

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

**Mojca Simčič**

**ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO TRANSNACIONALNEGA PODJETJA,**  
**primer REVOZ, D. D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

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

**Mojca Simčič**

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO TRANSNACIONALNEGA PODJETJA,**  
**primer REVOZ, D. D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

## **ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO TRANSNACIONALNEGA PODJETJA, PRIMER REVOZ, D. D.**

V diplomskem delu se ukvarjam z vprašanjem odnosov z lokalnimi skupnostmi v dobi globalizacije, ki je vplivala tako na poslovanje podjetij kot na značaj lokalnih skupnosti. Zaradi razpršenega poslovanja podjetij so se globalizirali mednarodni odnosi z javnostmi in istočasno spremenili odnosi z lokalno skupnostjo. Globalizacija ni zmanjšala veljave odnosov z lokalnimi skupnostmi – ti so postali še bolj pomembni. Danes ne govorimo več o odnosih z lokalno skupnostjo, temveč o odnosih z lokalnimi skupnostmi, saj se organizacije pri svojem poslovanju srečujejo z množtvom različnih lokalnih skupnosti. Na konkretnem primeru podjetja Revoz, ki je v 100-odstotni lasti francoskega avtomobilskega giganta Renault, nas je zanimalo, kakšna sta njegova skrb in odnos do lokalne skupnosti, v katerem Revoz deluje. V diplomskem delu zastopam trditev, da mora imeti podjetje kljub korporativnim smernicam svojega tujega lastnika do okolja, v katerem deluje in iz katerega črpa vire, zgrajene dobre odnose, ki jih mora negovati in poglobljati.

Ključne besede: **globalizacija, lokalna skupnost, odnosi z javnostmi, odnosi z lokalno skupnostjo.**

## **COMMUNITY RELATIONS OF TRANSNATIONAL COMPANY, CASE OF REVOZ, D. D.**

In my thesis I discuss the relationship between a local community and an international co-operation, in this case factory Revoz, which is Renault's branch factory. Globalization has a great impact not only on conducting business but also on the characteristics of the local communities. Businesses, which are widely spread all over the world, have caused the globalization of international relationships and at the same time they have changed their relationship with the local community. The importance of these relationships with local communities has not been reduced by globalization; on the contrary, they have become even more important. Today we do not speak of community relations but communities relations since business co-operations deal with more than one local community. In the case of Revoz, which is completely owned by Renault, I wished to determine the ways with which Revoz pays attention to the needs of the local community. I claim that regardless of the co-operative directions of their foreign owners, businesses placed in other countries and local communities should create harmonious relationships with each other, and these relationships need to blossom and deepen in the process of co-existing.

Key words: **globalization, local community, public relations, community relations**

## **KAZALO**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2. LOKALNA SKUPNOST V DOBI GLOBALIZACIJE .....</b>	<b>8</b>
2.1 GLOBALIZACIJA.....	8
2.1.1 Globalno in lokalno.....	11
2.2 LOKALNA SKUPNOST V PROCESU GLOBALIZACIJE.....	12
2.2.1 Različni pristopi k obravnavanju lokalne skupnosti .....	12
2.2.1.1 Geografske skupnosti .....	13
2.2.1.2 Simbolne skupnosti in novi lokalizem.....	14
<b>3. GLOBALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>16</b>
3.1 UPRAVLJANJE Z DELEŽNIKI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI .....	16
3.1.1 Deležniki in javnosti.....	18
3.2 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	21
3.3 GLOBALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	23
3.4 OPREDELITEV MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	24
3.5 RAZVOJ MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	26
3.6 TEORIJE O MEDNARODNIH IN GLOBALNIH ODNOSIH Z JAVNOSTMI.....	27
3.6.1 Generični principi in specifične aplikacije .....	28
3.6.2 Interdisciplinarni pristop k proučevanju mednarodnih odnosov z javnostmi.....	32
3.7 UČINKOVITI MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI – RAVNOVESJE MED GLOBALNIMI IN LOKALNIMI FUNKCIJAMI .....	33
<b>4. GLOBALNI ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI .....</b>	<b>37</b>
4.1 LOKALNA SKUPNOST V LUČI PROGRAMA ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO .....	37
4.1.1 Struktura skupnosti.....	38
4.1.2 Odsotnost lastnika in struktura skupnosti .....	40
4.2 OPREDELITEV ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO .....	41
4.3 SOODVISNOST ORGANIZACIJE IN SKUPNOSTI V NJUNEM LOKALNEM OKOLJU .....	43
4.4 NAČRTOVANJE IN NAČINI IZVAJANJA PROGRAMA ODNOSOV S SKUPNOSTJO. ....	45
4.5 CILJI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO .....	50
4.5.1 Učinkovitost odnosov z lokalno skupnostjo.....	51
4.6 NOVI MODELI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO .....	52

<b>5. ŠTUDIJA PRIMERA:ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO TRANSNACIONALNEGA PODJETJA, PRIMER REVOZA, D. D.</b> .....	<b>55</b>
5. 1 <i>METODOLOGIJA RAZISKOVANJA</i> .....	55
5. 2 <i>O KORPORACIJI RENAULT</i> .....	56
5. 3 <i>REVOZ, D. D. NOVO MESTO</i> .....	58
5. 4 <i>TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA REVOZ, D. D.</i> .....	61
5. 5 <i>KOMUNIKACIJSKI PROGRAMI</i> .....	63
5. 6 <i>VKLJUČEVANJE REVOZA V SKUPNOST</i> .....	65
5. 7 <i>REVOZOV ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI</i> .....	67
5. 8 <i>DRUŽBENO-SOCIALNI POMEN REVOZA ZA LOKALNO SKUPNOST</i> .....	70
<b>6. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>71</b>
<b>7. REFERENČNA LITERATURA</b> .....	<b>73</b>

## 1. UVOD

Ob pojmih globalizacija in transnacionalna oziroma globalna podjetja bi pomislili, da sta lokalna skupnost in odnosi z njo za velike korporacije popolnoma nepomembni, kot kaplja v morju, s katero se ni smiselno ukvarjati. Vendar se ni spremenilo samo poslovanje podjetij, ki so se razrasla in začela poslovati v različnih lokalnih skupnostih, ampak tudi značaj samih lokalnih skupnosti. Pričakovanja in zahteve lokalnih skupnosti do organizacij, ki delujejo v njihovem okolju, so vse višje. Kadar organizacije akumulirajo zasebne dobičke na račun delavcev in lokalnih skupnosti, v katerih imajo sedež ali podružnice, se javnost hitro oglasi s protesti, bojkoti in izkazovanjem moralne ogorčenosti – verjetnost nastopanja je sicer v sodobnih lokalnih skupnostih manjša, so pa njeni učinki toliko večji. Tega so se začela zavedati tudi transnacionalna podjetja. Z lokalnimi skupnostmi, v katerih so prisotna, morajo graditi dobre odnose. Množinska oblika odnosov z lokalnimi skupnostmi ni naključje – zaradi globalizacije delujejo podjetja razpršeno in se pri tem srečujejo z različnimi potrebami, kulturami in navadami različnih lokalnih skupnosti, v katerih so prisotna. Njim in njihovim značilnostim morajo prilagoditi globalne odnose z javnostmi – prilagoditi se je treba vsaki lokalni skupnosti, se odzivati na njene potrebe in medsebojno povezovati. To pomeni, da so se globalizirali tudi odnosi z lokalno skupnostjo. Ob trku globalizacije in lokalizacije se je pojavila srednja pot, hibrid, ki ga je stroka poimenovala glokalizacija. Glokalizirani odnosi z javnostmi pa so tisti, ki jih nekateri avtorji navajajo kot ideal globalnih ali mednarodnih odnosov z javnostmi. Slednji dokazujejo, da ima globalizacija na lokalnost in lokalne skupnosti ravno obraten pomen od tistega, ki bi ga pričakovali – ohranjanje lokalnosti je zopet pomembno.

Trk globalnega in lokalnega predstavlja tudi študija primera, s katero se ukvarjam v diplomski nalogi, in sicer odnosi z lokalno skupnostjo podjetja, ki je v tujem lastništvu in je del mednarodne korporacije. Preverjala bom trditev, da mora imeti podjetje kljub korporativnim smernicam svojega lastnika dobre odnose z lokalno skupnostjo, posluh za lokalno skupnost, njeno kulturo in način življenja, kar lahko izkazuje z načrtovanim vlaganjem v lokalno okolje – v kulturo, šolstvo, zdravje, šport in infrastrukturo. Načrtovano vlaganje v lokalno okolje kaže, da se pomen lokalnega in odnosov z lokalno skupnostjo v dobi globalizacije ni zmanjšal, prej nasprotno. Glede na to, da sem Novomeščanka, se študija primera ponuja kar sama – Revoz v osrčju dolenske prestolnice je eno najmočnejših slovenskih podjetij, največji slovenski izvoznik in edini slovenski avtomobilski proizvajalec. Odmevno je njegovo francoska lastništvo, zato bo zanimivo pogledati, kakšna je skrb tega

podjetja za lokalno okolje, v katerem deluje. Zaradi velikosti, gospodarskega pomena in lokacijske pozicije je njegova prisotnost močno zaznavna v novomeškem okolju. Temu primeren je močan tudi njegov vpliv na gospodarstvo, kulturo, vrednote, ekologijo in način življenja.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela – teoretični in praktični.

Teoretični del sestavljajo tri poglavja. Začela bom s splošnima pojmom globalizacije in lokalne skupnosti, neizogibnima termina, ko govorimo o odnosih z lokalno skupnostjo transnacionalnega podjetja. Pogledali si bomo učinke globalizacije na lokalizacijo in pomen lokalne skupnosti, ter kako skupnost, ki je prešla z geografske opredelitve na simbolno, opredeljuje sociološka znanost.

V drugem poglavju bom govorila o učinkih globalizacije na področje odnosov z javnostmi – danes govorimo o mednarodnih oziroma globalnih odnosih z javnostmi in naraščajočem pomenu odnosov z lokalnimi skupnostmi. Navidez popolnoma nasprotna pola odnosov z javnostmi, v praksi pa tesno povezana, saj so odnosi z lokalnimi skupnostmi sestavni in neizogibni del globalnih odnosov oziroma mednarodnih podjetij. Pri poimenovanju enih in drugih odnosov je v strokovni literaturi precejšnja zmeda – včasih ju enačijo, včasih ločujejo. Sklicujoč se na Wakefielda, ki odnose v multinacionalnih podjetjih imenuje mednarodni odnosi z javnostmi, se bom tega termina oprla tudi sama.

V tretjem, zadnjem poglavju teoretičnega dela, pa bom prešla na bistvo, na program odnosov z javnostmi - odnose z lokalno skupnostjo oziroma z lokalnimi skupnostmi, kot so bili preimenovani zaradi vpliva globalizacije. Ker bom v praktičnem delu govorila o eni sami lokalni skupnosti, bom ostala pri edninskem terminu.

Praktični del bo namenjen vpogledu v odnose z lokalno skupnostjo tovarne Revoz, ki je od leta 2004 v lasti globalnega Renaulta. Najprej si bomo pogledali njegovega lastnika, korporacijo Renault - korporativno strategijo ter odnos in programe v lokalnih skupnosti, v katerih ima svoje podružnice. Preverila bom, kako poteka komunikacija med novomeškim in Renaultovim oddelkom za komunikacije, ki skrbita tudi za odnose z lokalnimi skupnostmi. Nato bom prešla še na konkretniji primer, na Revoz, d. d., in njegov program vlaganja v lokalno okolje, v katerem je prisoten.

Na koncu bom zaključila z ugotovitvami študije primera in potrdila oziroma zavrgla predpostavko.

## 2. LOKALNA SKUPNOST V DOBI GLOBALIZACIJE

### 2.1 GLOBALIZACIJA

Kot povedano že v uvodu, se bom v diplomski nalogi osredotočila na odnose z lokalno skupnostjo podjetja Revoz. Slednje je v lastništvu avtomobilske korporacije Renault, ki se opredeljuje kot »globalni igralec«. Francoskega lastnika je torej v Novo mesto pripeljala globalizacija, zato začnimo najprej z opredelitvijo tega pojava, ki je istočasno eden najbolj uporabljenih in zlorabljenih kot tudi eden najbolj nedefiniranih in nejasnih pojmov. (glej Beck 2000:19)

Poskusi definicije globalizacije<sup>1</sup> se ponavadi gibajo v okvirih naštevanja njenih sestavin in so zato večinoma opisnega karakterja. V njihovem središču so svetovna moč nadsocijalnih korporacij, vzpostavljanje edinstvenega svetovnega tržišča, svoboden pretok blaga, delovne sile, kapitala in informacij, zmanjševanje vpliva nacionalnih držav, ogrožanje kulturnih identitet. (glej Vidojević 2005: 19) Še vedno ni enotnega mnenja o konceptu globalizacije, o njeni vzročni dinamiki in o posledicah. V strokovnih razpravah lahko v grobem prepoznamo tri skupine mnenj o tem družbenem fenomenu. (glej Held in dr. 1999: 2-9)

V očeh **hiperglobalistov** je globalizacija nova doba v človeški zgodovini, v kateri bo vloga tradicionalne nacionalne države nadomestila globalna ekonomija. Izpostavljajo predvsem ekonomski vidik globalizacije in napovedujejo pojav enega globalnega trga in globalne konkurence kot znanilca človeškega napredka.

**Skeptiki** pravijo, da je globalizacija le mit, ki prekriva današnjo realnost, menijo, da gre za pretiravanje glede obsega globalizacije, saj nam trenutno stanje v primerjavi s preteklimi obdobji ne ponuja nič novega.

Za **transformiste** je sedanji vzorec globalizacije le še eno obdobje v človeški zgodovini, ki se od predhodnih obdobjih razlikuje le po spremembah, ki so številčnejše, odmevnejše in izrazitejše ter se dotikajo vsakega od nas.

