih projektov, pa tudi vrednote, kultura, vedenjski vzorci ter splošni ekonomski, politični,

pravni, tehnološki, naravni in drugi dejavniki, ki vplivajo na odnos med podjetjem in deležniki.

Organizacije, ki so razvojno naravnane, dokazujejo, da so sposobne sprejeti družbeno odgovornost v skladu z naslednjimi stopnjami vpliva organizacije na okolje:

- *izpolnjevanje zakonskih obveznosti* (izpolnjevanje vseh temeljnih obveznosti, ki jih ima organizacija do države in družbe na podlagi zakonov in drugih aktov – nekonfliktno delovanje),
- *organizacijska odgovornost* (prizadevanje organizacije, da zmanjšuje negativne oziroma spodbuja pozitivne vplive na ožje in širše skupnosti, tudi če jim zakonski predpisi tega ne nalagajo – sistem je še vedno ločen od okolja v katerem deluje in se mu želi reaktivno oddolžiti brez dodane vrednosti),
- *družbena odgovornost* (motivi za družbeno odgovornost so prvenstveno poslovne narave, ne glede na to pa organizacije s proaktivnim delovanjem zadovoljijo interese lokalnih skupnosti kot lastnikov, zaposlenih in številnih drugih javnosti – pogoj je, da so aktivnosti medsebojne in prepletajoče se tako v vzrokih kot posledicah).

Koncept družbene odgovornosti, dovzetnosti za družbene spremembe, se kaže v tem, da organizacije zavestno prevzemajo vlogo aktivnega iskalca in sooblikovalca družbenih sprememb, da sprejemajo odgovornost za svoja ravnanja ter upoštevajo mnenja skupnosti, ki ocenjuje njihovo politiko in postopke, po katerih delujejo, ter da se ob tem zavedajo, da je njihov ugled tako pomemben kapital, da ga postavljajo celo pred izdatno dobičkonosnostjo. Gre seveda za dolgoročen proces, ki ga je potrebno postopoma uvajati in zajema vse pore organizacije ter tudi znotraj organizacije dosega popolno podporo.

## 6. MERJENJE UČINKOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Mnogi strokovnjaki menijo, da je težava mnogih operacij odnosov z javnostmi v neustreznem predstavljanju rezultatov menedžmentu. S tem problemom se ta stroka mnogokrat srečuje. Razvoj je stroko pripeljal do točke, ko bo njen nadaljnji pozitivni razvoj mogoč le z intenzivnejšo uporabo znanstveno-raziskovalnih metod.

Torej se problem pojavlja v vrstah strokovnjakov za odnose z javnostmi, ki so svojim nezadostnim znanjem želijo prepričati vodstvo organizacije o koristnosti ali učinkovitosti programov. Strokovnjaki in praktiki za odnose z javnostmi torej potrebujejo širša in poglobljena znanja s področja upravljanja, še posebej s področja financ. Le tako bodo pridobili naklonjenost vodstva in upravičili sredstva, vložena v njihove programe. Zavedati se morajo, da je vodstvo podjetja pod budnim očesom nadzornega sveta, lastnikov in investitorjev in se ne more zagovarjati s trditvijo, da je učinke komunikacij težko izmeriti in ovrednotiti (Gruban 1997: 3).

Težnja k poudarjanju pomena faze ocenjevanja učinkov je tudi rezultat zahtev menedžmenta za opravičljivost vedno večjih vsot, porabljenih za programe odnosov z javnostmi. Prav tako od praktikov za odnose z javnostmi vse pogosteje zahtevajo, da dokumentirajo merljive rezultate svojih programov (Cutlip, Center, Broom 1994: 409). Med dejavniki, ki prav tako vplivajo na povečano uporabo raziskav za merjenje učinkov, sta tudi menedžerska filozofija usmerjenosti k rezultatom in računalniško spremljanje napredka glede na cilje.

Izvajalci odnosov z javnostmi lahko prikazujejo uspešnost na različne načine. Mnogi so prepričani, da so uspešni, uporabni, poudarjajo pojavnost v medijih, spoznajo se na umetnost, sposobni so uvajati spremembe in izpolnjevati zastavljene cilje. Pri tem pozabljajo, da subjektivna ocena ni zadostna za merjenje uspešnosti, uporabnost ni pogoj za reševanje problemov, pojavnost v medijih pa ne zagotavlja vpliva na ciljne javnosti. Da bi lahko ovrednotili spremembe, ki jih uvajajo izvajalci odnosov z javnostmi, moramo izmeriti stanje pred in po uvedbi sprememb, pri tem se moramo držati zastavljenih ciljev, ki morajo biti merljivi in uresničljivi.

Po Lindenmannovi raziskavi devetdeset odstotkov menedžerjev meni, da je ovrednotenje učinkovitosti potrebno (IPRA 1994: 4). Kljub temu pa ugotavlja, da le



osemnajst odstotkov menedžerjev uporablja to tehniko merjenja. Vzrok najdemo v omejenih sredstvih, pomanjkljivem znanju, prisoten pa je lahko tudi strah pred rezultati merjenja. Pri izvajanju merjenja učinkov moramo upoštevati nekaj osnovnih pravil (IPRA 1994: 11):

- Proces ovrednotenja ne more biti dodan na koncu programa odnosov z javnostmi, temveč mora biti vgrajen v same cilje programa.
- Uspešno ovrednotenje učinkov zahteva merljive cilje.
- Ni treba ovrednotiti celotnega programa odnosov z javnostmi, ampak le posamezne aktivnosti, ki so za nas pomembne.
- Metode merjenja moramo prilagoditi programu, saj niso vse primerne za določeno situacijo.
- Naročniku ne smemo obljubljeni preveč (izjemoma pri konkurenčnih ponudbah), saj kasneje težko dokažemo, da smo dosegli zastavljene cilje.
- Nesmiselno je ločiti učinke odnosov z javnostmi od učinkov ostalih dejavnikov.

Še pred nekaj leti so bili mnogi prepričani, da so odnosi z javnostmi preveč neoprijemljivi, da bi lahko učinkovito ocenili njihove stroške. Merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi je tako doslej temeljilo le na izračunu količine (površine) medijskih objav in na presoji izvajalcev. Potreba po ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti postaja v zadnjem času vse močnejša v glavnem zaradi treh dejavnikov (Sirgy 1998: 612-613):

- naraščanje družbene moči in ugleda odnosov z javnostmi,
- občasno nezadovoljnih menedžerjev, ki ne "vidijo" otipljivih rezultatov,
- neodločnosti praktikov o tem, kateri rezultati so najboljši pokazatelj uspešnosti v ekonomskem smislu.

Odnosi z javnostmi vse bolj postajajo sestavni del marketinškega spleta, zato želijo naročniki primerjati vrednost sredstev, vloženih v oglaševanje in vrednost sredstev

vloženih v druge oblike komuniciranja. Potrebo po poznavanju učinkov odnosov z javnostmi spodbuja tudi preobremenjenost z informacijami, ki je značilna za današnjo dobo (Fairchild 1999: 7).

Učinkovitost odnosov z javnostmi je težko izmeriti, ker jih vedno uporabljamo z drugimi marketinško-komunikacijskimi orodji. Zato najlažje izmerimo prispevek odnosov z javnostmi, če jih uporabimo pred drugimi orodji marketinškega komuniciranja. Ker pa je delo odnosov z javnostmi vedno bolj projektno, je merjenje rezultatov vedno bolj možno.

Raziskave vrednotenja uporabljamo, da spoznamo kaj in zakaj se dogaja, ne pa zato, da bi stvari dokazovali. Ocenjevanje je namreč velikokrat izvedeno z namenom dokazovanja, ne pa z namenom učenja in spoznavanja učinkovitosti programov (Cutlip, Center in Broom 1994: 410). Menedžerji te raziskave uporabljajo v naslednje namene:

- organizacijska politika: raziskave se uporabljajo zgolj za pridobitev moči, opravičevanja odločitev ipd.,
- promocija storitev: s pomočjo raziskave želimo narediti vtis na naročnika,
- osebna zadostitev: raziskava se uporablja za demonstracijo že pridobljenih znanj.

Raziskave za merjenje učinkov komunikacijskih programov oziroma programov odnosov z javnostmi pogosto zamenjujejo z drugimi vrstami raziskav, ki so (Balažič 1998: 707):

- javnomnenjske raziskave,
- akademsko raziskovanje,
- marketinške raziskave,
- raziskave javnosti,
- raziskave oglaševanja.

Ocenjevanje komunikacij je neposredno povezano s cilji komunikacijskega programa, zato je zelo pomembno, da so cilji natančno opredeljeni oz. morajo opredeliti (Grunig 1992: 163):

- ciljno javnost, na katero želimo vplivati,
- naravo zelene spremembe,
- specifično znanje, stališče ali vedenje, ki ga želimo doseči,
- ciljni datum za doseg opredeljenih ciljev.

## **6.1 Orodja merjenja**

V zadnjih letih so se pojavile težnje po uveljavitvi in razvoju enotnega in vseobsegajočega načina merjenja učinkovitosti odnosov z javnostmi. Takšno orodje ali merilo preprosto ne obstaja. Pri vrednotenju posameznih kampanj ali medijskih objav ni možno uporabiti enotnega merila. Kljub temu pa lahko s kombinacijo različnih orodji in metod merjenja izboljšamo in olajšamo poslovne odločitve. Cilj odnosov z javnostmi je spreminjati stališča ljudi, kar je subjektivni dejavnik, ki ga ni enostavno meriti, kvantificirati in ovrednotiti.