Roland Roberston, ki je verjetno najzaslužnejši za razvoj globalizacije kot sociološkega koncepta, jo opredeljuje kot koncept, ki se nanaša na »zgoščevanje sveta in vedno večje zavedanje o svetu kot celoti«. (v Levitt 2001: 4) Ker globalna zavest o svetu kot celoti skupaj z vedno večjo materialno medsebojno odvisnostjo povečuje možnost ustvarjanja sveta kot

---

<sup>1</sup> Predhodnice globalizacije poznamo pod pojmi, kot so »državljanstvo sveta, »internacionalizacija kapitala«, »konvergenca«, »svetovna družba«, »modernizacija«, »mondializacija«. (glej Vidojević 2005: 7)



enotnega sistema, Robertson trdi, da postaja svet zaradi procesa globalizacije vedno bolj združen. Nekaj podobnosti je med njegovo in Giddensovo definicijo globalizacije, v kateri pravi, da je globalizacija »intenzifikacija svetovnih družbenih odnosov, ki ločene prostore povezujejo na tak način, da na nek lokalni dogodek vpliva drug, geografsko oddaljen dogodek in obratno«. (Giddens v Nederveen Pieterse 1995: 48) Vendar pa Giddensov koncept globalizacije ne vključuje le ideje o globalni povezanosti; pri globalizaciji gre v najsplošnejšem smislu za izražanje osnovnih vidikov časovno-prostorske oddaljenosti. (glej Giddens v Robertson 1995: 26) Globalizacijo definira kot okrepitev svetovnih družbenih odnosov, ki povezujejo oddaljene kraje na tak način, da dogodki, ki so se zgodili daleč stran, vplivajo na lokalno dogajanje in nasprotno. Pri globalizaciji naj bi šlo za presek prisotnosti in odsotnosti, prepletanje družbenih dogodkov in odnosov na daljavo z lokalnimi kontekstualnostmi. (glej Giddens v McGrew in dr. 1992: 66-67) Še širšo definicijo podaja Parker (1998: 6), ki pravi, da je za globalizacijo značilna »... povečana prepustnost tradicionalnih meja skoraj vsake vrste, kar vključuje fizične meje, kot so čas, prostor, nacionalna država in ekonomija, industrije in organizacije ter tudi manj otipljive meje, kot so na primer kulturne norme«.

Globalizacija ni enodimenzionalen pojem, temveč vključuje dimenzije politike, komunikacijske tehnologije, ekologije, gospodarstva, kulture. Veliko teorij poudarja, da jo lahko izsledimo na treh področjih družbenega življenja – govorimo o politični, ekonomski in kulturni globalizaciji. (glej Levitt 2001: 17) Na kratko si jih pogledajmo.

**Ekonomska globalizacija:** posebno vlogo v globalni in globalizirajoči<sup>2</sup> ekonomiji imajo multinacionalne in transnacionalne korporacije, ki presegajo meje nacionalne države in vzpostavljajo globalna povezovanja in sisteme menjave tako, da svet deluje kot enoten trg za proizvode, delo in kapital. (glej Waters 2001: 61, 62) Multinacionalnim podjetjem je časovno in prostorsko zgoščevanje omogočilo razčlenitev proizvodnje in razpršitev blaga ter storitev v različne dele sveta. So v položaju, ko lahko eno državo ali lokacijo izigrajo proti drugi z namenom, da najdejo najcenejše finančne pogoje in najbolj koristne infrastrukture ali umaknejo proizvodnjo iz »predragih« držav. (glej Beck 2000) Vendar, kadar organizacije akumulirajo zasebne dobičke na račun delavcev, potrošnikov in lokalnih skupnosti, v katerih imajo sedež ali podružnice, torej na račun deležnikov<sup>3</sup> organizacije, se »državljeni« sveta hitro oglasijo s protesti, bojkoti in izkazovanjem moralne ogorčenosti. Do okolij, v katerih

---

<sup>2</sup> Waters (2001: 89, 90) pravi, da je svetovno gospodarstvo še vedno v »globalizirajoči fazi«. Medtem ko so faktorji proizvodnje fluidni, mobilni, ločeni od proizvodnje in lahko kot taki krožijo po svetu, to ne velja za delovno silo – del prebivalstva še vedno ostaja v revščini, medtem ko je v drugih delih primanjkljaj delovne sile.

<sup>3</sup> Deležniki so tisti, ki imajo v podjetju interes ali delež. (Grunig 1999: 126) Več o deležnikih v nadaljevanju.

multinacionalna podjetja delujejo, morajo imeti naklonjen odnos, če želijo biti učinkovita. »Globalna ekonomija sili v širšo koncepcijo vodenja skupnosti in posla,« pravi Rosabeth Moss Kanter (Burke 2004: 125), in nadaljuje, da »ne bi smela biti enačena samo z denarjem, ampak tudi z vključevanjem v dejavnosti, ki prispevajo h kakovosti življenja«.

**Politična globalizacija:** o globalizaciji nacionalnih držav teoretiki zasedajo dve stališči – eno stališče pravi, da se globalizirata kultura in gospodarstvo, država pa ostaja neosvojljiva trdnjava, drugo stališče pa pravi, da koncept nacionalne države vendarle slabi. Slednje stališče zagovarja Held (glej Waters 2001: 124), ki pravi, da zaradi vse večjega kulturnega in ekonomskega povezovanja med državami, moč in učinkovitost vlad na nacionalni ravni vse bolj slabita. Države so obvezane predati svojo suverenost znotraj večjih političnih enot (EU), multilateralnim pogodb (NATO, OPEC) ali internacionalnih organizacij (UN, WTO). Zaradi tega se pojavlja sistem »globalnega vladanja«, katerega primeri so Svetovna banka, ZN, Mednarodni denarni sklad. Nasprotno stališče zastopa Giddens (2000: 39), ki je mnenja, da globalizacija slabi nacionalno državo s tem, ko narodom jemlje določene pristojnosti, ki so jih imeli v preteklosti, hkrati pa jim daje moč in nove možnosti za prenovo lokalnih identitet. Države bodo lahko še naprej izvajale oblast doma in na mednarodnem področju, vendar le v primeru, če bodo aktivno sodelovale med sabo z lastnimi lokalnimi in regionalnimi oblastmi ter mednarodnimi povezavami in združenji.

**Kulturna globalizacija:** vpliv globalizacije je najbolj viden na področju kulture; vedno večje število blagovnih znamk, popularni globalni kulturni simboli, ikone in izdelki, prevlada tujih medijskih vsebin, ... je le nekaj podob kulturne globalizacije. (glej Beck 2000: 42) Teza o kulturnem imperializmu je ena prvih teorij o kulturni globalizaciji, pri kateri gre za grožnjo, da bodo močnejše, prevladujoče kulture uničile šibkejše, ranljivejše kulture. Druga ideja o kulturni globalizaciji je teza o »vesternizaciji« svetovne kulture in pomeni širjenje zahodnih kulturnih vzorcev – potrošništva, medijskih vsebin, življenjskega stila, evropskih jezikov (predvsem angleščine). Ne ena ne druga ideja nista popolni, pravi Tomlinson (1999) in argumentira, da prva ne upošteva hermenevitične prilagoditve – interpretacijo, tolmačenje, prilagajanje uvoženih elementov kulture, druga pa v pretiranem povečevanju zahodne kulture prezre vpliv nezahodnih kultur na dominantno kulturo<sup>4</sup>. Nederveen Pieters ugovarja, da je globalizacija proces hibridizacije ter da je obravnavanje globalizacije s termini homogenizacija ali modernizacija/vesternizacija ozko in površno. (glej Nederveen Pieters

---

<sup>4</sup> Če pogledamo glasbeni svet, opazimo tako vesternizacijo orientalske glasbe kot orientalizacijo zahodnješke. Enako velja za filme, hrano, ...

1995: 45, 63) Globalizacija ni enosmerni proces niti ne prihaja iz enega vira, prav tako niso njeni učinki enakomerno porazdeljeni. (glej King 1997)

### 2. 1. 1 Globalno in lokalno

Aktualni pojav globalizacije je predmet izčrpnih družboslovnih študij, ki večinoma ugotavljajo, da globalno ne more obstajati brez lokalnega. Procesi lokalnega absorbiranja globalnih kulturnih tokov in zmes globalnih in lokalnih kulturnih elementov so čedalje pogostejši predmet proučevanj. Značilna sta dva procesa – na eni strani univerzalni procesi modernizacije in globalizacije ter na drugi težnje k ohranjanju avtentične lokalne kulture. (glej Schuerkens 2004: 1, 20)

V zadnjem času so vse pogostejša opažanja, da sta globalno in lokalno neizogibno prepletena in da je vpliv pravzaprav obojestranski. Kot pravi Appadurai, (1996: 185) lokalno živimo, ga vidimo v njegovi samoumevni, zdravorazumski dimenziji. Je zbir kontekstov, ki so zgodovinsko sprejeti in neproblematični. Nasprotno je globalni pol spremenljiv, kompleksen in težko opredeljiv skupek tokov. V ospredje stopajo vprašanja, kot je »micro-macro linkage«. (glej Knorr-Cetina v Mlinar 1994: 24) Z mikro-makro vprašanjem se bomo ukvarjali tudi v tej nalogi, saj me bodo zanimali odnosi z lokalno skupnostjo podjetja, ki je v lasti transnacionalnega oziroma globalnega podjetja.

Interakcijo globalnega z lokalnim nekateri družboslovci imenujejo **glokalizacija**, ki predstavlja hibrid med obema pojavoma. Pojem se je prvič pojavil na začetku osemdesetih let 20. stoletja, najprej v člankih japonskih ekonomistov v reviji »Harvard business review«.

Po The Oxford Dictionary of New Words izvira ideja glokalizacije<sup>5</sup> iz japonske besede »dochakuka« - poljedeljski princip prilagajanja kmetijske tehnike lokalnim razmeram. Japonski poslovneži so termin privzeli za označevanje globalne lokalizacije – globalni pogled, prilagojen lokalnim okoliščinam. Z novo skovanko so praktiki in teoretiki želeli poudariti, da je res nujen globalni pogled, vendar bo globalizacija izdelka uspešnejša, kadar bosta izdelek ali storitev prilagojena lokaciji in kulturi, v kateri se trži. To je ekonomska opredelitev pojma. Šele leta 1990 je po zaslugi angleškega sociologa Rolanda Robertsona glokalizacija postala širše znan, sociološki pojem. Glokalizacija pomeni, pravi Robertson, sočasni obstoj univerzalnih in partikularnih smernic. Glokalizem je opis trčenja ekstremnih homogenizirajočih procesov in lokalnega, ki jih diverzificira. (glej Robertson 1995: 27, 28)

---

<sup>5</sup> Kot piše v slovarju Oxford Dictionary of New Words, sta se izraza globalno in glokalizacija oblikovala z okrajšavo in nato združitvijo besed lokalni in globalni. (glej Robertson 1995: 28)

Ni več vprašanja, meni Robertson, ali gre za homogenizacijo ali heterogenizacijo, ampak gre samo še za vprašanje, koliko oziroma kako ti dve tendenci postajata del vsakdanjega življenja. Ker gre tudi pri globalizaciji za simultanost in interpenetracijo globalnega in lokalnega oziroma univerzalnega in partikularnega, bi lahko splošno znani termin globalizacija nadomestili kar s terminom glokalizacija. (Robertson 1995)

Medtem ko ekonomska različica zagovarja delno prilagoditev globalnega lokalnemu in temelji na ideji, da je v bistvu globalno privlačno lokalnemu, gre pri sociološkem pojmovanju za mešanje obeh polov, za hibrid, ki vključuje elemente obeh tendenc, ne da bi katero ogrožal. Daleč od tega, da bi bilo lokalno oslABLjeno, ravno nasprotno, kažejo se njegove nove oblike. Glavna sprememba je preskok od nujnosti in determiniranosti k svobodni izbiri. (glej Strassoldo 1992: 35)

## 2. 2 LOKALNA SKUPNOST V PROCESU GLOBALIZACIJE

### 2. 2. 1 Različni pristopi k obravnavanju lokalne skupnosti

*»Z razširjenjem nadsocijalnega in globalnega povezovanja se krepi tudi samostojnost lokalnih, sub-lokalnih in individualnih akterjev. Uveljavlja se novi lokalizem, ki (ni več primordialen, nezaveden, nujen in naraven, temveč) je rezultat zavestne izbire ter odprt za interakcije s svetom.«* (Mlinar 1995: 124)

Kljub temu da je bil v sociologiji koncept skupnosti že neštetokrat uporabljen z namenom, da bi omogočil razumevanje družbene strukture, ostaja njegov pomen še vedno težko opredeljiv. (Crowther 2002) Definicij skupnosti je skoraj toliko, kolikor je družboslovcev, ki so se teoretično ukvarjali s tem vprašanjem.