## **6.2 Analiza in vrednotenje medijskih objav**

Analiza medijskih objav je lahko več kot pa samo orodje merjenja učinkov odnosov z mediji. Namenjena je izboljševanju komunikacijske učinkovitosti, olajša sprejemanje pomembnih odločitev, podjetju omogoča razumevanje lastnega imidža in ugleda, imidža njegovih konkurentov in njihovih poslovnih strategij. Kljub temu mnogi menedžerji menijo, da ne potrebujejo analize medijskih objav, saj poznajo novinarje, ki pišejo o njihovem podjetju, vedo, kaj pišejo o njih, prav tako pa jih njihov instinkt še ni izneveril pri sprejemanju odločitev. Izguba ugleda je lahko posledica takšnega razmišljanja, kar so spoznala že mnoga podjetja. Podjetje Exxon je porabilo približno 1 milijardo USD za poskus reševanja ugleda po razlitju nafte v Valdezu. Raziskave v ZDA (IPRA 1994: 27) so pokazale, da je ugled podjetja v nevarnosti, ko je 20-25 odstotkov objav v vseh medijih negativnih.

Vrednotenje medijskih objav je sistematična ocena medijskega pokritja glede na cilje podjetja in cilje odnosov z javnostmi. Na taktični ravni je to pregled pokritja v medijih, s katerimi se številčno ovrednoti vpliv medijskih objav in se zaznavajo trendi.

Oglaševalska industrija je sprejela merilo, imenovano Gross Rating Point-GRP, ki temelji na relativnem doseženem pokritju določene ciljne skupine. V sektorju odnosov z javnostmi so oblikovali podobno enoto merjenja, imenovano Media Relations Point-MRP, kjer enota MPR predstavlja 1 odstotek ciljne javnosti. Analizo medijskih objav izvajamo, da lahko:

- ovrednotimo cilje in napore odnosov z javnostmi,
- zagotovimo merjenje medijskega profila,
- ocenimo učinkovitost kampanje odnosov z javnostmi,
- zagotovimo povratne informacije,
- razvijemo in optimiziramo strategije,
- zagotovimo profesionalnost pri izvajanju odnosov z javnostmi.

Z analizo medijskih objav lahko izmerimo površino objav, število strani in besed v objavah, vsebino naslovov, položaj članka na posamezni strani, Advertising Value Equivalent (ekvivalentna vrednost oglaševanja), sporočilnost prispevka ipd. Omogoča nam strnjeno spremljanje podobe organizacije v medijih, vrednostno naravnost vseh objav po medijih, datumih objav, avtorjih, po medijski zastopanosti, vrednosti gesel in tem po oceni in glede na vrsto pojavljanja. Z analizo medijev dobimo posnetek podobe, ki jo ima organizacija v medijih in tako posredno pri bralcih. Analiza medijskih objav postaja vedno pogostejši instrument merjena učinkovitosti odnosov z javnostmi in lahko služi tudi kot ogledalo medijskega pojavljanja.

Analizo medijskih objav delimo na kvalitativno in kvantitativno analizo:

- Kvantitativna analiza prikazuje pojavljanje po osnovnih kriterijih (ključna

beseda, medij, novinar, datum...).

- Kvalitativna analiza poglobljeno preučuje pojavljanje v medijih. Opozarja nas na trende v javnem mnenju, napačne informacije in kampanje, ki vplivajo na imidž, krize in konflikte...

Meritve medijskih objav sicer lahko pokažejo, od kod je informacija prišla. Na osnovi tega lahko sklepamo, da smo s sporočilom dosegli ciljne javnosti. Ne moremo pa ugotoviti, kako so se spremenila stališča ali vedenje ciljnih skupin. Kadar so naša ciljna skupina novinarji, lahko z analizo medijskih objav ugotovimo, kakšen je bil učinek naših sporočil na to javnost (Verčič 1993: 38).

Raziskave so namenjene merjenju sprememb, ki so povezane z določenim programom. S pomočjo reprezentativnega vzorca ciljne javnosti pridobimo podatke o stopnji spremembe poznavanja, odnosa ali obnašanja do nekega problema. Poznamo več vrst raziskav, kot so fokusna skupina, globinski intervju, testiranja, zbiranje podatkov z opazovanjem, eksperimentalne študije ipd.

### **6.2.1 Fokusna skupina**

Je oblika skupinskega intervjuja, pogovor izbranih predstavnikov ciljne javnosti pod vodstvom izkušenega voditelja. Namen izvajanja je merjenje sprememb v znanju in odnosu ciljne skupine, po izpostavitvi sporočil posameznega programa odnosov z javnostmi. Na takšen način dobimo neposredno povratno informacijo o samem programu (IPRA 1994: 23).

### **6.2.2 Globinski intervju**

Globinski intervju je oblika pogovora med spraševalcem in spraševancem, po vnaprej pripravljeni predlogi vprašanj. Globinski intervjuji se v odnosih z javnostmi največkrat uporabljajo za pogovor s člani pomembnih skupin, da bi dobili informacije o razumevanju pobud in povodov ter da bi razumeli odnos in način obnašanja ciljnih skupin.

### **6.2.3 Testiranje**

Zagotavlja objektivno merjenje sprememb, saj lahko merimo stanje pred začetkom določenega programa in stanje po njem. Tako enostavno prikažemo razlike v obnašanju, prepričanju in odnosu ciljne skupine do nekega problema. Test opravimo na reprezentativnem vzorcu ciljne skupine.

### **6.2.4 Zbiranje podatkov z opazovanjem**

Omogoča merjenje sprememb v obnašanju brez vpliva nanj. Opazovalci zbirajo podatke na osnovi obnašanja ciljne skupine, ne da bi vplivali na obnašanje le te.

### **6.2.5 Eksperimentalne študije**

Ločijo vplive posameznega programa od zunanjih vplivov. Primerljivi vzorci ciljne skupine so izpostavljeni različnim pristopom, kar omogoča ločevanje učinkov vsakega programa.

## **6.3 Uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost**

Odnosi z javnostmi so uspešni, če dosegajo vnaprej zastavljene namene in cilje. Pred začetkom izvajanja moramo opredeliti kazalce, po katerih bomo merili uspešnost. Če uspešnost programa merimo dovolj zgodaj, lahko z ugotovitvami vplivamo na nadaljnji potek programa.

Lasswell (Gruban in ostali 1997: 125) je opredelil komuniciranje kot: "Kdo pravi kaj komu, kako in s kakšnim učinkom. Tako pridemo do štirih oziroma petih področij raziskovanja. Kdo (vir) pravi kaj (sporočilo) komu (javnost) kako (kanal) in kakšen je učinek (izdelek ali rezultat). Med učinki moramo razlikovati izdelek in rezultat, saj je lahko članek v nekem mediju pomemben izdelek in vmesni rezultat odnosov z mediji, nikakor pa ni končni rezultat. Rezultat lahko opredelimo kot dvig poznavanja, ugleda zavedanja, drugačno vedenje ipd.

Učinkovitost odnosov z javnostmi se izkazuje kot donosnost na sredstva, vložena v programe odnosov z javnostmi. Sredstva vložena v odnose z javnostmi praviloma ustvarjajo visok donos. Po raziskavi J. Gruniga večina direktorjev meni, da so donosi odnosov z javnostmi višji kot donosi ostalih služb. V ZDA, Veliki Britaniji in Kanadi

je donosnost na vložena sredstva v odnosih z javnostmi 184 odstotna (povprečje je 100 odstotkov). Pristop je izvedel istovrstno raziskavo med slovenskimi direktorji, ki je pokazala, da je donosnost na vložena sredstva v odnosih z javnostmi v Sloveniji 167 odstotna.

Donosnost programov odnosov z javnostmi lahko ponavadi zelo natančno izmerimo. Kljub temu pa ne moremo z gotovostjo trditi, da so končni učinki posledica programa odnosov z javnostmi, saj nanje vplivajo tudi drugi dejavniki iz okolja ali iz organizacije. Pri programih podpore vodilnemu v organizaciji lahko donosnost na vložena sredstva merimo z razumevanjem smisla in poslanstva organizacije v ciljnih javnostih. Tako lahko izmerimo prihranke, ki izvirajo na primer iz manjše odsotnosti z dela v naši organizaciji glede na povprečje v panogi. Izmerimo lahko nastalo škodo za vsakega posameznega delavca, ki je odsoten in jo preračunamo v denarno vrednost. V vladnih in javnih odnosih je mogoče donosnost preračunavati kot dobičke ali prihranke na podlagi sprejetih, spremenjenih ali zavrnjenih zakonov in drugih ukrepov. Organizacija lahko doseže prihodke, ki jih brez odnosov z javnostmi ne bi dosegla. Še najlažje je meriti donosnost pri odnosih z mediji. Sredstva, ki smo jih vložili v dosežene objave, primerjamo s ceno oglasnega prostora. To pomeni, da dosežene objave preračunamo v kvadratne centimetre, nato primerjamo vložena sredstva s ceno enako velikega oglasnega prostora. Pri tem moramo upoštevati, da ima objavljeno sporočilo večjo vrednost kot oglas.

Program odnosov z javnostmi je utemeljen, če doseže dolgoročno korist in ne povzroča nezaželenih stranskih učinkov. Program je lahko kratkoročno uspešen, dolgoročno pa povzroči stroške, ki presežejo dobiček. Organizacija, ki želi na primer vzbuditi pozornost in zanimanje splošne javnosti, lahko povzroči prekomerno zanimanje medijev, ki lahko odkrijejo in razkrijejo njene prikrite slabosti in napake. Utemeljenost je težje ocenjevati kot uspešnost in učinkovitost, saj se mnogi učinki pokažejo šele dosti kasneje.

Upravljanje odnosov z javnostmi ni le hladno in preračunljivo izvajanje donosnih programov, temveč je izmišljanje in uresničevanje lepšega in privlačnejšega sveta. Ustvarjalnost vsebuje sposobnost za odkrivanje in uvajanje novih idej in rešitev za probleme pri odnosih z javnostmi ter skrb za lepoto. Programe, ki jih izvajamo,

moramo prilagoditi ljudem, ki so naša ciljna javnost. Še posebej je to pomembno pri tistih programih, ki ne rešujejo nekega neposrednega problema deležnikov in javnosti. Pozornost dosežemo le z novostmi in zanimivostmi.

Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z ljudmi in odnosi med njimi, zato morajo biti dejanja praktikov in nasveti strokovnjakov v skladu z zakonom, etičnimi ter moralnimi načeli. Posamezni programi odnosov z javnostmi pogosto potekajo na mejah omenjenih meril, zato je še posebej pomembna previdnost pri izvajanju teh programov. Hitro se namreč zgodi, da izvajalci odnosov z javnostmi zlorabijo svojo moč, s svojimi dejanji pa zavajajo javnosti.



## **7. ODNOSI Z LOKALNIMI JAVNOSTMI PRI UMEŠČANJU NALOŽB V OKOLJE – PRIMER OBNOVA HE MOSTE**

### **7.1 Splošni podatki o projektu obnove HE Moste**

Namen projekta: Obnova hidroelektrarne Moste

Naziv komunikacijskega projekta: Modro sožitje

Naročnik: Savske elektrarne Ljubljana d.o.o.

Komunikacijska podpora: Informa Echo d.o.o., agencija za integrirane komunikacije

Začetek priprave projekta: 1996

Konec projekta: /

### **7.2 Energetski vidiki obnove HE Moste**

Vir: <http://www.he-moste.sel.si>

Slovenija se je obvezala po mednarodnem sporazumu (Kjotski protokol), da bo od leta 2008 do 2012 zmanjšala emisije toplogrednih plinov za 8 % v primerjavi z letom 1986. Slovenija po ocenah Evropske okoljske agencije (EEA) v letu 2003 kot edina od pristopnic ni izpolnjevala zadanega cilja zmanjševanja emisij toplogrednih plinov, kot to od podpisnic zahteva Kjotski protokol. Delež toplogrednih plinov se je leta 2001 namreč povečal za 1,4 odstotka glede na višino v izhodiščnem letu 1986. Slovenija se je pri ciljih prihodnje energetske politike EU obvezala, da bo do leta 2010 iz obnovljivih virov energije proizvedla 33,6 odstotka celotne električne energije.

Električna energija pridobljena iz HE Moste je čist vir energije, saj pri delovanju hidroelektrarne ne prihaja do nikakršnih odpadkov, emisij CO<sub>2</sub> in drugih onesnaževanj okolja.

Energija, pridobljena iz HE, Moste je obnovljiva energija, kar pomeni, da je trajna oziroma se v naravi stalno obnavlja. Slovenija se je pri ciljih prihodnje energetske politike EU obvezala, da bo do leta 2010 iz obnovljivih virov energije proizvedla 33,6

odstotka celotne električne energije.

Po več kot 50 letih obratovanja je objekt HE Moste dotrajan in ne zagotavlja več varnosti in zanesljivosti, saj strojna oprema že dvakrat presega pričakovano dobo obratovanja. Ob tem je pomembno, da je HE Moste edini večji energetske proizvodni objekt na Gorenjskem, ki vzdržuje napetostne razmere na tem območju z lastnimi rezervami jalove moči, hkrati pa je HE Moste neposredno priključena tudi na distribucijsko omrežje in napaja male porabnike na območju severne Gorenjske.

Zaradi številnih prednosti obnovljivih virov energije in obveznosti, ki izhajajo iz mednarodno sprejetih smernic, je vzpodbuda in pospeševanje obnovljivih virov energije eden prednostnih ciljev slovenske energetske politike. Prenova bo znatno izboljšala vlogo HE Moste v elektroenergetskem sistemu Slovenije ter s tem prispevala k učinkovitejši rabi obnovljivih energetskih virov.

HE Moste je edina akumulacijska elektrarna v Sloveniji, kar ji omogoča, da se lahko zažene po potrebi porabnikov in prispeva k pokrivanju konic porabe elektrike. V interesu vsake države je, da ima take elektrarne na lastnem ozemlju, saj bi bila sicer še bolj odvisna od uvoza. Energijo je v konicah porabe težko dobiti in njena cena na tujih trgih dosega tudi do 20 krat višjo ceno od običajne, kar pa lahko bistveno vpliva na ceno elektrike v gospodinjstvih in gospodarstvu.

Ključna vloga HE Moste je torej v pokrivanju obremenitev v času največje porabe elektrike, ki traja le nekaj ur na dan. Takrat je potrebno elektroenergetskemu sistemu zagotoviti v kratkem obdobju veliko moč. HE Moste krije do 40% potreb po tej moči. To je pomembno predvsem za samostojnost elektroenergetskega sistema Slovenije. Z vstopom na skupni evropski trg z električno energijo bo morala Slovenija zagotavljati lastne rezerve konične moči, rezerve moči za regulacijo, rezerve jalove moči za regulacijo napetosti in elektrarne, ki lahko ob razpadu elektroenergetskega sistema ponovno omogočijo njegovo vzpostavitev. K temu bo pripomogla prenovljena HE Moste, saj bo s svojo proizvodnjo zagotavljala velik del dodatne rezervne in regulacijske moči v tedenskem obsegu, ki je potrebna zaradi neenakomerne porabe.

Ob razpadu elektroenergetskega sistema električne energije ni možno uvažati iz tujine, temveč za vzpostavitev mreže poskrbijo hidroelektrarne, ki se lahko zaženejo

samostojno. Vodilno vlogo imajo predvsem hidroelektrarne z večjimi akumulacijami, to pa je prenovljena HE Moste.

HE Moste je tudi edini večji proizvodni objekt na Gorenjskem. Obnovljena HE Moste bo zmogla letno proizvesti 105 milijonov kWh. Povprečno gospodinjstvo na Gorenjskem porabi na leto 4066 kWh električne energije. Na Gorenjskem je 73.000 gospodinjstev in s temi 105 milijoni kWh proizvodnje zadostuje za letno oskrbo malo manj kot 25.000 gospodinjstev, kar je več kot 1/3 vseh gospodinjstev na Gorenjskem.

### **7.3 Okoljevarstveni vidiki obnove HE Moste**

Vir: <http://www.he-moste.sel.si>

Narava je neprecenljiva vrednota današnje družbe. Prav zato želi projekt prenove HE Moste prispevati k takšnemu razvoju vplivnega območja HE Moste, ki bo ohranjal naravo in bo uravnotežen z okoljem. Prisotna je tudi skrb za dediščino prihodnjim rodovom. Savske elektrarne svojo skrb za okolje potrjujejo tudi z okoljskim certifikatom ISO 14001.

Dolina Save Dolinke na vplivnem območju HE Moste ne predstavlja neokrnjene narave, saj so tukaj prisotne človekove dejavnosti, in sicer proizvodnja železa (SŽ Acroni) in proizvodnja električne energije (HE Moste), ki so že desetletja prisotne v prostoru. Ob samih bregovih Save Dolinke je tudi veliko divjih odlagališč odpadkov.

Gre za degradirano oziroma razvrednoteno pokrajino, kjer so prisotni močni erozijski procesi kot tudi onesnaženo okolje in je zato porušeno naravno ravnovesje v okolju. Zato je bilo območje Berja izvzeto iz seznama potencialnih varstvenih območij Natura 2000.

### **7.4 Zakonska podlaga in EU direktive pri upravljanju z energetskimi projekti v Sloveniji**

Vir: <http://www.he-moste.sel.si>

Evropski parlament in svet Evropske unije sta pri analiziranju stanja slovenskega elektroenergetskega sistema med drugim prišla do naslednjih sklepov:

Trenutno so v EU možnosti za izkoriščanje obnovljivih virov energije premalo izkoriščene. Skupnost priznava potrebo po spodbujanju obnovljivih virov energije kot prednostni ukrep, ker njihovo izkoriščanje prispeva k varovanju okolja in trajnostnemu razvoju. Poleg tega se lahko s tem ustvarijo nova delovna mesta na lokalnem nivoju, pozitivno vpliva na socialno kohezijo, prispeva k zanesljivi preskrbi in omogoči hitrejše doseganje ciljev iz Kjota. Zato je treba zagotoviti, da se bodo te možnosti v okviru notranjega trga z električno energijo bolje izkoriščale.

Kot je načrtano v Beli knjigi o obnovljivih virih energije, je spodbujanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov energije zaradi varnosti in raznolikosti preskrbe z energijo, varovanja okolja in socialne ter gospodarske kohezije prednostna naloga Skupnosti.

Povečana raba električne energije, proizvedene iz obnovljivih virov, predstavlja pomemben del svežnja ukrepov, potrebnih za izpolnjevanje Kjotskega protokola k okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja, in kakršnega koli svežnja politik za izpolnjevanje drugih zavez.

Evropski parlament poudarja, da so zavezujoči in ambiciozni cilji glede obnovljive energije na nacionalni ravni bistveni za zagotovitev rezultatov in doseganje ciljev Skupnosti.

Pri podpiranju razvoja trga z obnovljivimi viri energije je treba upoštevati pozitivne učinke na regionalne in lokalne razvojne možnosti, izvozne možnosti, socialno kohezijo in priložnosti za zaposlovanje.

Upoštevati je treba posebno sestavo sektorja obnovljivih virov energije – zlasti pri preverjanju upravnih postopkov za pridobitev dovoljenja za izgradnjo obratov za proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov energije.