Med številnimi različnimi **sociološkimi definicijami skupnosti** velja ponavadi soglasje o najmanj treh značilnostih skupnosti, to so lokalnost ter skupne vezi in družbena interakcija. (glej Hillery v Bernard 1973: 3)

Znotraj te poenostavljene formule se skrivata dve vrsti skupnosti; geografska in simbolna skupnost. (glej Hallahan 2004: 235)

Tisto, kar je nujno v ospredju sociološkega raziskovanja lokalne skupnosti, ni naselje kot fizična tvorba, ampak tisto, kar se oblikuje na podlagi dolgotrajnih procesov družbenega povezovanja med prebivalci, ki živijo v določenem naselju. Gre torej za obravnavanje

kompleksne družbene tvorbe globalnega značaja, znotraj katere ljudje zadovoljujejo potrebe in se udeležujejo v različnih oblikah aktivnosti. (glej Mlinar 1973: 22)

### 2. 2. 1. 1 Geografske skupnosti

**Geografske skupnosti** so tisto, kar ljudje najpogosteje razumejo pod pojmom skupnost. Kot smo že omenili, se skoraj vsi programi odnosov s skupnostmi navezujejo na skupnost kot geografski prostor, na katerem se nahaja organizacija, torej na lokalno skupnost. Nesporno je, da je za agrikulturne in predindustrijske skupnosti koncept lokalnosti neizbežen. (glej Bernard 1973: 181) Gre za predmoderno ruralno skupnost, za katero so značilni čustvena navezanost na prostor, prijateljstvo in sorodstvo. Gre za navezanost in čustvenost, ki ustrežata Tönniesevemu idealnemu tipu **gemeinschaft**. (glej Barnett 1998: 428) Z »gemeinschaftom« oziroma »skupnostjo« razume Tönnies visoko solidarne tvorbe z majhnim številom pripadnikov, trajno pripadnimi drug drugemu in z vnaprej določenim načinom delovanja in obnašanja. Če njegova idealna tipa skupnosti in družbe najbolj poenostavimo, predstavlja prvi ruralno skupnost in drugi mesto oziroma urbani kapitalizem. Medtem ko so v skupnosti, ki je kot družbena celota v odnosu do svojih pripadnikov »preeksistenčna« in nadrejena, povezani kljub vsem ločitvam, so v družbi-mestu ločeni kljub vsej povezanosti. (Mlinar 1973: 27, 28)

Vsem različnim navezavam na Tönniesovo dihotomijo **gemeinschaft** in **gesellschaft** je skupno sklicevanje na spremembe v naravi človeških odnosov, ko je preindustrialna, zaprta, izolirana in ljudska skupnost postala odprta in urbanizirana družba, vključena v širši industrijski sistem. (glej Bernard 1973: 91, 92) Ena od osrednjih postavk Tönniesovega pojmovanja »skupnosti in družbe« je domneva, da sta industrializacija in urbanizacija prinesli svojevrstno obliko družbene organizacije, v kateri je vsak posameznik samostojna, neodvisna enota. (glej Mlinar 1973: 29)

Z vprašanjem izgube skupnosti v Ameriki se je ukvarjala **Čikaška šola** sociološke misli<sup>6</sup>. Čikaška šola je najverjetneje prva sistematično in kolektivno obravnavala vlogo komunikacije v družbi. Novi načini komunikacije in transporta, industrializacija in urbanizacija so vplivali na spremembo mestnega in podeželskega življenja in povzročili izgubo skupnosti. (glej Kruckeberg 1988: 37, 38) Dezintegracija in izguba občutka lokalne skupnosti je posledica

---

<sup>6</sup> Čikaška sociološka šola na Čikaški univerzi je v dvajsetih in tridesetih letih 20. stoletja razvila vplivne teorije o družbenem življenju. Ameriški pragmatisti C. H. Cooley, W. James, C. S. Pierce, J. Dewey in G. Herbert ter simbolična interakcionista Mead in Blumer so poudarjali, še posebej Dewey, tesno povezanost ciljev družbene demokratizacije z razvojem znanosti v procesu preoblikovanja »Great Society« v »Great Community«, ki ni po Deweyu nič drugega kot »organizirana, artikurirana javnost«. (Splichal 2005: 81)

»ekonomske« modernizacije, torej širjenja in večjega izkoriščanja tržišč. (glej Tisdell 1997: 1361)

Čikaški teoretiki so si prizadevali doseči izgubljene ideale majhnih ameriških mest. Rast ameriških mest je vodila od preprostega h kompleksnemu, od splošnega k specializiranemu. Ameriške metropole so bile prag zgodnjih »gemeinschaft« skupnosti, ki so temeljila na neformalnemu sodelovanju in moderne »gesellschaft« družbe, ki temelji na formalni organizaciji. Čikaški predstavniki so razvili definicije skupnosti na podlagi koncepta skupnosti kot lokalnosti; Burgess je skupnost opredelil kot »pojem tiste družbe in tistih družbenih skupin, na katere gledamo s stališča geografske razporejenosti posameznikov in institucij, ki jih sestavljajo«. Za Parka je najpreprostejša definicija skupnosti zbir ljudi, ki zavzema bolj ali manj določeno območje. Skupnost je teritorialno organizirana populacija, ki je popolnoma ukoreninjena na svojem območju in ima svoje posamezne enote, ki živijo v odnosu vzajemne odvisnosti, ki je bolj simbolična kot družbena. (glej Kruckeberg 1988: 43, 45, 52, 54)

## **2. 2. 1. 2 Simbolne skupnosti in novi lokalizem**

Kljub praktični veljavi geografskega vidika skupnosti mnogi sodobniki oporekajo teoretičnemu pristopu Čikaške šole. (glej Hallahan 2004: 236) V zadnjem času prevladujejo predvsem teorije, da skupnost sloni na skupnih pomenih, neodvisna od skupnega prostora.

Ob koncu 20. stoletja in začetku 21., ko vstopamo v »globalno civilizacijo«, se oživlja zanimanje za »novi lokalizem«. Raimondo Strassoldo je razliko med starim in novim lokalizmom utemeljil tako, da medtem ko je prvi »primordialen«, nezaveden, »nujen in naraven«, je novi rezultat svobodne volje, zavestne izbire, je prostovoljen in nameren, se zaveda preostalega sveta in je kar odprt za interakcije z njim. (Strassoldo v Mlinar 1995: 126, 127)

Poleg tega globalizacija s povečevanjem dostopnosti v fizičnem smislu in s širjenjem telekomunikacijskih povezav povečuje možnosti z vidika »izhoda« iz določenega kraja. S tem se zmanjšuje verjetnost nastopanja oziroma udeležbe znotraj lokalnih okvirov, hkrati pa povečuje učinkovitost nastopanja oziroma udeležbe znotraj lokalnih okvirov. Prikazovanja osamljenega človeka v osamljeni množici ne ustreza dejanskemu stanju. (glej Mlinar 1973: 133, 31)

Že Giddens je ugotavljal, da je bila avtonomija posameznika v predmodernih lokalnih skupnostih zaradi vnaprejšnje določenosti posameznikovega življenja še veliko bolj omejena

kot v modernih<sup>7</sup>. (glej Giddens v Mlinar 1995: 130) V slednjih namesto druženja po načelu teritorija in v neposredni prostorski bližini ni prišlo do izolacije posameznika, ampak do združevanja predvsem po funkcionalnem kriteriju in specifičnih interesih na večjem prostorskem območju. (glej Mlinar 1973: 31) Skupno bivališče je še vedno lahko prepleteno s skupnimi interesi in identiteto, vendar ne nujno. Skupnosti, v katerih bi bile prisotne vse tri dimenzije, je manj kot nekoč. (glej Crow in Allan 1995:149) Številni sociologi so se pri opredeljevanju skupnosti z geografskega vidika preusmerili na kulturni vidik. Hillery je skupnost opredelil z geografsko, sociološko in kulturno spremenljivko. Bell in Newby naštevata elemente, ki jih vsebujejo definicije skupnosti; gre za družbene interakcije na določenem geografskem območju, skupno življenje, skupna zavest, skupni cilji, norme in pomeni.

Za mnoge teoretike je ključno vprašanje, kako se skupnost povezuje s posameznikovo osebno identiteto. Kot pravi MacIntyre, se samoidentiteta oblikuje skozi članstva v najrazličnejših skupnostih. (glej Hallahan 2004: 237) Ljudje imajo individualno pravico do članstva v mnogih skupnostih ali nobeni; nujne povezanosti med skupnostjo in teritorijem, značilne za predindustrijsko družbo, ni več, pojavijo se nove oblike skupnosti – interesne, funkcionalne, profesionalne skupnosti. (Crowther in Cooper 2002) V sedanosti je težko postaviti ločnico med skupnostjo in pomanjkanjem skupnosti; govorimo lahko o različnih skupnostih: lokalni, delovni, evropski, etnični, (Barbesino 1997) ali celo o blagovni skupnosti – tvorijo jo s strukturiranimi družbenimi odnosi povezani uporabniki blagovnih znamk. (Rosenbaum 2005) Sociolog Sorokin je že v začetku 30-ih let dvajsetega stoletja nakazal preobrazbo tradicionalnih, podeželskih, kumulativnih<sup>8</sup> skupnosti v agregate, razčlenjene na funkcionalna združenja. (glej Mlinar 1995: 126) Število skupnosti, s katerimi se povezujejo posamezniki, narašča; postajajo člani lokalne skupnosti, regionalne in nacionalne skupnosti. (Tisdell 1997: 1372) Peak (v Hallahan, 2004: 127) je skupnost opredelil kot: »Skupina najmanj dveh ljudi, ki je v imenu doseganja skupnih ciljev za skupno dobro sposobna sprejeti in preseči svoje družbeno, duhovno, izobrazbeno, etično, ekonomsko, politično, ... poreklo.«

---

<sup>7</sup> Po marksističnem pojmovanju oziroma razumevanju se kot osrednja tema posameznika v sodobni družbi pojavlja odtujenost. Posameznik naj bi nadzor nad življenjem prepuščal vplivu strojev in trga. Teoretiki »množične kulture« pa pravijo, da večji je sistem, manjša je posameznikova avtonomija. (glej Mlinar 1995: 130)

<sup>8</sup> Kot kumulativne družbene skupine je Sorokin označil tiste, katerih člani so povezani z dvema ali več povezujočimi vezmi. Druga vrsta podeželske skupnosti je elementarna in povezuje člane na podlagi ene same vezi. Tipe podeželske lokalne skupnosti je obravnaval v knjigi »A Systematic Source Book in Rural Sociology«, ki jo je izdal skupaj z vodilnima raziskovalcema s področja ruralne sociologije C. C. Zimmermanom in J. Galpinom in pri tem izhajal iz izhodišča, da skupina obstaja samo, če živi in dela kot enota in če so njeni člani povezani med sabo z nekimi vezmi. (glej Mlinar 1973: 32)

Durkheim razlikuje med **mehansko in organsko solidarnostjo**, na kateri je v svoji raziskavi delitve dela razdelil družbo. V mehansko solidarni družbi so skupnosti enovite. (glej Loomis in McKinney v Tönnies 1999: 310, Crowther in Cooper 2002) Pojavu industrializacije pa sledi nastanek organsko solidarne družbe (Crowther in Cooper 2002), za katero sta značilni delitev dela in specializacija, ki spodbuja individualizem in diferenciacijo. Solidarnost temelji na medsebojni odvisnosti različnih skupin. (Dwyer 2005) Po Durkheimu oblika solidarnosti, ki je mehansko podrejena kolektivni zavesti, v kapitalizmu in industrijski družbi ne more več obstajati, ker se kolektivna zavest razdrobi in diferencira. Posameznik je vpet v dvojni proces – po eni strani postaja bolj avtonomen, po drugi bolj odvisen od družbe. Ključna razlika med mehansko in organsko solidarnostjo je v tem, da se slednja ne oblikuje mehansko zaradi podobnosti, ampak organsko zaradi procesa zavedanja vedno večje medsebojne odvisnosti različnih posameznikov. (glej Bahovec 2005: 34, 35)

Sodobni avtorji pri opredeljevanju skupnosti poudarjajo predvsem pripadnost. »Občutek skupnosti je najbolje definiran na podlagi individualne potrebe po pripadnosti in občutek pripadnosti naj bo tisti, ki bo bistven pri posodabljanju koncepta lokalne skupnosti v moderni družbi.« (Crowther in Cooper 2002) Občutek pripadnosti neki skupnosti je bistven element individualizma. Izguba občutka skupnosti bi pomenila tudi pojemanje individualne pripadnosti. (glej Gardner v Hallahan 2004: 238)

### **3. GLOBALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

#### **3.1 UPRAVLJANJE Z DELEŽNIKI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI**

Področje odnosov z javnostmi, ki izhaja iz ZDA, se je kot profesionalna dejavnost razvilo šele v 20. stoletju, rast panoge pa je še vedno strma. V relativno kratki zgodovini so strokovnjaki nanizali številne definicije, kar je posledica neprestanega razvijanja dejavnosti od njenih začetkov naprej in različnih razmišljanj ter pristopov k temu področju. (glej Kruckeberg 1988: 11)

Ena od najvidnejših teoretikov odnosov z javnostmi Grunig in Hunt (1984: 6) pravita, da so odnosi z javnostmi »upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi strateškimi javnostmi«.

Cutlip podaja drugo najbolj znano definicijo odnosov z javnostmi, da so »upravljalna funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije«. (Cutlip in drugi 1994: 1)



Jefkins (1997: 6) jih opredeljuje kot »vse oblike načrtovane komunikacije, navzven in navznoter, med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseči specifične cilje v povezavi z vzajemnim razumevanjem«. Za dosego složnosti med organizacijskimi cilji in pričakovani javnosti morajo praktiki odnosov z javnostmi komunicirati z vsemi relevantnimi notranjimi in zunanjimi javnostmi. (glej Baskin in Aronoff v Kruckeberg 1988: 14)

Grunig in Hunt (1984) sta definicijo odnosov z javnostmi obravnavala še s stališča tipskih poti, po katerih organizacije prakticirajo odnose z javnostmi, in razvila štiri modele odnosov z javnostmi, ki so se razvili skozi zgodovino, vendar so še danes vsi v rabi. Podlaga za modele sta dve spremenljivki, smer in namen. Prva pove, ali je komunikacija enosmerna (gre za monolog in širjenje informacij) ali dvosmerna (izmenjuje informacije in vodi dialog). Namen pa pove, ali je model asimetričen (organizacija ne spreminja sebe, ampak skuša spremeniti samo javnost) ali simetričen (usklajenost, uravnoteženost med organizacijo in javnostmi). (glej Grunig in Dozier 1992: 289) Ideal, ki bi mu morali odnosi z javnostmi težiti, je **dvosmerni simetrični model**, kjer se s pogajanjem in kompromisi dosega sporazum med organizacijo in njenimi strateškimi javnostmi. Bistvena je dvosmerna komunikacija oziroma dialog med organizacijo in njenimi strateškimi javnostmi.