Z namenom spodbujati povečevanje deleža obnovljivih virov energije v proizvodnji električne energije na notranjem trgu z električno energijo sta evropski parlament in svet Evropske unije 27. septembra 2001 sprejela direktivo 2001/77/es o spodbujanju proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov energije na notranjem trgu z električno energijo.

#### **7.4.1 Resolucija o strategiji rabe in oskrbe Slovenije z energijo**

V njej je zapisano:

V Sloveniji je vodni energiji potrebno dati prednost pri oskrbi z električno energijo, ker je obnovljivi energetski vir in je z okoljevarstvenega vidika manj oporečna. Dolgoročna strateška usmeritev je povečanje izkoriščenosti slovenskega hidroenergetskega potenciala in povečanje deleža hidroenergije v primarni bilanci.

Dolgoročno so obnovljivi viri najpomembnejši vir primarne energije v Sloveniji. So ena od strateških energetskih rezerv Slovenije. Zato je ključnega pomena že zdaj (leta 1996) bolj usmerjati slovensko energetsko politiko v rabo vodne energije in drugih obnovljivih virov energije. Rabo obnovljivih virov je treba strateško spodbujati, hkrati pa vlaganja v to področje uravnavati glede na pričakovane širše koristi.

Hidroelektrarne naj bi obratovale praktično neomejeno dolgo. Treba pa jih je posodabljati in pri tem njihove značilnosti prilagajati potrebam elektroenergetskega sistema Slovenije.

V osnovnem programu graditve domačih objektov in drugih ukrepov za zagotavljanje oskrbe je med drugimi navedena tudi obnova in doinstalacija HE Moste na zgornji Savi.

#### **7.4.2 Energetski zakon**

Po 9. členu se z energetsko politiko zagotavlja:

- spodbujanje izrabe obnovljivih virov energije,
- zagotavljanje prednosti izkoriščanju obnovljivih virov pred oskrbo iz neobnovljivih virov energije,
- zanesljivo in kakovostno oskrbo z energijo,
- dolgoročno uravnoteženost razvoja energetskega gospodarstva glede na gibanje porabe energije.

V 10. členu je tudi zapisano, da energetska politika z ukrepi spodbujanja in uporabe obnovljivih virov energije prispeva k zmanjševanju emisij toplogrednih plinov in s tem k zmanjševanju učinkov tople grede ter k zmanjševanju emisij žveplovega dioksida, dušikovih oksidov, ogljikovega monoksida in prahu iz kurilnih naprav, kot to določajo predpisi s področja varstva okolja in ratificirani mednarodni sporazumi.

### **7.4.3 Nacionalni energetski program**

Povečanje deleža električne energije iz hidroelektrarn je izredno pomembno zaradi več dejavnikov, predvsem pa zaradi strateške zanesljivosti pri oskrbi z električno energijo ob izrednih ekonomskih ali političnih razmerah ter zaradi diverzifikacije virov. Električna energija iz hidroelektrarn je obnovljiva oblika energije, ki prispeva k izpolnjevanju slovenskih ciljev o zmanjšanju emisij toplogrednih plinov. Ustrezen delež električne energije iz hidroelektrarn izboljšuje obratovalne parametre elektroenergetskega sistema Slovenije.

### **7.4.4 Strategija prostorskega razvoja Slovenije**

Strategija navaja vodni potencial kot obnovljiv vir energije. Pri načrtovanju se zagotavlja prednost rabe obnovljivih virov pred fosilnimi viri energije. Spodbuja se raba obnovljivih virov energije, da se poveča njihov delež v primarni energetski bilanci države. Raba obnovljivih virov se vključi v energetske zasnove regij, mest in lokalnih skupnosti.

Elektroenergetski sistem se razvija in dograjuje tako, da zagotavlja varno in zanesljivo oskrbo z električno energijo v vseh regijah, mestih in naseljih v državi.

V poglavju Proizvodnja električne energije je navedeno, da se za pridobivanje električne energije prioriteto obnavlja, posodablja, ekološko sanira oziroma nadomešča obstoječe proizvodne enote z novejšimi in učinkovitejšimi proizvodnimi objekti. Proizvodnja električne energije se prvenstveno ohranja v obstoječih hidroelektrarnah, med drugimi tudi na reki Savi, ki se jih s permanentnim vzdrževanjem, saniranjem, posodabljanjem in optimiranjem izrabe energetskega

potenciala, prilagaja potrebam slovenskega elektroenergetskega sistema.

#### **7.4.5 Zakon o ratifikaciji Kjotskega protokola k okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja**

Po 2. členu se je Slovenija zavezala, da bo zaradi spodbujanja trajnostnega razvoja pri izpolnjevanju svojih obveznosti za količinsko omejevanje in zmanjševanje antropogenih emisij ekvivalenta CO<sub>2</sub> toplogrednih plinov izvajala ukrepe, kot so spodbujanje, razvoj in povečana uporaba obnovljivih oblik energije.

Po 3. členu mora Slovenija do leta 2005 vidno napredovati pri izpolnjevanju svojih obveznosti po Kjotskem protokolu.

Operativni program zmanjševanja emisij toplogrednih plinov (izhaja iz Nacionalnega programa varstva okolja na področju varstva zraka in podnebja (Uradni list RS št. 83/99) in obvez iz Kjotskega protokola):

Pri emisijah toplogrednih plinov po količini in učinkih prevladuje CO (80 % v letu 1999). Emisije CO<sub>2</sub> so posledica kurjenja fosilnih goriv (premoga, nafte, zemeljskega plina idr.), rabe goriv neposredno v prometu, v industrijskih procesih, za ogrevanje in za energetske pretvorbe, zlasti v termoelektrarnah.

Eden od ukrepov za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov je tudi delna zamenjava sedanje proizvodnje električne energije z obnovljivimi viri (med ostalimi tudi vodo).

Z vidika emisij CO<sub>2</sub> je izraba obnovljivih virov energije zelo pomembna, saj zmanjšuje emisije CO<sub>2</sub>, če nadomešča vire energije, ki niso CO<sub>2</sub>-nevtralni.

#### **7.5 Predvideni posegi v okolje pri projektu prenove HE Moste**

Velik okoljski problem na lokaciji prenove HE Moste predstavlja proces močne in hitro napredujoče erozije bregov rek Save Dolinke in Save, ki se pojavlja od iztoka HE Moste (pri Zasipu) pa vse do Mavčič. Sedanje obratovanje HE Moste povzroča pri srednjem letnem pretoku neenakomerno nihanje od 0 do 28 m<sup>3</sup>/s vse dni v tednu glede na energetske potrebe. Izravnalno jezero bo omogočalo pretok sorazmeren naravnemu dotoku, kar bo praktično zaustavilo naglo erodiranje brežin, povzročeno zaradi obratovanja HE Moste. Iz navedenega je torej razvidno, da je vloga

izravnalnega jezera predvsem naravovarstvena, saj je njegov temeljni namen varovanje struge reke Save.

V preteklosti zelo razvita železarska dejavnost na Jesenicah je zaznamovala tudi akumulacijo HE Moste. Danes je približno 1200 m levega brega akumulacije pod SŽ Acroni deponija železarske žlindre, kamor je od leta 1997 z inšpekcijsko odločbo prepovedano odlaganje žlindre in drugih odpadkov na območju železarne. Z izvedbo projekta bi se uredile tudi brežine deponije žlindre s kamnometno oblogo, pod katero bo izvedena filtrna plast, ki bo preprečevala izpiranje drobnih delcev z deponije, s tem pa tudi nadaljnje onesnaževanje jezera.

Prav tako bodo urejeni iztoki odpadnih hladilnih in tehnoloških voda, ki se stekajo v akumulacijo. Na samo kakovost vode v akumulaciji namreč vplivajo še komunalne odpadne vode z območja od Kranjske Gore do Jesenic, tako da se je zaradi dolgoletnega onesnaževanja Save Dolinke z industrijskimi in komunalnimi odplakami v akumulaciji nabralo okrog 2 milijona kubičnih metrov strupenih usedlin, stabiliziranih pod vrhno plastjo mulja, ki ga je v tej količini nemogoče odstraniti. Z obnovo HE Moste pa bo odstranjena celotna količina usedlin na področju, znotraj katerega bi ob obratovanju talnega izpusta vode na obstoječi pregradi lahko prišlo do izpiranja nevarnih usedlin. Tudi zajetje vode za nove energetske objekte bo izvedeno na tak način, da ne bo nevarnosti onesnaženja z usedlinami iz obstoječe akumulacije v izravnalno jezero oziroma po Savi dolvodno.

V okviru projekta obnove HE Moste je bila izvedena že sanacija prodne pregrade Javornik, sanacija korena (začetka) zaježitve, sanacija pregrade obstoječe HE Moste in vgradnja zapornic na pregradi HE Moste zaradi lažjega odvajanja katastrofalnih voda.

Obnova HE Moste je zasnovana tako, da se bodo izboljšale okoljske razmere tako v ožjem kot tudi širšem vplivnem območju HE Moste. Na podlagi študij Prenove HE Moste je bilo ugotovljeno, da je z vseh strokovnih vidikov projekt sprejemljiv le, če vključuje tudi izgradnjo izravnalnega jezera, ki je pomembna predvsem z vidika varovanja okolja.



## 7.6 Uvod v uspešno upravljanje odnosov z lokalnimi skupnostmi

Podjetja svojih strateško-poslovnih ciljev ne morejo uresničiti sama, brez podpore drugih, saj gre za cilje, ki so vezani na širitev in zahtevajo dodatna vlaganja. Pogoji je, da so projekti, ki bodo povečali ali nadgradili kapacitete organizacij, usklajeni na nacionalnem nivoju ter da jih poleg vplivne podpore tudi strokovna in lokalna javnost. Med zavezniki ali/in nasprotniki so nedvomno tudi nevladne organizacije s področja ekologije in okoljevarstva.

Še pred dejanskim umeščanjem projektov v prostor pa je najbolj pomembno, da tudi lokalni prebivalci prostora, kamor se projekti umeščajo, zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti tovrstnih projektov. Osnovni princip družbene odgovornosti zavezuje podjetja k vpletanju vseh deležnikov v medsebojno koristna razmerja. To je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno implementacijo investicijskih projektov.

V odnosu lokalne skupnosti do razvojnih projektov se pojavljajo predvsem tri vrste predvidljivih konceptov razmišljanja in obnašanja. Gre za tako imenovani:

**NIMBY** efekt (Not in my backyard) – Ljudje ne nasprotujejo osnovni odločitvi o novih investicijah, postanejo pa goreči nasprotniki projektu, če se le-ta izvaja na njihovih zemljiščih ali v neposredni bližini.

**NEMET** efekt (Not in my election time) – Vplivna javnost sicer podpira projekt, vendar v času svojega mandata ni pripravljena sprejeti konkretnih odločitev, da ne bi izgubila svoje politične podpore.

**AOU** efekt (Afraid of unknown) – Lokalno prebivalstvo nasprotuje, ker nima dovolj informacij in ne poznajo tematike ter projekta samega. Strah pred neznanim.

Ker živimo v družbi, v kateri je relativno enostavno priti do informacij, je prav, da se v komuniciranje predlaganih razvojnih projektov vključi čim več kanalov. Za uspešno implementacijo novih investicij Savskih elektrarn v lokalno okolje v okolici Bleda, je agencija, ki je izvajala strateško komuniciranje, identificirala in v komunikacijski projekt vključila naslednje javnosti, da bi projekt izpeljala najučinkoviteje:

- *Lokalne vplivne javnosti*, ki so lokalni mnenjski voditelji in tako vplivajo na lokalno prebivalstvo, medije ipd.
- *Nacionalna vplivna javnost* - Ministrstvo za gospodarstvo in Ministrstvo za okolje in prostor.
- *Lokalni mnenjski voditelji* so praviloma izrazito nenaklonjeni posegom v njihova okolja. So javno zelo izpostavljeni in imajo kot takšni velik vpliv na mnenje lokalne skupnosti.
- *Lokalna skupnost* je previdna in ne zaupa v posege v njihovo okolje zaradi negativnih preteklih izkušenj.
- *Mediji* so pomemben vir za ustvarjanje javnega mnenja.
- *Interesne skupine* so potencialno močno orožje, ki ga lahko nevladne, okoljske, civilne in druge organizacije izkoristijo sebi v prid. Spremljanje njihove vpletenosti v projekt je izrednega pomena.

Ne glede na to, kako se razvojni programi udejanjajo (časovna komponenta, postopki, prioritete), je pomembno, da se programi, predvsem možnosti njihovih uresničitev, proučijo z oceno možnosti realizacije na dveh nivojih: na nivoju podjetja in na nivoju ocene sprejemljivosti razvojnih programov za lokalno javnost, ki projekt obkroža in katere del je organizacija, ki pripravlja projekt. Gre za sprejemljivost razvojnih projektov oz. za odprtost skupnosti v odnosu do novih investicij razvojno usmerjenih podjetij. To je privilegij, ki ga daje zunanje okolje, v katerem organizacija posluje in ga je potrebno nenehno ocenjevati.

### **7.6.1 »Daleč od oči, daleč od srca«**

Različni posegi v okolje so lahko ljudem privlačni, ker jim olajšajo življenje, lahko so do njih nevtralni, ker se jih bodisi ne zavedajo ali nimajo posebnih vplivov na okolje, lahko pa jih zavračajo, ker jih zaznavajo kot ogrožajoče ali moteče (Polič, 2006, 61). Poseganje v okolje lahko poteka brez težav, vse pogosteje pa se dogaja, da lokalne skupnosti ne sprejemajo različnih posegov v njihovo okolje. Včasih so ti upori upravičeni, drugič so neutemeljeni. Na eni strani gre za občutljivo ravnovesje med

močnimi zasebnimi in državnimi interesi, na drugi pa ogroženi ljudje, pogosto izključeni iz procesov odločanja, slabo obveščeni in po naključju vpleteni v dogajanje.

Odnos ljudi do okolja povsem točno opisuje rek »daleč od oči, daleč od srca« (Polič, 2006, 62). Ljudje začnejo zaznavati okoljske probleme šele takrat, ko jih ti začnejo neposredno ogrožati. Nek izvajalčev projekt postane moteč, ko se investicija pojavi v »mojem okolju«. Mnogi posegi v okolje predstavljajo izjemno obremenitev zanj. Njihovi vplivi so lahko izredno zapleteni in lahko nastopijo kadarkoli med nastajanjem in izvajanjem projekta. Časovno lahko razlikujemo naslednje vplive oz skupine posledic:

- *Predhodni vplivi*, ki nastopijo že med načrtovanjem projekta, zlasti pri dolgoročnih projektih. Ti se kažejo pri špekulacijah z zemljo, zanemarjanju vzdrževanja stavb, odseljevanju stanovalcev, zaradi česar se že pred pričetkom del spremeni narava nekega okolja.
- *Vplivi, povezani z izgradnjo*, so takojšnji in opazni ter zelo moteči, saj gre za poseg težkih gradbenih strojev v okolje.
- Socialno-psihološke *posledice dokončanega projekta* nastopijo po izvedbi projekta, včasih celo po več letih. Investicijski projekti jih večinoma ne morejo predvideti. Avtoceste ločujejo skupnosti, spreminjajo videz okolja, ogrožajo varnost otrok ipd.

### **7.6.2 Vključevanje ciljnih skupin v investicijske projekte in vloga zaupanja**

Vsak večji projekt, naložba ali poseg v okolje je kompleksen predvsem zato, ker se tiče različnih deležnikov, kot so država, lokalna uprava, investitorji, stroka, izvajalci, lokalna skupnost ter različne interesne skupine, kot so okoljevarstveniki, lastniki zemljišč itd. Različni deležniki imajo različne poglede in različne interese, ki jih je potrebno uskladiti.

Med pogoje za pozitivno motivacijo deležnikov, ki je predpogoj za uspešno izveden komunikacijski projekt, spadajo:

- odprtost komunikacijskega postopka,
- medsebojno zaupanje,
- jasna opredelitev vlog,
- zavzemanje jasnih stališč vseh udeležencev,
- upoštevanje možnih alternativ,
- zadostna informiranost o problematiki in o možnostih za sodelovanje javnosti ter pozitivnih in negativnih tujih izkušnjah,
- zagotovitev povračil stroškov predstavnikom javnosti,
- ozaveščena javnost, ki je motivirana z dobrimi nameni in zahtevami, se zavzema za samoomejevanje, odgovornost in zmernost.

Pri načrtovanju investicijskega projekta je ključnega pomena, da vse deležnike v projektu prepoznamo in jih motiviramo za sodelovanje. Ko presodimo razpoložljive možnosti in okoliščine, določimo strategijo umeščanja investicije v prostor. Ta je izhodišče pri pripravi komunikacijskega načrta, v katerem opredelimo ključne interese vseh deležnikov in njihove zagovornike ter njim primerno komunikacijske taktike. Mednje sodijo tudi kompromisi.

A vključevanje javnosti v projekt ni inherentno samozadostno za uspešno izvedbo projekta. Če ne poznamo čemu in na kakšen način vključujemo javnost v projekt, drezamo v osje gnezdo, rezultati pa se lahko obrnejo izvajalcu v škodo. V primeru projekta prenove HE Moste je na izvedbo investicije imelo velik vpliv mnenje lokalne javnosti, povezano z lokalnimi naravnimi katastrofami. Leta 1974 se je namreč na območju izvedbe projekta zgodila naravna katastrofa, ko je zaradi strupenih odpadnih vod iz ŠŽ Acroni zaradi zastrupitve umrlo ogromno rib. Psihološki efekt nesreče izpred 30 let je za sabo potegnil izjemno negativno predispozicijo lokalnih skupnosti, problem v primeru projekta prenove HE Moste pa se je razvil celo do te mere, da se je na območju implementacije projekta oblikovala lokalna iniciativa, katere namen je bil preprečiti izvedbo projekta (več o tem v poglavju 5.7.2). Naročnik

se je tako od vsega začetka bil primoran spopadati z negativnimi percepcijami in slabim ugledom, ki pa inherentno ni temeljil na lastni zgodovini poslovanja.

Zato je kontrola in poznavanje okoliščin vpletanja javnosti v projekt ključna, načrtovane aktivnosti pa zahtevajo strateški pristop. Potek vključevanja javnosti v projekt predvideva naslednje predhodne pripravljalne aktivnosti v predloženem sosledju:

1. pripravljalna faza, ki predvideva izdelavo načrta za vključevanje javnosti;
2. določitev, kdaj v postopkih sprejemanja odločitve vključiti javnost;
3. določitev namena in vsebinskega obsega sodelovanja javnosti;
4. identifikacija sodelujoče javnosti;
5. zagotovitev pogojev in motiviranje javnosti za sodelovanje.

## **7.7 Ključna področja komuniciranja**

Komunikacijska podpora projektu prenove HE Moste se je osredotočala predvsem na naslednja tri ključna področja komuniciranja, ki jih je predhodno opredelila kot izjemno problematična<sup>1</sup>:

- **Komuniciranje z mnenjskimi voditelji**
  - Locirati ljudi, ki so cenjeni med prebivalci in s svojim pozitivnim pristopom projektu lahko predstavljajo vzor za ostale.