Pred idealnim modelom so se kronološko po Grunigu in Huntu pojavili najprej **model tiskovnega predstavnika**, ki ga Grunig zgodovinsko postavlja v drugo polovico 19. stoletja. Za ta model je značilno zavestno manipuliranje z javnostmi. Organizacije enosmerno uveljavljajo interese, se pri tem poslužujejo dovoljenih in nedovoljenih sredstev in pri komuniciranju ne spoštujejo norme resničnosti. Z današnjega vidika je ta način popolnoma nespremenljiv. V začetku 20. stoletju mu je sledil **model javnega informiranja**, katerega temeljna usmeritev je ustvarjanje pozitivne publicitete v medijih. Organizacija ima nastavljenega novinarja, ki po klasičnih načelih novinarskega sporočanja obvešča medije in javnost o dogodkih, povezanih z organizacijo. Čeprav poroča predvsem o dogodkih, ki prikazujejo organizacijo v pozitivni luči, spoštuje kriterij resničnosti sporočanja. Modela, ki sledita, sta primera dvosmernega komuniciranja, saj z znanstveno metodologijo zbirata podatke o javnosti. Starejši model, iz prve polovice dvajsetega stoletja, je **dvosmerni asimetrični model**, ki uporablja znanstvene metode in spoznanja, da bi s sistematičnim prepričevanjem dosegel podrejanje deležnikov interesom organizacije. Še vedno gre za enosmerno prepričevanje javnosti v smeri uveljavljanja interesov organizacije. Šele zadnji model dvosmernega simetričnega komuniciranja do neke mere upošteva interese deležnikov. (glej Škerlep, 1998: 745) Ker pa v realnosti nobeno podjetje ne izvaja le enega modela, je Grunig kasneje razvil **model mešanih motivov** – izhaja iz teze, da želijo organizacije

uveljaviti svoj interes in hkrati doseči rešitev, sprejemljivo tudi za okolje. (glej Grunig in Grunig 1992: 311)

Številnim definicijam navkljub lahko izluščimo njihovo rdečo nit – odnosi z javnostmi so najbolj splošno komunikacija med organizacijo in njenimi javnostmi.

Da bi združili številne definicije v univerzalno, je leta 1988 skupščina Ameriške družbe za odnose z javnostmi (Public relations Society of America) formalno potrdila naslednjo definicijo: »Odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji in njenim javnostim pri medsebojnem prilagajanju«. Ta preprosta definicija združuje bistvene funkcije odnosov z javnostmi, in sicer raziskovanje, načrtovanje, komuniciranje in ovrednotenje. (glej PRSA 2006)

Čeprav je praksa odnosov z javnostmi pogosto usmerjena na splošno, veliko javnost, pa je njeno bistvo prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi javnostmi. Zato Škerlep (1998: 738) opozarja na previdnost pri prevajanju termina v slovenski jezik; kljub temu da ga stroka prevaja pravilno, se v praksi pogosto uporablja izraz »stiki z javnostjo«. Tu je bolj kot izraz »stiki« problematičen izraz »javnost« - kot smo že ugotovili, organizacije komunicirajo ne le z eno, temveč s številnimi javnostmi, pri katerih si morajo prislužiti odobravanje in podporo.

### 3.1.1 Deležniki in javnosti

**Deležniki**<sup>9</sup> so tisti posamezniki ali skupina, ki lahko vplivajo na organizacijo ali organizacija s svojimi dejanji, odločitvami, politiko in cilji vpliva na njih. (glej Freeman v Grunig in Dozier 1992: 126) Kot deležnike definira Carroll, so to tisti, ki imajo interes ali delež v podjetju. Freeman, ki je uvedel sistematično teorijo upravljanja z deležniki, je v seznam deležnikov uvrstil lastnike, predstavnike potrošnikov, potrošnike, konkurente, medije, zaposlene, interesne skupine, okoljevarstvenike, dobavitelje, oblast in organizacije lokalne skupnosti. (glej Grunig 1999: 126) Teorija upravljanja z deležniki je nastala predvsem iz dveh razlogov; najprej zaradi idealistične normativne zahteve po korporativni družbeni odgovornosti v smislu, da morajo organizacije poleg svojih interesov upoštevati tudi interese svojih deležnikov in splošne interese družbe. Drugi razlog tiči v ekonomski racionalnosti oziroma spoznanju organizacije, da kakovost odnosov s skupinami deležnikov bistveno vpliva na njen uspeh oziroma neuspeh. Slednji razlog je, kot piše Škerlep, tako v teoriji kot praksi pomembnejši od prvega. (glej Škerlep 1998: 741) Stalno komuniciranje z deležniki pomaga

---

<sup>9</sup> Pojem deležnik (stakeholder) se je razvil v navezavi na pojem delničarjev (stockholder); delničarji imajo delnice podjetja, deležnik pa ima v podjetju svoj delež (stake) oziroma interes in v tem smislu so delničarji le ena vrsta deležnikov podjetja. (glej Škerlep 1998: 741)

ustvarjati dolgotrajno in stabilno razmerje, ki je kos konfliktom, do katerih utegne znotraj njega priti. (glej Theaker 2004: 97)

Da organizacija lahko določi, katere deležniške skupine so v dani situaciji zanjo strateškega pomena, je v rabi t. i. model SWOT<sup>10</sup> analize, ki jo je razvil Andrews: najprej analiziramo notranje strukture in procese v organizaciji, ki pokažejo njene komparativne prednosti in pomanjkljivosti, nato sledi analiza okolja organizacije, ki pokaže, kakšne priložnosti in grožnje se kažejo v okolju, torej, katere skupine deležnikov so v dani organizaciji strateškega pomena. Po opravljeni SWOT analizi dobi organizacija lestvico deležniških skupin, ki so z organizacijo v dani situaciji najpomembnejše kot priložnost za nadaljnji razvoj ali kot grožnja uspešnemu poslovanju organizacije. (glej Škerlep 1998: 742) Razlika med deležniki in javnostmi je navidezno neopazna, zato sta termina mnogokrat uporabljena kot istopomenki. (glej Grunig 1992: 125)

**Javnosti** so tisti segment deležnikov, ki je najpomembnejši za organizacijsko okolje. (glej Grunig 1992: 127) Nastanejo iz deležnikov, ki se organizirajo, da bi rešili določen problem. (glej Pek Drapal 2004: 15) Zato v okviru dejavnosti odnosov z javnostmi ne govorimo o splošni javnosti, ampak o ciljnih javnostih, s katerimi učinkoviti programi odnosov z javnostmi komunicirajo in gradijo razmerje. (glej Cutlip in drugi 1994: 245) Osnovni koncept javnosti je podal Dewey, ki jo je definiral kot skupino ljudi, ki se sooča s podobnim problemom, se ga zaveda in se organizira, da bi ga rešila. (glej Grunig 1984: 145) Na podlagi Deweyeve definicije javnosti je Grunig razvil **skalo aktiviranja javnosti**, ki jo je treba za razumevanje dinamike vodenja odnosov z javnostmi podrobneje opisati. Na dnu skale je nejavnost – vsi tisti, ki z organizacijo niso v interesnem odnosu, torej nedeležniki. Nato sledi prva faza – faza deležnikov – v njej se nahajajo deležniki organizacije, ki se interesnega razmerja z organizacijo ne zavedajo ali pa v njem ne vidijo oškodovanja svojih interesov. Ti predstavljajo možno javnost, ki se po Grunigu še ni razvila v javnost. V drugi fazi se pojavi javnost kot skupina pozornih deležnikov, ki se problema zaveda, tretjo fazo pa tvori aktivna javnost, ki začne o določenem problemu zbirati informacije in ga poskuša tudi rešiti. (glej Škerlep 1998: 742) Javnosti<sup>11</sup> se organizirajo in vzamejo pod drobnogled organizacijo, ki jim povzroča težave. Ko postanejo javnosti aktivne – pridobivajo informacije, težijo k nadomestilu za škodo, pritiskajo na organizacije ali se obrnejo na vlado – morajo organizacije z njimi komunicirati. (glej Grunig 1992: 128) Aktivne javnosti so ozke,

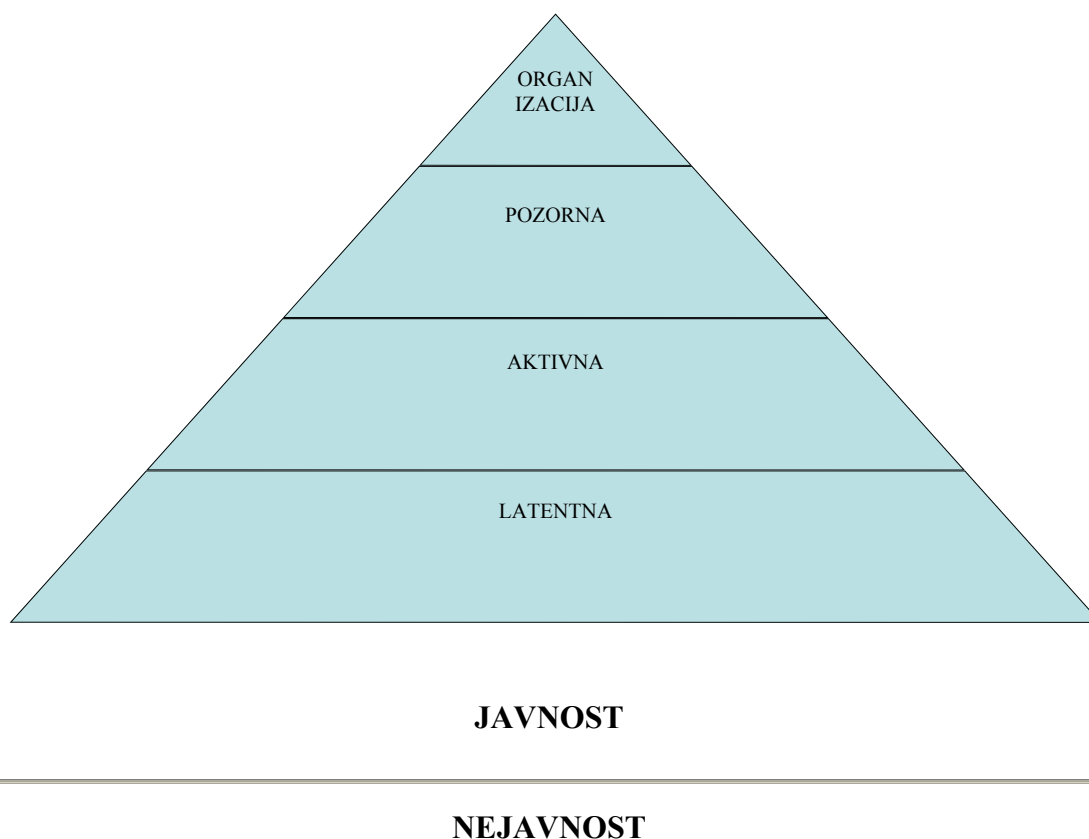
---

<sup>10</sup> SWOT: strenghts, weakness, opportunities, threats

<sup>11</sup> Blumer je javnost ločil od množice; množica je heterogena, javnost homogena, saj jo združuje skupni problem oziroma tema, zaradi katerih imajo njeni člani podobno vedenje. (glej Grunig 1984: 143)

segmentirane in s stališča organizacijskih odnosov z javnostmi najpomembnejše. Teoriji upravljanja in vodenja odnosov z javnostmi predlaga proaktivno strategijo delovanja organizacije, kar pomeni pravočasno reševanje nastajajočih problemov s sporazumevanjem in z upoštevanjem interesov deležnikov, še preden se ti razvijejo v aktivno javnost. Čeprav takšna strategija terja dodatne stroške poslovanja, pa je ekonomsko racionalna, če se na ta način organizacija izogne konfliktom s strateškimi javnostmi, ki bi lahko imeli bistveno slabše posledice za poslovanje. Grunig torej ločuje med pasivnimi in aktivnimi deležniki in samo slednje imenuje javnost. Razlikovanje med deležniki in javnostmi je neustrezno, pravi Škerlep, in utemeljuje, da v praksi odnosov z javnostmi ne komuniciramo samo z aktivnimi javnostmi. Upoštevajoč Grunigovo razločevanje velik del ciljnih skupin, s katerimi dejavnost odnosov z javnostmi v praksi rutinsko komunicira, izpade iz definicije odnosov z javnostmi<sup>12</sup>. Kar Grunig imenuje faza deležnikov, je po Škerlepovem mnenju ravno tako javnost, vendar v latentni fazi. (glej Škerlep 1998: 744)

Grafični prikaz 3.1.1.1. Skala aktiviranja po Grunigu (1992)



<sup>12</sup> Cutlip, Center in Broom (1994: 1) definirajo odnose z javnostmi kot: »upravljalno funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije«.

## **3. 2 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Odnosi z javnostmi je dejavnost, ki komunicira z različnimi javnostmi, njim pa prilagaja tudi različne programe odnosov z javnostmi.

### **Odnosi z mediji**

Prek množičnih medijev organizacija dosega javnosti in posebne javnosti in na ta način pri občinstvu odraža svojo podobo. (glej Škerlep 1998: 751) Od novinarjev in urednikov je odvisno, ali bodo sporočilo organizacije objavili ali ne, pri tem pa lahko pišejo o organizaciji bodisi v naklonjeni luči ali kritično. Po drugi strani so organizacije za novinarje in urednike vir informacij. (glej Grunig in Hunt 1984)

### **Odnosi z zaposlenimi**

V večini organizacij so zaposleni del lokalne skupnosti. Dogajanja v organizaciji delijo s sorodniki, sosedi, prijatelji, zato so pomembni glasniki in komunikatorji organizacije. To še posebej velja za organizacije, ki delujejo v manjših krajih. Zaposleni so med delovnim časom interna javnost in pomembna skupina lokalne javnosti v prostem času. (glej Pek Drapal 204: 66) Zato so odnosi z zaposlenimi najpomembnejši program odnosov z javnostmi in imajo neposreden vpliv na odnose z lokalno skupnostjo. Z internim komuniciranjem organizacija obvešča zaposlene o pomembnih zadevah, jih spodbuja k izobraževanju, usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Najpomembnejša orodja komuniciranja z zaposlenimi so »face-to-face« komuniciranje, interni bilteni in revije, v zadnjem času pa vse bolj notranja računalniška omrežja, t.i. intranet. (glej Škerlep 1998: 752)

### **Odnosi s finančnimi javnostmi**

Osredotočeni so na lastnike, na aktualne in morebitne delničarje in investitorje ter širše na posebne finančne javnosti. Javnosti, med katerimi so za vodstvo organizacije najpomembnejši lastniki oziroma delničarji, je treba obveščati pravočasno in popolnoma natančno. (glej Škerlep 1998: 752-753)

### **Odnosi z državnimi institucijami**

Organizacija lobira na posamezno državno institucijo tako, da jim v koaliciji z drugimi zainteresiranimi organizacijami in s podporo civilne družbe predstavi svoj interes, pri čemer sta učinkovitost in legitimnost uveljavljanja interesa odvisni od podprtosti s strokovno analizo

alternativnih zakonskih in administrativnih rešitev. Običajno so v te odnose vključeni tudi odnosi z mediji in skupnostjo. (glej Škerlep 1998: 754)

### **Odnosi z lokalno skupnostjo**

Najbolj splošno jih lahko opredelimo kot odnos med organizacijo in skupnostjo – lokalno, nacionalno ali celo globalno, v katerih je organizacija prisotna ali na njih vpliva. Učinkoviti odnosi s skupnostjo morajo temeljiti na programu, ki je v interesu tako organizaciji kot skupnosti. (glej Altman v Rogovsky 2000) Natančneje, tudi s praktičnega vidika, si bomo program ogledali v nadaljevanju.