---

<sup>1</sup> Leta 1998 je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti določilo program priprave lokacijskega načrta, ki vključuje sanacijo okoljskih razmer ter obnovo in doinstalacijo HE Moste v takem obsegu, da bo ekonomsko utemeljena. Vlada RS je sprejela sklep, ki potrjuje predlagano rešitev. S tem odnosi z vplivnimi javnostmi na nacionalni ravni niso bili opredeljeni kot ključno področje komuniciranja.

- Locirati ljudi, ki so cenjeni med prebivalci, a so si zaradi neinformiranosti ustvarili napačno predstavo o projektu ter jim s strokovnimi argumenti in dejstvi predstaviti pozitivne vidike projekta.
- **Komuniciranje z lokalno skupnostjo in splošno javnostjo**
  - Dosegati čim boljše stopnje informiranosti glede projekta za lokalno in širšo javnost in vzpostaviti dobre odnose s prebivalci, vendar v tesnem sodelovanju in posvetovanju z mnenjskimi vodji.
- **Odnosi z mediji**

Na vseh področjih komuniciranja je podjetje s pomočjo ustreznih komunikacijskih orodij komuniciralo ciljnim skupinam temeljne vrednote podjetja (varstvo okolja, zanesljivost, varnost, kakovost, ekonomičnost, družbeno pomembnost, gospodarnost...) in konkurenčne prednosti projekta (doprinos lokalni skupnosti, družbeno pomembnost projekta, veliko angažiranost vodstva v tem projektu, visoko stopnjo strokovnosti zaposlenih pri SEL, visok strokoven nivo projekta...).

#### **7.7.1 O komuniciranju z mnenjskimi vodji**

Podjetje je za potrebe pridobivanja podpore projektu v komunikacijske aktivnosti vključilo skupino mnenjskih vodij s posameznih strokovnih področij, pridobilo njihovo podporo v obliki izjav za javnost, ki so služile v nadaljnjih komunikacijskih aktivnostih namenjenim informiranju o razsežnostih projekta in predstavljanju argumentov pri pridobivanju podpore blejskih svetnikov ter lokalne in širše javnosti. Večina mnenjskih vodij je v projektu prepoznala gospodarsko-ekološke koristi, zato so se odločili, da bodo projekt obnove HE Moste podprli. Njihove izjave so se uporabile v sklopu komunikacijskih aktivnostih pri komuniciranju z lokalno in širšo javnostjo. V ta namen je agencija za odnose z javnostmi pripravila brošuro »Modro sožitje«.

#### **7.7.2 O strategiji komuniciranja z lokalno in splošno javnostjo**

Zgodovina in izkušnje lokalnih skupnosti na ozemlju izvajanja projekta prenove HE Moste so bile že predhodno izjemno negativno nastrojene do vsakršnih posegov v njihovo okolje in Savske elektrarne kot izvajalec so se soočale z veliki problemi, saj

jih je razjarjena interesna skupnost zaznavala kot podjetje z zelo slabim ugledom. Odpor lokalnih skupnosti je posledica predvsem naslednjih dejavnikov:

- v šestih preteklih letih so se zavajajoče informacije in neutemeljeni strahovi usidrali med lokalnimi prebivalci,
- majhna skupnost omogoča veliko priložnosti vplivanja na lokalne prebivalcev,
- nesreča v letu 1974 še vedno spodbuja strahove in spodjeda zaupanje,
- Bled je turistično okolje in lokalni prebivalci ga želijo ohraniti kot takšnega,
- odpor lokalnega prebivalstva do vseh projektov, ki posegajo v njihovo okolje,
- nezadostne in nenačrtovane komunikacije v preteklosti.

Skupina lokalnih ljubiteljev narave, organizirana v Odbor za rešitev Save Dolinke, je nasprotovala obnovi HE Moste z izravnalnim jezerom in že od leta 1998 aktivno deluje proti projektu tako, da:

- širi napačne in zavajajoče informacije v osebnih odnosih ter medijem,
- udeležuje se vseh relevantnih javnih prireditev in s svojimi govori blati ugled SEL, omalovažuje vlogo HE Moste,
- prikazuje projekt obnove v luči uničevanja okolja in vzbuja strahove med prebivalci glede pojava negativnih vplivov (megla, smrad, prehod strupenih usedlin...).

Savske elektrarne pa so se ob splošnem nepoznavanju problematike s strani lokalnih skupnosti soočale še z enim problemom. Območje izvedbe projekta obnove HE Moste je avtohtona pokrajina redke rastline loeselova grezovka in še nekaterih drugih zaščitene rastlinskih vrst, ki domujejo v Berju. Ker nujna izgradnja akumulacijskega jezera ogroža okolje, kjer ta redka rastlina uspeva, so se lokalni prebivalci organizirali in aktivirali ter 2. junija 2004 z javnimi protesti onemogočili normalen potek izredne seje lokalnih oblasti, ki so po dnevnem redu odločale o usodi močvirja Berje. Župan je po burnem odzivu medijev odlok o spremembi statusa zemljišča odstranil iz

obravnave, kar je bila za Savske elektrarne nepremostljiva ovira za izvedbo projekta, ki je bil začasno ustavljen. Berje ostaja zaščiteno območje. O namembnosti mokrišča so prebivalci občine Bled na podlagi več kot tisoč zbranih podpisov odločali tudi na referendumu 3. oktobra 2004. Ta je bil odgovor na sklep mestnega sveta, ki problematičnemu mokrišču odvzema status naravnega spomenika, da bi s tem pridobil dodatna dovoljenja za doinstalacijo HE Moste. Referendum je za Savske elektrarne bil sicer izgubljen, a je komunikacijska kampanja dosegla, da je za projekt glasovalo 38% volivcev, medtem ko je bila podpora en mesec pred referendumom le 25%. K negativnemu rezultatu je prispevalo tudi dvoumno zastavljeno vprašanje na referendumu. Rezultat referendumoma mestni svet zavezuje do konca njegovega mandata.

#### **7.7.2.1 Orodja in tehnike vzpostavljanja komunikacijskih odnosov z lokalno skupnostjo**

- Oblikovanje lokalne iniciative
  - Eden pomembnejših ciljev komuniciranja z lokalnim prebivalstvom je bilo formiranje lokalne iniciative, ki projekt podpira, preko katere je podjetje lahko komuniciralo z ostalimi krajanji.
- Direktna pošta
  - Brošura »Modro sožitje« je bila poslana v vsa gospodinjstva v občini Bled.
  - Odgovori na najbolj pogosto zastavljena vprašanja so bili poslani v vsa gospodinjstva v šestih skupnostih.
- Javne predstavitve projekta
  - V šestih lokalnih skupnostih.
  - Zvezam lovcev, gasilcev in zemljiških lastnikov.
- Načrtovane objave v medijih
  - Članki v lokalnih medijih.



- Intervjuji z mnenjskimi voditelji.
- Odgovori na pisma bralcev.
- Priloge k časopisom
  - Priloga z mnenji lokalnih prebivalcev.
  - Priloga z mnenji strokovnjakov.
- Oglaševanje
  - Realizacija dveh oglaševalskih akcij:
    - »Modro sožitje«: pritegnitev pozornosti lokalnih prebivalcev na brezplačno telefonsko številko (tiskani oglasi).
    - »Proti = razvoju naproti«: motiviranje lokalnega prebivalstva h glasovanju PROTI v podporo projektu na referendumu (tiskani oglasi, radijski oglasi, bannerji).
- Spletna stran
  - <http://www.he-moste.sel.si/>
- Ostale aktivnosti
  - Nastopi na javnih dogodkih (Blejski forum, Obrtno poslovni sejem...).
  - Nastopi na predstavitev nasprotnikov.
  - Avdio in video produkcija s predstavitvami.
  - Dobrodelna akcija.

#### **7.7.2.2 Komunikacijski cilji**

- Lociranje in odstranjevanje komunikacijskih ovir za izvedbo načrtovanega projekta obnove HE Moste.

- Izboljšanje informiranja in dvigovanje ravni zavedanja o prednostih obnove in doinštalacije HE Moste na ravni:
  - Države: strateški pomen vršne električne energije.
  - Lokalne skupnosti: izboljšanje infrastrukture, doprinos razvoju regije...
  - Posameznikov: zanesljiva in pravočasna oskrba z električno energijo.
- Spodbujanje ciljnih skupin k sodelovanju pri projektu: ciljnim skupinam približati projekt do te mere, da se bodo tokom projekta čutile kot del procesa, ki prispeva k izboljšanju razmer na Gorenjskem in s tem v Sloveniji nasploh.

### **7.7.2.3 Taktični cilji**

Ker so v preteklosti zaradi premajhne informiranosti posameznikov v javnost pronicale dezinformacije, ki so ustvarjale negativno mnenje do projekta pri ciljnih skupinah, so bile načrtovane aktivnosti v komunikacijskem projektu usmerjene k dvigu informiranosti o konkretnih pridobitvah ter pogojih obnove in doinštalacije HE Moste, pozitivnih okoljevarstvenih vplivih ob izvedbi projekta, vplivu izgradnje sistema na kakovost življenja v lokalni skupnosti, zanesljivosti sistema, poteku izgradnje sistema ter vlogi in dejavnosti lokalnega sistema za oskrbo z električno energijo.