### **Krizno upravljanje in krizno komuniciranje**

Program predstavlja vodenje odnosov z različnimi deležniki v kriznem obdobju, za katerega so značilni kriza ugleda in kredibilnosti organizacije, večji interes medijev in širše javnosti, napetosti v deležniških odnosih, grožnje s tožbami zaradi možnega oškodovanja različnih skupin zaradi krize organizacije. (glej Škerlep 1998: 754) Krizno upravljanje z odnosi z javnostmi, katerega del je krizno komuniciranje, zajema krizno planiranje, upravljanje in postkrizno upravljanje odnosov z javnostmi. (glej Gruban in drugi 1997: 75)

### **Odnosi s potrošniki in marketinški odnosi z javnostmi**

Potrošniki so eden od najpomembnejših deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija. Marketinški program odnosov z javnostmi sestavlja proces načrtovanja, izvajanja in vrednotenja programov z namenom pospeševanja nakupov in potrošnikovega zadovoljstva prek kredibilnega komuniciranja informaciji in vtisov, ki identificirajo organizacije in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi potrošnikov. (glej Škerlep 1998)

### 3.3 GLOBALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Tako kot večina področij tudi odnosi z javnostmi postajajo globalni. Izvor globalnega delovanja odnosov z javnostmi so visoko kompleksne komunikacijske potrebe podjetij, ki imajo številna tržišča in ciljne javnosti ter so poslovno zelo razvejana. Dodaten razlog je globalizacija novic in informacij, ki vpliva tudi na tista podjetja, ki ne poslujejo na globalni ravni, se pa zavedajo vpliva, ki ga ima na njihovo poslovanje medijska pokritost dogodkov na domačih in oddaljenih tržiščih. Temeljni pojav globalizacije stroke z javnostmi pa so mednarodne komunikacijske mreže, ki omogočajo nemoten pretok informacij. (glej Banta<sup>13</sup> 1995: 13) Zaradi nove komunikacijske tehnologije in globalizacije poslovanja prihajajo podjetja v stik z velikim številom mednarodnih javnosti. (glej Epley v Taylor 2001: 629)

Odnosi z javnostmi so se morali prilagoditi potrebam podjetij, neprofitnih institucij in narodom po svetu, ki v vse večjem številu skozi podružnice, sponzorstva in skozi partnerstva z lokalnimi in multinacionalnimi korporacijami poslujejo globalno. (glej Cutlip 1997: 30)

Grunig, Grunig in Dozier (glej Verčič 2003: 478) celo ugotavljajo, da so »vsi odnosi z javnostmi globalni oziroma mednarodni«, ker na vsa podjetja zaradi globalizacije vpliva tudi tisto, kar se dogaja izven njihovih meja in obratno. Domača podjetja se na primer srečujejo z realnostjo tujih tekmecev na domačem tržišču ali morda sodelujejo s tujimi dobavitelji. Še bolj kot za podjetja v domačem okolju pa je področje odnosov z javnostmi nujno za podjetja, katerih poslovanje presega nacionalne meje in posega v različne kulture. (glej Cutlip 1997: 31, 31)

Z internacionalizacijo poslovnega in političnega področja so postali mednarodni ali globalni odnosi splošno znan pojav. V strokovni literaturi je sicer zaslediti, da se pojma globalni in mednarodni odnosi z javnostmi pojavljata tudi kot sopomenki, najpogosteje pa je razlikovanje med njima ohlapno.

**Mednarodni odnosi z javnostmi**<sup>14</sup> so tisti odnosi z javnostmi, ki imajo javnosti v več državah in temeljijo na Wilcoxovi definiciji (glej Wilcox in drugi 1997: 18), da gre za »načrtovano in organizirano prizadevanje podjetja, institucije ali vlade, da z mednarodnimi javnostmi razvije obojestransko koristen odnos«. Razlago lahko nadgradimo še z Andresonovo definicijo, ki razlikuje med obema pojmomoma in jima pripisuje dve različni

---

<sup>13</sup> Ken Banta je svetovalec agencije Burston & Marsteller, London

<sup>14</sup> Termin »mednarodni odnosi z javnostmi« bo tisti, ki ga bom uporabljala za mednarodne (oziroma globalne) odnose multinacionalnih (oziroma mednarodnih, transnacionalnih) podjetij, pri tem pa se sklicujem na Wakefielda, ki v kontekstu multinacionalnih podjetij tudi uporablja pojem mednarodni (international) odnosi z javnostmi.

praksi, njegovo razlikovanje pa povzemajo tudi Verčič, Grunig in Grunig. (1996: 32) Mednarodni odnosi z javnostmi izvajajo različne programe na različnih trgih, pri čemer je vsak program oblikovan tako, da ustreza posebnostim posamičnega geografskega trga.

**Globalni odnosi** pa dodajajo celoten pogled na programe v dveh in več trgih, prepoznavajo podobnosti med trgi in se istočasno prilagajajo regionalnim razlikam. Temeljijo na podobnostih med ljudmi v vseh javnostih. Anderson se je nagibal h globalnim odnosom z obrazložitvijo, da imajo globalna podjetja kljub lokalnim razlikam več skupnega kot nasprotno. Njegovo razlikovanje med globalnimi in mednarodnimi odnosi z javnostmi domneva, da imajo vsi odnosi z javnostmi osnovne sestavine, ki bodo delovale normativno v skoraj vseh svetovnih kulturah in političnih sistemih. Dodal je še, da se pa bo uporaba odnosov z javnostmi - strategije, tehnike in prakse, vendarle razlikovala od lokacije do lokacije. (glej Verčič in drugi 1996: 32)

### **3.4 OPREDELITEV MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Cilj mednarodnih odnosov z javnostmi ni prav nič drugačen kot cilj vsakih drugih odnosov z javnostmi; vsako podjetje, mednarodno ali domače, skuša ščititi svoj ugled pred notranjimi in zunanjimi grožnjami s tem, ko najprej opredeljuje, nato še gradi odnose z najpomembnejšimi javnostmi. To je osnovni cilj vsake organizacije, ne glede na njen geografski doseg. (glej Wakefield 2001: 642) Vendar organizacija zlahka zapade v težave, če mednarodnega prostora ne obravnava bolj kompleksno kot katerega koli domačega okolja. (glej Foster v Wakefield 2001: 642) Larry Foster, predsednik odnosov z javnostmi pri podjetju Johnson & Johnson, pravi, da je mednarodne odnose z javnostmi med vsemi programi odnosov z javnostmi najtežje upravljati; so najbolj kompleksni, najbolj nepredvidljivi in bolj tvegani kot večina domačih odnosov z javnostmi. (glej Wakefield 2001: 640)

Lastnosti mednarodnega podjetja, v katerih se razlikuje od domačega podjetja in so s stališča odnosov z javnostmi pomembne, opredeljuje Maddox (glej Wakefield 2001: 642). Najprej, mednarodno podjetje posluje z različnimi državami in se pri tem srečuje z različnimi zakonskimi določili, jeziki, zaposlenimi, načinom obdavčenja in podobno. Srečujejo se tudi z multikulturno delovno silo, različnimi delovnimi navadami, delovnim časom in načinom vodenja. Zaradi tega je notranja komunikacija toliko bolj zapletena in zahtevna. Tu so še razpršene javnosti, ki lahko ob nezaupanju prek medijev in medmrežja pritiskajo na mednarodna podjetja. (glej Wakefield 2001: 642) Tudi Taylorjeva pravi, da predstavlja



mednarodnim odnosom z javnostmi največji izziv spopadanje z različnimi družbenimi kulturami; različen jezik, mediji, ki so v mnogih delih sveta še vedno pod državnim nadzorom, etika, norme in družbeno-politični razvoj. (glej Taylor 2001: 629, 630) Razlikujejo se tudi načini delovanja odnosov z javnostmi, zato uveljavljeni praktik mednarodnih odnosov John Reed (glej Reed v Wakefield 2001: 642) kot prvo pravilo postavlja: »Priskrbi si zanesljivo lokalno pomoč«. Pomemben je tudi obojestransko definiran sistem vrednot – mednarodni odnosi morajo biti zgrajeni na vzajemnem spoštovanju vrednot, kar skozi stabilen odnos lahko vodi v doseganje strateških ciljev. (glej Creedon v Kruckeberg 2000: 154) Podobno o odnosih z javnostmi v globalnem okolju razmišlja tudi Kruckeberg – organizacije bodo potrebovale ljudi, ki bodo varovali in usklajevali njihov sistem vrednot. Ti strokovnjaki bodo še posebej nujni za raziskovanje, ohranjanje in spreminjanje tradicionalnih organizacijskih in družbenih vrednot in verovanj, ki bodo izzvani v McLuhanovi »globalni vasi<sup>15</sup>«, znotraj katere bodo ideološko trčili različni sistemi vrednot in verovanj. (glej Kruckeberg 2000: 154-155)

Za Verčiča (2003: 487), ki za mednarodne odnose z javnostmi v transnacionalnih podjetjih<sup>16</sup> <sup>17</sup> uporablja termin transnacionalni korporativni odnosi z javnostmi, so mednarodni odnosi z javnostmi znanilci najboljšega iz odnosov z javnostmi – zahtevajo več dela v bolj kompleksnem okolju. Še več, Verčič brez tveganja napoveduje, da bodo odlični odnosi z javnostmi kmalu le še transnacionalni odnosi z javnostmi.

---

<sup>15</sup> Globalna vas: Učinki elektronske komunikacije in medijev ter naraščajočega transporta so omogočili, da vsi zvedo za dogodke istočasno in so zato del njih. Tako kot so se medsebojne odvisnosti zavedali člani plemenske družbe (Durkheimove mehanske solidarnosti), se tudi člani globalne vasi ne morejo izogniti nedeljivosti človeške družbe. Vendar se globalni prostor še kako razlikuje od plemenskega; svet v globalni vasi je sinhron, simultan in trenutnostni. (glej McLuhan v Waters 1995: 35, 168)

<sup>16</sup> Verčič, Grunig in Grunig (2003: 478), ki se opirajo na Dickena, uporabljajo **termin transnacionalna podjetja** kot generičen izraz za vse poslovne enote, ki delujejo v več kot eni državi. Teorije organizacij in mednarodnega menedžmenta uporabljajo različna poimenovanja, kot so »transnacionalne korporacije«, »multinacionalne korporacije«, »mednarodne korporacije«, »globalne korporacije«, z namenom, da bi razlikovale med različnimi vrstami mednarodnega poslovanja. Ko ni izrecno določljivo, uporabljajo Verčič, Grunig in Grunig termin transnacionalna podjetja, ki pokriva vse tipe mednarodnega poslovanja. V tem kontekstu izraz »transnacionalni korporativni odnosi z javnostmi« uporabljajo kot generično ime za odnose z javnostmi, ki jih v svojem imenu izvajajo transnacionalne korporacije. Za podjetja, ki poslujejo v več kot eni državi, bom prevzela izraz transnacionalna podjetja, njihove odnose z javnosti pa bom poimenovala tako, kot jih poimenuje Wakefield – »international public relations«, torej mednarodni odnosi z javnostmi.

<sup>17</sup> Da so transnacionalna podjetja s svojimi podružnicami po svetu začela delovati kot celota (pred tem so bile podružnice prisiljene delovati samostojno), so omogočili procesi modernizacije, kot so letalski promet, komunikacijske tehnologije, ... (glej Virc 2000)

### 3.5 RAZVOJ MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Večina podjetij je šla pri svoji širitvi skozi evolucijske faze. (glej Adler v Wakefield 2001: 640) Najprej so skušale s sedeža podjetja usmerjati svoje mednarodne enote, vendar je to postajajo vse težje, ko je z geografsko širitvijo prišlo več jezikov in kultur. Zato jih je največ ustanovilo samostojne lokalne enote, da so se odzivale na spreminjajoče se sociokulturne in politične tržne razlike. Nato so zaradi ogromnih stroškov prešle na centraliziran pristop in k enotnim proizvodom za vse trge. (glej Wakefield 2001: 640) Agencija Countrywide Porter Novelli, ki je naročila raziskavo o učinku globalizacije in novih medijev na komunikacijo v novem tisočletju, je ugotovila, da vprašani menijo, da bodo organizacije začele opuščati decentraliziran model vodenja in prevzemati centraliziranega, v okviru katerega bodo skrbele za odnose z vlagatelji, krizno vodenje, podobo podjetja, javne zadeve, korporativna vprašanja in globalne odnose z javnostmi. Med dejavnostmi, ki bodo lokalne, so odnosi z lokalnimi deležniki, aktivističnimi skupinami in oblastjo. Skrb za ugled podjetja bo še naprej ostala osrednja naloga. Svetovalci za odnose z javnostmi bodo morali dobro razumeti globalno strategijo podjetja ter znati programe in sporočila prilagoditi lokalnim potrebam v državah, v katerih bodo delovali. (glej Druckenmiller v Theaker 2004: 364) V pomanjkanju poznavanja mednarodnih odnosov z javnostmi se menedžerji ponavadi zatečejo k enemu izmed dveh ekstremnih pristopov mednarodnih odnosov z javnostmi. Medtem ko prvi samo razširi domačo prakso z manjšimi prilagoditvami v druge države in zanemarija odtenke drugih kultur, so pri drugem pristopu mednarodni odnosi z javnostmi nepovezani z domačimi odnosi z javnostmi. S takim pristopom zgublja organizacija konsistentnost v ugledu in globalnih komunikacijskih procesih. Torej, oba pristopa sta obsojena na propad, ker napačno interpretirata realnost mednarodnih odnosov z javnostmi. (glej Verčič 2003: 481, Wakefield 2001: 641)