### **7.7.2.4 Faze izvedbe komunikacijske podpore projektu**

Faza I: Vzpostaviti kanale komuniciranja in podati osnovne informacije o obnovi HE Moste

Pridobivanje podpore mnenjskih vodij in predstavitev projekta Modro sožitje ključnim določevalcem in oblikovalcem javnega mnenja: svetnikom, medijem, predsednikom krajevnih skupnosti, predsednikom društev, turističnim delavcem...

Faza II: Krajanne informirati o projektu na čim bolj osebni način in z njimi vzpostavljati odnos

Predstavitve projekta krajanom, vzpostavljanje dvosmerne komunikacije s krajanom, intenzivnejše obveščanje javnosti o projektu, pridobivanje lokalnih organizacij in

društev za podporo projektu, pridobivanje podpore skupine ekologov.

### Faza III: Krajanе motivirati, da bodo na referendumu glasovali PROTI

Komuniciranje referendumskega sporočila in pridobivanje naklonjenih krajanov, da v času pred referendumom nastopajo kot lokalna iniciativa, ki podpira projekt.

### Faza IV: Pripraviti temelj za nadaljnje aktivnosti v odvisnosti od referendumskega izida

Ta faza je v teku. Del te faze je bilo sporočilo za medije o odzivu Savskih elektrarn na izid referenduma in zahvale vsem sodelujočim (svetnikom, predsednikom krajevnih skupnosti; krajanom, ki so dali izjave; strokovnjakom...).

#### **7.7.3 O odnosih z mediji**

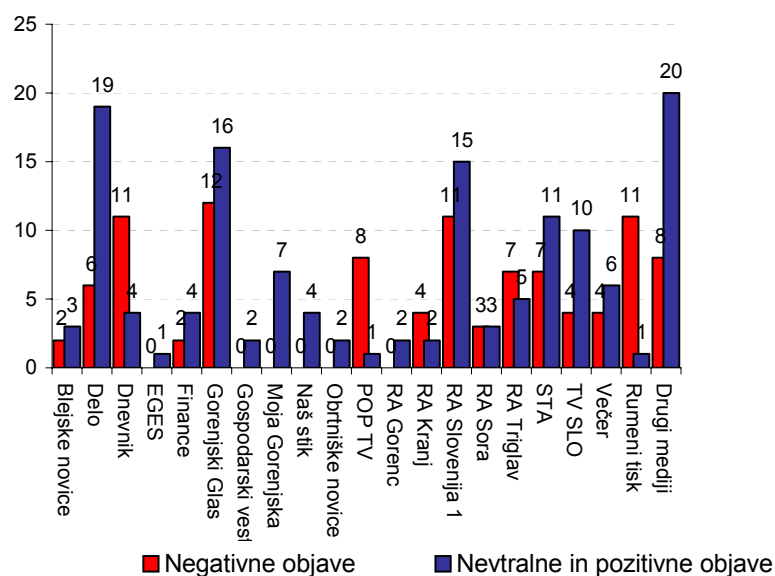
Da bi se izognili zavajajočim informacijam, ki so jih v preteklosti podajali nasprotniki projekta, je podjetje izvajalo proaktivno strategijo odnosov z mediji. Transparentnost informacij in predvsem dostop do njih je bila osnova za vzpostavljanje dolgoročnega sodelovanja s posameznimi mediji in novinarji za celotno obdobje poteka projekta. Pri tem je bilo ključnega pomena vzpostaviti dobre odnose z lokalnimi mediji na področju Gorenjske in s ključnimi novinarji, ki pokrivajo področja, kot so energetika, ekologija, gospodarstvo. Strokovnjaki, ki so upravljali z odnosi z mediji so:

- pripravili adremo novinarjev/medijev, ki se je sproti ažurirala (86 novinarjev),
- organizirali novinarsko konferenco SEL,
- osebno kontaktirali 42 novinarjev in urednikov (spodbujala pripravo člankov, intervjujev, TV in radijskih oddaj kot so soočanja in kontaktne oddaje),
- pripravili in posredovali novinarjem 6 obvestil za medije v obliki za objavo,
- pripravili in posredovali novinarjem 17 dodatnih dokumentov (vabila, dopisi, gradivo za novinarje),
- spremljali in analizirali objave v medijih.

### 7.7.3.1 Pregled rezultatov odnosov z mediji

V obdobju od 1.6 do 7.10.2004 je bilo zbranih 238 objav, od tega je bilo 58% nevtralnih in pozitivnih, 42% negativnih. O projektu so poročali iz 37 medijev in sicer 22 tiskanih, 2 televizijski hiši (RTV Slovenija in POP TV), 6 spletnih časopisov, tiskovna agencija STA in 6 radijskih postaj. Junija je bilo 64% objav negativnih, septembra le še 27%.

Slika 7.1: Graf števila objav in naklonjenosti objav po medijih:



Vir: Dolinšek, Rajko (2005): *The influence of communication on company reputation*.

Dostopno na [www.pr-education.net](http://www.pr-education.net).

## 7.8 Rezultati komunikacijske kampanje

V javnomnenjski anketi, ki je bila izvedena mesec dni pred referendumom, je 25,6 % anketiranih izkazalo podporo projektu. Na referendumu pa je 38 % volivcev podprlo projekt.

Dejstvo, da se referendumsko vprašanje ni direktno nanašalo na Projekt, temveč na spremembo odloka o zaščiti območja ter zapleteno referendumsko vprašanje, je zagotovo imelo velik vpliv na uspešnost izvedbe projekta.

Ker projekt še ni zaključen, je velikega pomena, da številni mnenjski vodje in krajani

podpirajo projekt ter tako predstavljajo temelj v lokalni skupnosti za nadaljnja prizadevanja v smeri uresničitve projekta.

Komunikacijski projekt je doprinesel k boljšemu pozicioniranju SEL pri državni upravi, energetske stroki in širši javnosti po Sloveniji in se v veliki meri otresel slabega ugleda, ki ga je užival v očeh lokalne skupnosti in širših javnosti.

V do sedaj izvedenih fazah komuniciranja projekta obnove HE Moste je bila kljub mnogim zaviralnim dejavnikom ustvarjena kritična masa naklonjenih predstavnikov vseh ključnih ciljnih skupin, kar predstavlja čvrst temelj za razvoj projekta v skladu s smernicami MOPE in HSE kot večinskega lastnika.

## 8. SKLEP

Odnosi z javnostmi so fenomen sodobnih ekonomskih odnosov. Medsebojna odvisnost gospodarstva in stroke odnosov z javnostmi se kaže v razvojnih trendih, ki narekujejo celovito upravljanje z deležniki gospodarskih družb. Pretok znanja in izkušenj na tem področju je ključnega pomena za uspešno načrtovanje potrebnih aktivnosti pri izvajanju zahtevnih investicijskih projektov.

S to nalogo sem celovito prikazal zasnovo komunikacijskega projekta Modro sožitje v podporo obnovi hidroelektrarne Moste. Za naročnika, Savske elektrarne d.o.o., se je projekt, ki še ni zaključen, izkazal za izjemno zahtevnega, ko govorimo o implementaciji. V stroki odnosov z javnostmi je projekt precedenčen primer neuspešnega vodenja komunikacijskih aktivnosti, kar je posledica mnogih predvidenih in nepredvidenih dejavnikov. S pomanjkljivo zasnovanim komunikacijskim projektom ne mislim na njegovo vsebino, temveč na časovne okvirje njegove izvedbe, priprave na njegovo izvedbo in merjenje učinkov izvedbe komunikacijskih aktivnosti.

Pri zahtevnih investicijskih projektih, zlasti ko gre za posege v okolje in v življenjski prostor posameznikov, je potrebno odnose z vpletenimi deležniki načrtno integrirati v idejno zasnovo projekta, v komunikacijski projekt pa celovito vključiti vse vpletene javnosti. Zgodbe, ki jih je pri tem potrebno ustvariti, morajo imeti vsebino, cilj in namen, pripovedovane pa morajo biti na način, da jih sleherni posameznik, ki ga zgodbe zanimajo, tudi razume. To je delo praktikov v odnosih z javnostmi. Ti se z zgodbami, takšnimi in drugačnimi, srečujejo vsak dan. V svojem poklicu učinkovito nastopajo kot upravljalci zgodbi. V kolikor zgodbe, ki jih za podjetja pripovedujejo strokovnjaki odnosov z javnostmi, posameznike ne zanimajo ali jih ti ne razumejo, pa bi jih morali, ker je to pomembno za izvedbo posameznih projektov, pomeni, da med njimi in podjetji, ki izvajajo projekt, zeva ogromen prepad. To je ponavadi posledica slabe zasnove komunikacijskega projekta in nestrokovnosti praktikov v odnosih z javnostmi ali pa njegova odsotnost v celoti, kar pomeni, da se podjetje ne zaveda kompleksnosti in zahtevane celovitosti investicijskega projekta in potrebne vpletenosti vseh njegovih deležnikov, kar je v odločilnem trenutku usodno za njegovo

implementacijo.