Predsednica IPRE pravi, da so strokovnjaki za odnose z javnostmi, katerih naročniki so multinacionalke, pogosto v dilemi, ker se je težko pravilno odločiti med izvajanjem standardizirane globalne kampanje in med lokalnimi programi, prilagojenimi vsaki državi posebej. Kadar se odločimo za globalni pristop, ne smemo pozabiti na razlike med posameznimi državami in narodi. Strategija odnosov z javnostmi na globalni ravni mora v svoje poslanstvo vključiti kulturne vrednote in preference, jezik, dediščino, vero, formalno-pravne sisteme, izobraževalne standarde, osnovne življenjske filozofije, nakupne navade potrošnikov, medijske strukture in konkurenco na tržišču. Vedno je treba tudi oceniti vpliv potreb lokalnega okolja v smislu stopnje uniformnosti strategije globalne organizacije in se

istočasno zavedati, da je standardnih pristopov, če ti sploh so, zelo malo. Prav zaradi teh razlogov so resnični mednarodni programi odnosov z javnostmi lahko uspešni le z uporabo lokalnega znanja. (glej Mardin 1995: 16)

Podjetja, ki delujejo po svetu, se morajo bosti z bremenom odsotnega lastnika, preprečevati razlašanje, se spopadati z več stoletnim etničnim in religioznim sovraštvom ter spoštovati kulturo drugih ljudi. (glej Cutlip 1997: 30, 31) Vsako podjetje, ki deluje mednarodno, mora **razumeti lokalno kulturo** in to razumevanje tudi učinkovito uporabljati. (glej Leaf 1997: 666) Mednarodni odnosi z javnostmi morajo odražati kulturne in družbene norme države gostiteljice, pravita Sriramesh in White. (glej Taylor 2001: 630) Lokalne enote mednarodnih podjetij imajo svoje specifične probleme in tu morajo stopiti v ospredje regionalne razlike. (glej Burke 1999: 168)

Rod Gillum, predsednik korporativnega komuniciranja pri **General Motors**, pravi, da je dobro poslovanje več kot samo ustvarjanje dobrih produktov – za uravnoteženost mora podjetje vzpostaviti s svojimi deležniki takšen dialog, ki bo spoštoval njihove vrednote. Ta dialog je ključen za vzpostavljanje transparentnosti in zaupanja. (glej Gillium 2006)

Karen Heenan Davies, Dowcorning, pravi, da bodo podjetja svoje dejavnosti razširila po vsem svetu in temu ustrezno bodo morali praktiki odnosov z javnostmi izpopolniti svoje sposobnosti, da bodo »zmožni delovati globalno, hkrati pa upoštevati lokalne potrebe in znati prikrojiti programe po meri«. (Theaker 2004: 364)

### 3. 6 TEORIJE O MEDNARODNIH IN GLOBALNIH ODNOSIH Z JAVNOSTMI

Zaenkrat je še malo znanega o tem, kako naj odnosi z javnostmi pristopijo k procesom globalizacije. (glej Wakefield 2001: 639) Teoretično in metodološko podkrepljeno zbiranje empiričnih podatkov o dejavnostih odnosov z javnostmi v različnih državah se je začelo šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Kot prvi prispevki o globalizaciji in internalizaciji na področju odnosov z javnostmi so se pojavili opisi praks v posameznih državah. Prve so bile t. i. **anekdote** o tem, kako se z določeno situacijo spopada določena organizacija. Anekdote, ki so opisovale načine izogibanja kulturnim spodrslijajem, so širile zavedanje, da je treba poznati lokalne razmere. Sledile so študije o značilnostih in posebnostih prakse odnosov z javnostmi v posameznih državah in o razlikah med njimi. (glej Anderson in Botan v Wakefield 1996: 18) Culbertson (1996: 2) to vrsto raziskovanja odnosov z javnostmi imenuje **primerjalni odnosi z javnostmi**. Njihov namen je opredeliti, s katerimi univerzalnimi težavami se soočajo različne države pri izvajanju odnosov z javnostmi. Korak naprej pa

predstavlja iskanje skupnih lastnosti – **generičnih principov**, ki naj bi veljali povsod, vendar naj bi bili istočasno prilagojeni posebnostim posameznih držav. Hipoteza, da imajo odnosi z javnostmi generične sestavine, ki bodo delovale v vseh kulturnih in političnih sistemih, izhaja iz že omenjene Andersonove definicije, da je v programih globalnih odnosov z javnostmi več skupnega kot različnega, da se pa uporaba odnosov z javnostmi vendarle razlikuje od lokacije do lokacije. (glej Verčič in drugi 1996: 32, 34) Avtorji študije niso samo potrdili generičnost principov, ampak tudi ugotovili, da je v vseh kulturah najbolj učinkovit pristop k odnosom z javnostmi tisti, ki vsebuje elemente dvosmernega simetričnega komuniciranja. Omenili so dve različici, oziroma kot pravi Taylor, dva modela z bolj odnosno usmerjenim pristopom k odnosom z javnostmi. V Indiji je bil opažen **model osebnega vpliva** (glej Sriramesh v Taylor 2001: 630), ki opisuje negovanje dobrih odnosov z zunanjimi javnostmi (predvsem novinarji in državnimi uradniki), da bi omejili oziroma se izognili vladnim regulacijam in da bi zagotovili pozitivno novinarsko poročanje. Gre za graditev osebnega vpliva na ključne vladne uradnike in novinarje z uslugami, ki bodo povrnjene, ko bo podjetje potrebovalo pomoč. Drugi model, **model kulturnega tolmača**, je bil odkrit v Grčiji in opozarja, da imajo praktiki odnosov z javnostmi tudi vlogo nekakšnega kulturnega prevajalca in vodijo podjetje skozi kulturne različice posameznih narodov. (glej Taylor 2001: 630) Generične principe je za svojo študijo uporabil tudi Wakefield, ki je raziskoval učinkovite mednarodne odnose z javnostmi v transnacionalnih podjetjih. O njih več v nadaljevanju.

### 3. 6. 1 Generični principi in specifične aplikacije

Sriramesh in Verčič v svoji knjigi *The global public relations handbook* ugotavljata, da je o naravi odnosov z javnostmi po svetu, v različnih regijah, znanih le malo empiričnih dokazov. In nadaljujeta, da je z razmerjem med odnosi z javnostmi in relevantnimi spremenljivkami možno predvideti najboljšo prakso odnosov z javnostmi za določeno državo oziroma regijo. Verčič, L. A. Grunig in J. E. Grunig (1996: 36) so opredelili devet generičnih principov<sup>18</sup> za tiste, na katerih lahko razvijemo prakso globalnih odnosov z javnostmi. Postavili so hipotezo, da bodo generični principi uporabni medkulturno in v različnih političnih in ekonomskih sistemih. Generične principe so si sposodili iz Grunigove teorije odličnosti (1992), ki je nastala na podlagi literature iz različnih družboslovnih področij in

---

<sup>18</sup> Generični principi so načela odličnosti odnosov z javnostmi, ki jih je odkrila študija odličnosti. (Grunig s sodelavci 1992)

mednarodne empirične raziskave, izvedene v Veliki Britaniji<sup>19</sup>, ZDA in v Kanadi, in ki predpostavlja naslednje značilnosti odličnosti odnosov z javnostmi:

- strateško upravljanje odnosov z javnostmi vključuje opazovanje okolja (analiza, raziskave, definiranje ciljev), strateško načrtovanje komunikacijskih aktivnosti in programov, strateško izvedbo ter oceno, kontrolo in eventualne spremembe; (glej Ašanin Gole 1998) to pomeni, da odnosi z javnostmi niso samo tehnična ali izvedbena funkcija;
- vodja PR oddelka ima vlogo vodilnega menedžerja, ki ga usmerjajo profesionalna načela, ne pa menedžerji z drugih področij; (glej Verčič in drugi 1996: 37)
- integrirana funkcija odnosov z javnostmi, kar pomeni, da različne funkcije odnosov z javnostmi ne smejo biti razpršene po različnih oddelkih;
- odnosi z javnostmi so menedžerska funkcija, ločena od drugih funkcij in ne samo podporni element drugim oddelkom, kot so marketing, oddelek človeških virov, pravni službi,...Še posebej je zmotno enačenje odnosov z javnostmi in marketinga; medtem ko odnosi z javnostmi komunicirajo s tistimi javnostmi, ki bodisi ogrožajo ali stopnjujejo organizacijsko avtonomijo, marketing ustvarja in išče tržišča za proizvode in storitve; (glej Verčič in drugi 1996: 38)
- oddelek odnosov z javnostmi vodi PR menedžer, ne PR tehnik; PR menedžer strateško upravlja odnose z javnostmi, PR tehnik pa izvaja razna tehnična-izvedbena dela;
- dvosmerni simetrični model; med organizacijo in njenimi javnostmi poteka dvosmerna komunikacija, prek katere organizacija s pogajanjem in kompromisi dosega sporazum s svojimi strateškimi javnostmi. Ta model se od asimetričnega razlikuje v tem, da je organizacija pripravljena do neke mere upoštevati interese svojih deležnikov; (glej Škerlep 1998: 745)
- znanje za potencialno menedžersko vlogo in simetričnost odnosov z javnostmi – znanje prinašajo strokovnjaki, ki obvladajo znanja s področja odnosov z javnostmi in so dejavni v poklicnih združenjih;

---

<sup>19</sup> V letih od 1986 in 1995 je skupina šestih raziskovalcev skupine »International Association of Business Communicators« (IABC) raziskovala značilnosti odnosov z javnostmi, ki pripomorejo k organizacijski učinkovitosti. Člana raziskovalne skupine sta bila tudi oba Gruniga. Na podlagi poglobljene študije literature in raziskav s področja odnosov z javnostmi, menedžementa, sociologije, psihologije, marketinga, komunikacij, antropologije, filologije in feminističnih študij so oblikovali splošno teorijo odličnosti odnosov z javnostmi. Izvedli so tudi empirično raziskavo v VB, ZDA in Kanadi. Na podlagi analize literature so opredelili štirinajst značilnosti odličnih programov odnosov z javnostmi, na podlagi empirične analize pa prišli do treh učinkov, ki jih imajo ti programi.

- raznolikost in enak možnostmi za vse; odlični odnosi z javnostmi ponujajo enake možnosti moškim in ženskam ter etnično in kulturno raznolikost oddelka;
- obstajati morajo pogoji za odlične odnose z javnostmi; struktura organizacije mora biti organska, decentralizirana in omogočati posameznikom sodelovanje pri odločanju;

Predpostavlja se, da so načela odličnosti – generični principi – enaka po vsem svetu. Študije, ki so bile izvedene po svetu – Grunig, Grunig in Verčič so principe testirali in potrdili na primeru Slovenije, Rhee je prišel do podobnih zaključkov na primeru Južne Koreje – so potrdile generičnost značilnosti odličnih odnosov z javnostmi in pokazale, da je treba istočasno upoštevati specifične spremenljivke okolja. Verčič, L. A. Grunig in J. E. Grunig so predlagali pet okoljskih spremenljivk, na podlagi katerih lahko praktiki odnosov z javnostmi oblikujejo strategije odnosov z javnostmi, značilne za določeno državo. Teh pet spremenljiv so politična ideologija, ekonomski sistem, stopnja aktivizma, kultura in medijski sistem.

Verčič in Sriramesh (2003) sta jih združila v tri faktorje:

- **državno infrastrukturo,**
- **medijsko okolje,**
- **kulturo družbe.**

Te medsebojno povezane faktorje sta nato opisala in opredelila njihov odnos z mednarodnimi odnosi z javnostmi. Z njimi sta želela poudariti, da ni dovolj zgolj opisovati odnose z javnostmi po svetu, ampak jih tudi povezovati z okoljskimi spremenljivkami in izboljšati učinkovitost prakse mednarodnih odnosov z javnostmi.

Znotraj infrastrukture so za mednarodne odnose z javnostmi ključne tri sestavine: politični sistem, ekonomska razvitost, stopnja aktivizma in pravni sistem.

**Politični sistem** predstavljajo institucije, ki so nosilci moči in ki odločajo. Samo v pluralističnih družbah lahko izvajamo strateške odnose z javnostmi. V družbah, katerih politični sistemi ne spoštujejo javnega mnenja, so odnosi z javnostmi enosmerno propagandno usmerjeni. Čeprav se vpliv politične strukture na razvoj odnosov z javnostmi šele raziskuje, je jasno, da je skladno z napredkom demokratizacije družbe napredovala tudi stroka odnosov z javnostmi. (glej Sriramesh, Verčič 2003: 2, 3, 5)

**Ekonomska razvita tržišča** bolj podpirajo odnose z javnostmi kot tržišča v razvoju. Revščina, nepismenost, pomanjkanje komunikacijske infrastrukture lahko praktikom odnosov z javnostmi predstavljajo nepremagljive ovire. V nerazvitem svetu je treba kampanje prilagoditi in uporabiti ljudske metode komunikacije.

**Aktivizem** je močno povezan s političnim sistemom in ekonomskim razvojem; tolerirajo ga le pluralistične družbe. L. A. Grunig je prepričana, da je motiv aktivističnih skupin izboljšati delovanje organizacije od zunaj.

**Pravni sistem** je tesno povezan s političnim in ekonomskim razvojem; prikazuje sisteme reguliranja in uveljavljanja vedenja državljanov. Medtem ko je v zahodnem svetu ekspliciten, je v drugih regijah mnogokrat nejasen in osnovan na verskih kodih, kar pomeni, da je treba v takem primeru proučevati tudi vpliv teokracije na odnose z javnostmi. (glej Sriramesh in Verčič 2003: 6, 7)

**Kultura družbe:** kljub pomenu kulture so se študije o vplivu kulture na organizacijske procese pojavile šele v zadnjem desetletju. Kultura je spremenljivka, ki vpliva na prakso odnosov z javnostmi v določenem okolju. Kljub temu da ne obstaja univerzalna definicija o kulturi – prva izčrpna definicija pripada Tylorju (1871) in pravi, da je kultura kompleksna celota znanja, verovanj, umetnosti, morale, navad in vseh drugih zmožnosti in navad članov družbe – je za odnose z javnostmi najpomembnejše, da se kulturne navade prenašajo in krepijo s komuniciranjem. (glej Parker 1998: 81) Za večino ameriških in evropskih definicij je komunikacija temelj stroke odnosov z javnostmi in sredstvo za vzpostavljanje odnosa med organizacijami in njenimi relevantnimi javnostmi. (Cutlip in drugi; Grunig & Hunt; Verčič, van Rzier in drugi v Sriramesh in Verčič 2003: 7) Pri odnosu med družbeno in korporativno kulturo ter med prakso odnosov z javnostmi je pomembno upoštevati tako generične kulturne dimenzije<sup>20</sup> kot dimenzije, edinstvene za določeno državo.

**Medijsko okolje:** pri opazovanju medijskega okolja je treba raziskati, kdo ima nad mediji nadzor, kakšen je doseg medijev in kdo ima do njih dostop. Tovrstne informacije so ključnega pomena, saj so množični mediji ekonomsko učinkovita metoda komuniciranja z velikimi, razpršenimi javnostmi. (glej Cutlip in drugi v Sriramesh in Verčič 2001: 684)

---

<sup>20</sup> Hofstede je razvil model dimenzij kulture, da bi na podlagi njih razložil razlike med posameznimi državami. Odkril je naslednje dimenzije kulture: odmik moči (vertikalna stratifikacija, na kateri so članom družbe dodeljene različne stopnje pomembnosti in statusa), družbena mobilnost – premikanje po lestvici statusa, razreda, ..., kolektivizem je razpon, do katerega člani kulture bolj vrednotijo individualizem kot kolektivizem, moški-ženski princip: spolno dodeljene vloge ter izogibanje negotovosti, dimenzija opisuje, kako različne družbe shajajo z negotovostjo. Zadnja dimenzija je dolgoročna orientacija, ki je predstavljena kot kontinuum med dolgoročno in kratkoročno usmeritvijo. (Sriramesh in Verčič 2000: 9, 10)

### 3. 6. 2 Interdisciplinarni pristop k proučevanju mednarodnih odnosov z javnostmi

K proučevanju mednarodnih odnosov z javnostmi lahko pristopimo na tri načine, pravi Wakefield (1996: 21):

- obstoječe teorije odnosov z javnostmi lahko preverimo v različnih okoljih;
- zgradimo teorijo na podlagi opisov prakse odnosov z javnostmi v posameznih državah;
- pristopimo k proučevanju odnosov z javnostmi interdisciplinarno in združimo teorije iz sorodnih disciplin (sociologije, psihologije, političnih ved, menedžementa, kulturne antropologije, množičnih komunikacij) ter jih testiramo v situacijah odnosov z javnostmi.

Za tretji pristop proučevanja je Wakefield razvil model za organizirano raziskovanje mednarodnih odnosov z javnostmi in črpal iz štirih teorij, in sicer iz globalnih, komunikacijskih in kulturnih teorij ter iz teorije menedžementa. Vsaka teorija in njene kategorije so vpete v mednarodne odnose z javnostmi in so del njih.

Pri proučevanju pomena in vpliva **globalizacije na družbo** teoretiki ponavadi zasedajo eno od dveh nasprotnih stališč, bodisi konvergenčno, bodisi divergenčno. Konvergenčni teoretiki zagovarjajo mnenje, da postajajo različne družbe po svetu z integracijo sveta čedalje bolj podobne druga drugi, kar dokazujejo npr. trgovinske verige, ki se širijo po svetu in simboli standardizacije. (glej Hennessy v Wakefield 1996: 21) Kot odgovor na konvergenco je nastala divergenčna teorija, ki pravi, da se ob vdoru zunanjih vrednot v neko kulturo ustvari napetost med težnjo po spremembah in ohranjanju statusa quo. Slednja preprečuje nastanek poenotene, monotonega sveta, (glej Featherstone v Wakefield 1996: 21) in je zato prisoten močan protitrend zavračanja tujih vplivov in ohranjanje individualne kulture.

Bistvena ugotovitev pri **kulturoloških študijah** je, da so »povezave med kulturo in komunikacijo ter med komunikacijo in odnosi z javnostmi vzporedne, saj so odnosi z javnostmi pretežno komunikacijska dejavnost«. (glej Sriramesh in White v Wakefield 1996: 22) Čeprav je kultura težko opredeljiv in izmuzljiv pojem, je njen vpliv na odnose z javnostjo široko sprejet, (Verčič in drugi 1993) o čemer sem že govorila v prejšnjem poglavju. Sriramesh in White sta raziskovala možne odnose med kulturnimi dimenzijami in prakso odličnih odnosov z javnostmi. Postavila sta domnevo, da so pogoji, v katerih je razvoj odličnih odnosov z javnostmi najverjetnejši, nizka stopnja odmika moči, avtoritarnosti in individualizma ter visoka stopnja medosebnega zaupanja.



**Primerjalne teorije menedžementa** pogosto podpirajo globalne kontingenčne teorije, ki zagovarjajo pristop, da učinkovite organizacije delujejo kot odprt sistem. Vedo, da se okolje hitro spreminja, zato razvijajo programe za prilagajanje spremembam. Wakefield črpa tudi iz razprav o kulturno specifičnih in nespecifičnih organizacijskih stilih, pri čemer stališče, da so podjetja brez kulture, doživlja čedalje več kritik, saj naj bi bilo njegovo delovanje kulturno specifično.

Ne eden ne drugi pristop ni pravilen, ugotavljata Brinkerhoff in Ingle (v Wakefield 1996: 25), saj je za učinkovite organizacije značilno kombiniranje generičnih in specifičnih spremenljivk; prve spremenljivke so tisti cilji in področja, ki jih je možno medkulturno standardizirati, specifične pa so edinstvene za vsako kulturo posebej in predstavljajo lokalne komunikacijske potrebe, postopke itd.

Raziskovalci s področja **komunikacijskih teorij** delijo slednje na teorije modernizacije in teorije odvisnosti. Teoretiki modernizacije verjamejo, da imajo množični mediji na države v razvoju pozitivne učinke, saj naj bi jim izboljševali ekonomski položaj in zagotavljali višji življenjski standard. (glej Hiebert v Wakefield 1996: 26) Ravno nasprotno, kot orodje za ohranjanje imperializma in ekonomske prevlade, vidijo tuje medije predstavniki teorije odvisnosti. (glej Sinclair v Wakefield 1996: 26) Ne glede na to, katera teorija drži, je nedvoumno, da so globalni mediji igrali pomembno vlogo pri integraciji interesnih javnosti in perečih svetovnih problemov.

Medtem ko je raziskovanje področja odnosov z javnostmi že doseglo zrelo stopnjo in so raziskave združili v obširno študijo odličnosti odnosov z javnostmi, bi bilo treba takšno študijo razviti tudi za vodenje prakse mednarodnih odnosov z javnostmi.

Čeprav so nekatere teorije že razvili in testirali, na primer generične in specifične teorije, potrebujejo mednarodni odnosi nadaljnje raziskovanje, pravi Wakefield. Raziskave bi bile najbolj učinkovite, če bi temeljile na združevanju teorij z drugih področij in odnosov z javnostmi, torej pristopale k mednarodnim odnosom z interdisciplinarnega vidika. (glej Wakefield 1996: 17-28)

### **3. 7 UČINKOVITI MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI – RAVNOVESJE MED GLOBALNIMI IN LOKALNIMI FUNKCIJAMI**

Teorija generičnih principov in specifičnih aplikacij, ki sem ji že namenila poglavje, je bila podlaga za prvo empirično raziskavo o praksi odnosov z javnostmi v transnacionalnem podjetju, ki jo je izvedel Wakefield. (glej Verčič v Sriramesh in Verčič 2004: 482) Z uporabo

generičnih principov Verčiča, Gruniga in Gruniga je izvedel delphi študijo<sup>21</sup> in pridobil odzive triindvajsetih veteranov odnosov z javnostmi iz osemnajstih držav. V zasledovalni raziskavi je dodal še enaintrideset odzivov iz petnajstih držav in razvil t.i. »dejavnike učinkovitosti v multinacionalnih odnosih z javnostmi«. (Verčič v Sriramesh in Verčič 2003: 482) Na podlagi študije je zaključil, da morajo imeti podjetja globalno filozofijo in ne centralistične in da morajo vrednotiti dialog »od navzven navznoter« in ne obratno. Učinkoviti mednarodni odnosi z javnostmi združujejo najboljše domače in mednarodne programe v enotno svetovno funkcijo. Praktiki z mednarodnim strokovnim znanjem morajo med sabo sodelovati ter ohranjati globalnost in lokalnost. Poznati in komunicirati morajo s svojimi javnostmi ter vzdrževati ravnovesje med temi globalnimi funkcijami in lokalnimi strategijami. (glej Wakefield 2001: 643)

Razumeti bi morali, da ni več sprejemljivo vsiljevati nalog, ki se ne ujemajo z lokalno situacijo, kot po filozofiji zadnjih let, katere temeljno vodilo je »**misli globalno, delaj lokalno**«. (Morley v Wakefield 2001: 641) Aksiom napeljuje k temu, da lokalne enote ne morejo početi ničesar brez navodil sedeža podjetja in da so le slednji sposobni razmišljanja. Zato Morley predlaga alternativo te filozofije, ki bo omogočila enotam, da se otresejo imperializma in ki se bo obrnila na realnost, da so na koncu koncev »vsi odnosi z javnostmi lokalni«. Ko se lokalnim enotam omogoči, da tudi mislijo in ne samo delujejo, postanejo zmožne učinkovitega uresničevanja »lokalne zgodovine, navad, ritualov, tabujev in predsodkov«. (Morley v Wakefield 2001: 644) Morleyja v razlagi dopolni še Wakefield, ki natančneje opredeli »globalno delovanje«; enota deluje globalno, ko predvidi in se hitro odzove na težave, ki imajo lahko posledice za širše mednarodno okolje. Sporočila, ki jih sporočajo vsaki lokalni javnosti posebej, pa ne smejo nasprotovati globalnim temam. Po drugi strani pa lahko težave povzroča tudi preveč svobodno delovanje lokalnih menedžerjev. Wakefield za optimalno delovanje globalnih odnosov z javnostmi predlaga mednarodni kulturni tim. Lokalni praktiki odnosov z javnostmi znotraj tima na eni strani skrbijo, da so menedžerji seznanjeni s stanjem v okolju, v katerem je podjetje prisotno, po drugi strani pa sodelujejo z lokalnimi menedžerji, izpolnjujejo pričakovanja deležnikov in krepijo korporativno poslanstvo in komunikacijske potrebe. Nova paradigma se mora nagibati k pristopu, ki bo omogočal misliti in delovati istočasno na globalni in lokalni organizacijski ravni, zato jo lahko razširimo v »**misli globalno in lokalno, deluj globalno in lokalno**«. (Wakefield 2001: 645) Nova paradigma naj bi združila navidezno nasprotujočo si realnost

---

<sup>21</sup> Študija zagotavlja interaktivno komunikacijsko strukturo med raziskovalcem in strokovnjaki z namenom, da razvije teme, vodila, napovedi. (glej Outdoor Education Research and Evaluation Center 2006)

med mednarodnimi in domačimi odnosi z javnostmi. Za dosega tega cilja morajo korporacije komunicirati po načelu Grunigovega dvosmernega simetričnega modela, slogan »mislí globalno, delaj lokalno« pa preoblikovati v **glokalizacijo**, pravi Kruckeberg. Posledica slednje je, da družbe skozi komunikacijo vplivajo druga na drugo in da odnosi z javnostmi ohranjajo skupnost. (Kruckeberg 2001: 57)

Mednarodni odnosi z javnostmi so po eni strani enaki kot domači odnosi z javnostmi, po drugi strani pa se od njih bistveno razlikujejo. Ko razumemo dvojno realnost odnosov z javnostmi, postane mogoče organizirati učinkovite odnose z javnostmi znotraj multinacionalnih podjetij, ki bodo ustrezali obema stranema enačbe. (glej Wakefield 2001: 641)

Ko bodo razumeli globalno naravo ugleda, komunikacije in dejavnosti, bodo lahko predvidevali in se odzivali na priložnosti in izzive kjerkoli po svetu. Usposobljeni praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi bodo v vsaki državi učinkoviti znotraj lokalnega kulturnega konteksta in si bodo prizadevali za stalno izmenjavo idej in informacij s širšo okolico. (glej Wakefield 2001: 644) (glej tabelo 8. 1.)

**TABELA 3. 7. 1: RAVNOVESJE MED GLOBALNIMI IN LOKALNIMI FUNKCIJAMI**

<b>DEJAVNOSTI V MATIČNEM PODJETJU</b>	<b>DEJAVNOSTI V DRŽAVAH GOSTITELJICAH</b>
treba je sodelovati z upravo tako, da bo podpirala dvosmerno komuniciranje	treba je pripraviti in izvrševati lokalne odnose z javnostmi, primerne vrednotam in logistiki določenega ozemlja
svetovati upravi pri tistih globalnih poslovnih odločitvah, ki vključujejo odnose z javnostmi in izpeljevati cilje odnosov z javnostmi skladno z korporativnim poslanstvom	zagotoviti, da lokalne dejavnosti niso v nasprotju z globalnimi cilji
treba je sodelovati z upravo, da so odnosi z javnostmi integrirani po celem svetu	uporaba lokalnih raziskovalnih mehanizmov za identificiranje javnosti in proučevanje potencialnih lokalnih problemov
praktiki odnosov z lokalno skupnostjo morajo tesno sodelovati z lokalnimi menedžerji	sporočila matičnega podjetja prilagoditi lokalnim sporočilom
usposablјati menedžerje tako, da bodo razumeli globalni sloves in podpirali integrirane odnose z javnostmi	svetovati lokalnim menedžerjem pri tistih poslovnih odločitvah, ki vključujejo odnose z javnostmi
uvesti široke in fleksibilne kažipote odnosom z javnostmi in mnenjskemu raziskovanju	pomagati pri usposabljanju lokalnih menedžerjev, da bodo ti razumeli cilje in poslanstvo odnosov z javnostmi in da bodo učinkovito predstavljali celovitost v državi gostiteljici
uvesti in izvajati urjenje za praktike odnosov z javnostmi po celem svetu	sodelovati na področju globalnih odnosov z javnostmi z namenom zagotavlјati odzivanje na lokalne teme in pomoč pri izmenjavanju idej in reševanju morebitnih transnacionalnih problemov
spodbujati timsko delo, izmenjavanje informacij in idej med člani timov globalnih odnosov z javnostmi	
delo z globalnimi timi in starejšimi menedžerji z namenom, da se predvidijo potencialne nevarnosti in zgradijo procesi za krizno komuniciranje	
uvesti in preučiti odgovornost programov za celoto globalnih odnosov z javnostmi	
zagotoviti, da globalni cilji omogočajo lokalno fleksibilnost	

Vir: Wakefield, Robert I (2001): »Effective Public Relations in the Multinational Organization«. V: Heath, Robert (ur.): Handbook of Public Relations, Sage Publications, London

## 4. GLOBALNI ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI

Danes je primernejša raba množinske oblike, torej odnosi z lokalnimi skupnostmi, ker organizacije delujejo v različnih lokalnih skupnostih (glej Pek Drapal in drugi 2004), vendar ker nas bo zanimala organizacija v konkretni lokalni skupnosti, v študiji primera ostajam pri edninski rabi.