Javnosti, ki pridobijo občutek, da niso vključene v proces nastajanja in izvajanja projektov, so v večji meri naklonjene k neodobravanju teh projektov kot javnosti, s katerimi podjetja gradijo dolgoročne, recipročne in enakovredne odnose. Prav pri načrtovanju projekta obnova HE Moste podjetje ni imelo pripravljenih sprejemljivih zgodb za vpletene lokalne javnosti oziroma jih je začelo pripovedovati prepozno. Tako so si lokalne javnosti izoblikovale lastne zgodbe in si jih začele izmenjavati. To je sprožilo verigo reakcij, ki je vodila v lokalni aktivizem, medijsko nenaklonjenost, oblikovanje interesnih skupin in do nezmožnosti uspešne izvedbe projekta. Z začetkom komunikacijskega projekta se je odnos podjetja do deležnikov na lokalni ravni bistveno izboljšal, kar se je kazalo tudi v naraščajoči naklonjenosti lokalnih javnosti v odnosu do načrtovanega projekta. Vendar je postopek spreminjanja utrjenih stališč razmeroma dolgotrajen. Lahko rečemo, da je bila sama zasnova komunikacijskega projekta zelo kakovostna, vendar je bil časovni okvir za njegovo uspešno implementacijo preozek ali drugače – podjetje ga je začelo prepozno izvajati. In ker je lokalna politična oblast z referendumom zavezana k spoštovanju volje lokalnega prebivalstva, ki je odločilo, da ne odobrava spremembe namembnosti zemljišča in s tem izvedbe projekta, lahko spremembe, potrebne za uspešno izvedbo projekta, pričakujemo šele v naslednjem političnem mandatu. Da bi preprečili takšne nepredvidene dejavnike, ki bi lahko ogrozili izvedbo investicijskih projektov, je pomembno dolgoročno upravljanje odnosov z vsemi deležniki.

Pri upravljanju teh odnosov so seveda strokovnjaki zavezani k vsebinskim kriterijem. Relevantne vsebine, ki jih podjetja oziroma njihovi predstavniki za odnose z javnostmi sporočajo vpletenim javnostim, morajo temeljiti na iskrenem odnosu med pripovedovalcem in poslušalcem ob upoštevanju načel participacije. Vsakršna odstopanja od tovrstnega recipročnega in ekvivalentnega odnosa imajo lahko katastrofalne posledice ne samo za izvedbo načrtovanega projekta, temveč za obstoj podjetja v celoti, gledano dolgoročno. Zato je pomembno, da podjetja razumejo, da morajo postati ne samo družbeno odgovorna, temveč percepcijsko naravnana. V sodobnem svetu komunikacij je namreč ključno, da se ta podjetja zavedajo, da je percepcija okolja o njih enako pomembna kot njihova percepcija okolja, ugled pa je pri tem strateški kapital podjetja. Komunikacijske aktivnosti, ki so usmerjene k

doseganju zastavljenih ciljev, morajo odražati, graditi in vzdrževati te vrednote pri ključnih javnostih.

Danes za uspešno poslovanje ne zadošča več le izpolnjevanje zakonodaje, čeprav ta delo organizacij vedno bolj definira. Izvajanje zakonodaje že dolgo ni več zagotovilo za uspešno sobivanje z okoljem. Družbena odgovornost pomeni, da organizacije bistveno presežejo osnovo, h kateri se zavežejo s svojo ustanovitvijo. Dolgoročno poslovno koristen in učinkovit je samo načrtovan pristop k družbeni odgovornosti podjetja. Pomemben dejavnik programov družbene odgovornosti je prej omenjena participacija posameznikov ali skupnosti. Participacija je nadgradnja dvosmernega načina komuniciranja, saj temelji na odprtosti in sprotne prilagajanju procesa, v katerem imajo deležniki možnost izraziti svoja stališča, mnenja in pričakovanja. Hkrati se lahko podjetja v participatornih procesih neposredno soočajo s stališči in mnenji deležnikov. V tem pogledu lahko družbeno odgovornost organizacij razumemo kot vzrok za vključevanje deležnikov in ne kot njeno posledico. Neuspešno upravljanje s programi družbene odgovornosti ali njihov neobstoj vodi v ekstremne oblike participacije, kot je aktivizem. V današnjem sodobnem svetu kompleksnih odnosov in pre(z)pletenih komunikacij je aktivizem dejstvo, družbena odgovornosti in z njo participacija pa sta vse prepogosto zanemarjena programa.

V praksi je celoten postopek participacije izjemno kompleksen, saj poteka kot mrežni preplet različnih korakov, ki vplivajo drug na drugega. Zato mora podjetje celoten postopek vključevanja deležnikov razumeti kot proces učenja in pridobivanja informacij. Sprotna analiza in evalvacija posameznih aktivnosti namreč usmerjata načrtovanje prihodnjih aktivnosti. Prav zato moramo pri upravljanju projektov govoriti o razvoju strategij in ne o strategijah razvoja. Univerzalna pravila in taktike v upravljanju odnosov z lokalnimi javnostmi ne obstajajo. Specifike lokalnih javnosti v lokalnih okoljih diktirajo specifične taktike in orodja za doseganje specifičnih ciljev, ki vodijo k uspešni implementaciji načrtovanih projektov. Prav zato je merjenje rezultatov komunikacijskih aktivnosti toliko bolj pomembno, čeprav občutno težje. A brez merjenja je nemogoče ugotoviti, ali načrtovane komunikacijske aktivnosti vodijo v doseganje zastavljenih ciljev. In brez merjenja je nemogoče prilagoditi taktike, ki vodijo v uresničevanje načrtov. Programi družbene odgovornosti lahko v omejenem



obsegu ponudijo kvalitativna merila za uspešno upravljanje investicijskih projektov, kvantitativne kriterije pa lahko določi le načrtna uporaba pravih merskih orodij.

V svetu, kjer je posameznik izpostavljen več sto komunikacijskim sporočilom dnevno, se komunikatorjem tako zastavlja izziv, kako h komuniciranju pristopiti na način, ki bo pritegnil tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Eden od načinov je, da prisluhnemo interesom ciljnih skupin, prepoznamo njihove motive in jih s posluhom za njihove potrebe vključimo v postopek nastajanja komunikacijskega procesa. Ta mora imeti jasno opredeljene cilje in namen, s katerimi se deležniki lahko poistovetijo. Ideja, v kateri posamezni udeleženci lahko prepoznajo svoje cilje, se izkaže kot izjemno učinkovit integrator ali vzvod povezovanja. Podjetja, ki bodo upoštevala ta načela, bodo lahko v veliki meri zmanjšala svoja tveganja pri upravljanju z zahtevnimi razvojnimi in investicijskimi projekti, javnosti jih bodo zaznavale kot ugledne in uspešne, posamezniki pa kot življenju prijazne.

## 9. LITERATURA

1. Balažič, Toni (1998): *Merjenje učinkov komuniciranja*. Teorija in praksa 4: 703-713.
2. Black, Sam (1993): *The essentials of PR*. London: Kogan Page Limited.
3. Blumer, Herbert (1954): *Opinion and Public Opinion Polling*. V Katz, Cartwright, Eldersveld in McClung Lee. *Public Opinion and Propaganda*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
4. Cutlip, Center in Broom (1994): *Effective Public Relations*. New York: Prentice Hall.
5. Dalton, John in Croft, Susan (2003): *Managing Corporate Reputation*. London: Thorogord.
6. Dolinšek, Rajko (2005): *The influence of communication on company reputation*. Dostopno na <http://www.pr-education.net/index.php?pg=817> (25. julij 2006).
7. Drapal P., Darinka, Drevenšek, Mojca in Drapal, Andrej (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
8. Drevenšek, Marovt in Polak (2006): Aktivizem – spodbuda ali ovira za družbeno odgovornost? *Evolucija komuniciranja – od posredovanja do povezovanja*. Zbornik 10. slovenske konference o odnosih z javnostmi, 12-14.
9. Ehling, P. William (1985): *Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management*. Public Relations Research and Education: 16.
10. Fairchild, Michael (1999): *Kako izpolniti obljube na področju odnosov z javnostmi?*. Ljubljana: Slovensko združenje agencij za odnose z javnostmi.
11. Gabrijan, V. (1994): *Image organizacije in njenih delov*. Maribor: Izobraževalni center za razvoj podjetji.

12. Greener, Tony (1990): *The Secrets of Successful Public Relations and image making*. London: Billing & Sons Ltd.
13. Gruban, Brane (1993): *Medijsko načrtovanje in aktivne javnosti*. 1. pristop: 43-44.
14. Gruban, Verčič in Zavrl (1990): *ABC PR Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče Ljubljana.
15. Gruban, Verčič in Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
16. Grunig, E. James in Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
17. Grunig, E. James (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Gumesson, Evert (1987): *The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationship*. Long Range Planning. Vol. 20, No 4: 10-20.
19. Hallahan, Kirk (2004): *Community' as the framework for public relations theory and research*. Communication Yearbook, 28, 233-279.
20. Haywood, Roger (1984): *All about PR*. London: McGraw-Hill.
21. Hunt, Todd in Grunig, James E. (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. IPRA–International Public Relations Association (1994): *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*.
23. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Kotler, Philip (1987): *Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept*. V *Firat, Dholakia in Bagozzi: Philosophical and Radical Thought in Marketing*.

Lexington Books: 272.

25. Kotler, Philip (1991): *Management Decision*. Vol. 29 No. 2: 45-46.
26. Kotler, Philip (1998): *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Krajnovič, Dolinšek in Trstenjak (2006): Komunikacija vrednot trajnostnega razvoja: primer EkoManija. *Evolucija komuniciranja – od posredovanja do povezovanja*. Zbornik 10. slovenske konference o odnosih z javnostmi, 22-25.
28. Lorbek, Franc (1979): *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik
29. Newman, Warren (1995): *Temeljni cilji odnosov z javnostmi*. 8. pristop: 6-7.
30. Novak, Božidar (2000): *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Price, Vincent (1988): *On the Public Aspects of Opinion. Linking Levels of Analysis In Public Opinion Research*. Communication Research, številka 6: 659-679.
32. Sirgy, M. Joseph (1998): *Integrated Marketing Communications*. New Jersey: Prentice Hall.
33. Verčič, Dejan (1993): *Merjenje komunikacij*. 1. pristop: 38-39.
34. Verčič in Žnuderl (1993): *Kdo ali kaj so javnosti*. 2. pristop: 18-19.