### 4.1 LOKALNA SKUPNOST V LUČI PROGRAMA ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO

V današnji **družboslovni znanosti in literaturi komuniciranja** ima pojem skupnost dva ključna pomena:

- **lokalni**: geografski prostor, na katerem je zbrana skupina ljudi,
- **interesni**: ljudje, ki jih povezujejo skupni interesi; znanstvena skupnost, poslovna skupnost.

Skoraj vsi programi odnosov s skupnostmi so namenjeni prvemu pomenu skupnosti<sup>22</sup> (glej Grunig 1984: 266) Skupnost je v okviru odnosov z javnostmi najpogosteje mišljena kot mesto oziroma prostor, na katerem je organizacija fizično locirana. Multinacionalna podjetja, ki imajo več podružnic po državi ali svetu, se pri vsaki enoti posebej srečujejo s specifično lokalno skupnostjo<sup>23</sup>. (glej Harrison 1995: 123)

E. M. Burke<sup>24</sup> (1999: 61) geografsko opredeljeno skupnost (»site community«) opredeljuje kot ključno za organizacijo pri pridobivanju dovoljenja za delovanje in zagotavljanju svobode.

Druga definicija skupnosti je pripisana javnosti – skupina s skupnim problemom ali zanimanjem, ne glede na geografsko opredeljenost. (glej Grunig 1984: 266) Lokalne in interesne skupnosti se med seboj pogosto prekrivajo. Znotraj lokalne skupnosti lahko opredelimo različne interesne javnosti, istočasno pa lahko pripadniki določene interesne javnosti prihajajo z različnih geografskih območij. (glej Pek Drapal 2004: 21) Bolj kot so javnosti v skupnosti številčne in raznovrstne, bolj je skupnost pluralna. Bistveni elementi številnih klasifikacij lokalne skupnosti so določen teritorij, ljudje, naseljeni na tem teritoriju,

---

<sup>22</sup> V nadaljevanju bom v okviru odnosov s skupnostjo namesto izraza skupnost uporabljala izraz lokalna skupnost.

<sup>23</sup> O tem, kako se multinacionalna podjetja odzivajo na različne lokalne skupnosti, sem že govorila v poglavju o mednarodnih odnosih z javnostmi.

<sup>24</sup> Edmund M. Burke je ustanovitelj in direktor Centra za korporativne odnose s skupnostmi na Boston College.

potrebe ljudi, zadovoljevanje teh potreb ter zavest ljudi o skupnosti, ki ji pripadajo. Lokalna skupnost je omejeno območje znotraj širše družbe z vsemi njenimi značilnostmi. (glej Šmidovnik 1995: 17, 23)

Skupnost je obsežna entiteta, iz katere se oblikujejo ciljne javnosti organizacije. Javnosti se lahko razvijejo le v skupnosti, ki omogoča svojim članom interakcijo in skupne vrednote, prepričanja in simbole. (glej Hallahan 2004: 245) Skupnost ni samo prostor, na katerem živijo ljudje, temveč organizem, v katerem nastajajo skupine posameznikom, ki se združujejo zaradi skupnih ciljev. (glej Peak 1997: 114)

**Javnosti, ki sestavljajo lokalno skupnost** in so pomembne z vidika organizacije in njenih odnosov s skupnostjo, so **zaposleni v organizaciji in njihove družine, lokalna množična občila, lokalni mnenjski voditelji, lokalna politična javnost, lokalne poslovne, civilne in storitvene organizacije, lokalne aktivistične in interesne skupine, potrošniki in široka javnost/občani.** (glej Grunig 1984: 271)

#### 4. 1. 1 Struktura skupnosti

Vprašanje strukture skupnosti je v letih od 1959 do 1960 sociologe razdelilo na dva tabora: tiste, ki so trdili, da skupnost nadzorujejo elite moči, in tiste, ki so verjeli, da je nadzor razpršen med različne skupine in interese. Walton je z raziskavo sto šestinšestdesetih skupnosti odkril, da je centralizacija moči v skupnosti odvisna od njenih strukturnih značilnosti – velikosti populacije, prisotnosti vlade, odsotnosti lastnikov največjih korporacij – in zaključil, da sta tako elitistični kot pluralistični pristop pravilna. Tako kot organizacije tudi skupnosti razvijejo najbolj optimalno strukturo za njihovo okolje. Aiken je odkril, da imajo starejša mesta pogosteje decentralizirano strukturo moči. Bolj je mesto decentralizirano, bolj je heterogeno. Več ima mesto odsotnih lastnikov organizacij, bolj je moč razpršena. Izsledki raziskav Motta pa kažejo, da imajo skupnosti z več centri moči, torej javnosti, tudi večjo populacijo, raznolike etnične skupine, priseljevanja, ekonomsko raznolikost in mnogo samostojnih, samozavestnih družbenih razredov.

Večdesetletno raziskovanje porazdelitve moči v skupnosti je pokazalo, da se skupnosti razlikujejo glede na stopnjo pluralnosti. Eno najbolj razširjenih raziskav o različnih ravneh pluralnosti v skupnosti so prispevali raziskovalci z Univerze Minnesota, Phillip Tichenor, Clarice Olien in George Donohue. Ugotovili so, da imajo pluralistične skupnosti več javnosti, več mnenj in zato več konfliktov. Organizacija bo v taki skupnosti sicer lahko komunicirala z

vsemi javnostmi, vendar ne bo vsem ugodila. Pluralnost skupnosti je odvisna od njene velikosti in karakterja – pluralistične skupnosti ustrezajo modernim, urbanim skupnostim, medtem ko so manj pluralistične skupnosti značilne za tradicionalne, ruralne družbe. (glej Grunig 1984: 272-274)

- Tradicionalne skupnosti temeljijo na stratifikaciji, za njih je značilno manj spreminjajoče se okolje in enotnost interesov. Funkcija vlade je ohranjanje statusa quo, med voditelji pa vlada večje zanimanje za nacionalna pereča vprašanja kot za lokalna. Zaradi osebnih poznanstev so voditelji manj natančen vir. Vrednostni sistem je homogen, morala pa strogo sankcionirana. Prebivalci so bolj povezani in komunicirajo na način »od ust do ust«. V tradicionalnem tipu lokalne skupnosti je lažje izvajati odnose z javnostmi, in sicer sta najbolj učinkovita modela tiskovnega predstavnika in javnega informiranja.
- Za moderne skupnosti je značilna visoka stopnja funkcionalno-strukturalne diferenciacije. V fleksibilnem, dinamičnem okolju vlada raznolikost interesov. Funkcija vlade je posredovati med konflikti različnih javnosti in osredotočenost na pereča vprašanja v lokalni skupnosti. Zaradi neosebnega odnosa so voditelji natančen vir informacij. Vrednotni sistem ni več homogen, tudi morala ni več strogo sankcionirana. Prebivalci so manj povezani, komuniciranje pa poteka prek medijev. Zaradi visoke stopnje diferenciacije in multikulturalnosti je odnose z javnostmi težje izvajati, primernejša sta dvosmerni asimetrični in simetrični model. (Grunig 1984)

Cutlip je strukturo skupnosti ponazoril s piramido moči, da bi pokazal na njeno nehomogenost, zaradi katere so javnosti v okviru lokalne skupnosti ločena in edinstvena kategorija. (glej Ledingham in Bruning 2000: 110) Na vrh piramide je postavil velike delodajalce in posestnike, pod njih pa izvršne direktorje in vodstvene delavce, novinarje in državne uradnike. Na dnu piramide so strokovnjaki: direktorji majhnih podjetij, duhovniki, učitelji, kadrovniki, socialni delavci, vodje tovarn. Na drugi strani je razdelil še dejavnike vpliva, ki sovpadajo z Grunigovimi javnostmi v okviru lokalne skupnosti: družine zaposlenih ali članov, mediji, duhovščina, učitelji uradniki, trgovci, sindikati, tovarnarji, organizacije (npr. uradi za prostorsko načrtovanje, socialne službe, kulturne in politične skupine) ter protestniki in aktivisti, vlagatelji peticij, razširjevalci govoric. Kot druge pomembne člane skupnosti navaja še posameznike, ki jih ni mogoče uvrstiti v nobeno skupino, in oporečnike, ki se upirajo vsem novostim in jih ni mogoče pridobiti na svojo stran. (glej Theaker 2004: 197)

#### 4. 1. 2 Odsotnost lastnika in struktura skupnosti

Zgodnje elitistične študije o skupnosti so na splošno odkrile, da igrajo lokalni poslovneži v strukturi moči skupnosti ali v procesih odločanja v skupnosti pomembno vlogo. Vendar v mnogih skupnostih ključni poslovneži z lokalno skupnostjo nimajo primarnega stika, ker so del najpomembnejše nacionalne korporacije; takšni sta na primer General Motors in Ford. Ti predstavniki odsotnih lastnikov naj bi bili bolj kot lokalni skupnosti vdani nacionalni korporaciji – to naj bi bila posledica njihovega seljenja iz ene skupnosti v drugo. Mnogi družboslovci menijo, da so aktivnosti odnosov s skupnostmi velikih organizacij nenaklonjene do skupnosti; na splošno gre za model tiskovnega agenta ali dvosmerni asimetrični model. Raziskava o odnosih s skupnostjo pri korporacijah Ford in General Motors, ki jo je izvedel sociolog Paul Mott, je pokazala, da imata podjetji v vsaki skupnosti, v katerih sta prisotna, svoje lokalno vodstvo za odnose s skupnostjo, ki se v neobičajnih težavah v skupnosti lahko obrnejo tudi na korporativne strokovnjake. (glej Grunig 1984: 269)

Medtem ko je G. W. Domhoff pri analizi podatkov Dahlove raziskave o strukturi skupnosti – Dahl je dokazoval, da je skupnost pluralistična in da ni strukture moči, ki bi bila enako vplivna v vseh odločitvah – trdil, da nacionalna mreža elite nadzoruje lokalno skupnost skozi odsotne lastnike, so drugi družboslovci odkrili, da je zaradi odsotnih lastnikov lokalna struktura moči lahko le bolj pluralistična. Odsotni lastniki se vključujejo le v tiste probleme skupnosti, ki vplivajo na organizacijo. Lahko bi sicer poskušali vplivati na skupnosti, ampak ne nadzorujejo lokalne politike tako, kot jo nadzorujejo lokalne ekonomske elite. Sociolog P. Mott je odkril, da celo takrat, ko so bili uslužbenci podjetij Ford in General Motors izvoljeni na politične položaje, organizacija ni mogla nadzirati njihovega delovanja. Instrumentalni odnosi s skupnostmi velikih organizacij z odsotnimi lastniki z malo dvoma koristijo skupnosti. Raziskovalec skupnosti Terry Clark je odkril, da se organizacije z odsotnimi lastniki odmikajo od instrumentalnih k ekspresivnim aktivnostim, kot so dobrodelnosti in izobraževalne ter kulturne dejavnosti. Bolj je organizacija toga, bolj je instrumentalna. Bolj kot je organizacija prepletena z ostalimi podsistemi skupnosti, več bo uporabljala odnose s skupnosti z namenom spreminjanja oziroma izboljšanja skupnosti za lastne koristi. Čeprav skupnosti najbolj koristijo instrumentalne dejavnosti organizacije, pa lahko pridobi tudi z ekspresivnimi. Organizacija lahko sponzorira športno moštvo ali kulturno prireditev. Te dejavnosti sicer ne morejo korenito spremeniti skupnosti, škodijo pa tudi ne. (glej Grunig 1984: 275, 276)



## 4.2 OPREDELITEV ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Za razlaganje odnosov med organizacijo in skupnostjo obstaja več terminov in pogledov. Med najpogostejšimi, ki se pojavljajo v literaturi odnosov z javnostmi, so korporativna družbena odgovornost, korporativno državljanstvo, korporativna družbena odzivnost, korporativno družbeno vlaganje, odnosi s skupnostjo. Odnosi s skupnostjo je pojem, ki ga organizacije po svetu najpogosteje uporabljajo za opisovanje svojih programov in dejavnosti sodelovanja s skupnostjo. (glej Burke 1999: XVI)

Ugotovili smo že, da v okviru odnosov s skupnostjo običajno mislimo na lokalno skupnost, ki se nahaja na ožjem geografskem področju. Pogosto se pod pojmom skupnost razume tudi splošna javnost, vendar je to značilnejše za besedno zvezo »community relations« v angleškem jeziku, v katerem je skupnost lahko utemeljena na lokalni, nacionalni ali celo globalni ravni. Burke (1999: 61) na primer razlikuje med šestimi različnimi skupnostmi, pomembnimi za organizacijo: interesno, kinetično, skupnost delovne sile, geografsko, vplivno in skupnost neposrednih sosedov (»fenceline community«). V slovenski rabi je veliko bolj uporabna geografska raba skupnosti in besedna zveza »odnosi z lokalno skupnostjo«. Iz tega izhajam tudi v svoji diplomski nalogi.

Odnosi z lokalno skupnostjo so program odnosov z javnostmi, ki je v zadnjih desetletjih doživel pomembne spremembe in postal pomemben. Te spremembe so odziv na današnji čas, v katerem lahko še tako majhne skupine s svojim delovanjem resno ogrozijo poslovanje institucij. (glej Peak 1997: 113) Tu gre predvsem za vse številčnejše interesne in aktivistične skupine, ki se posvečajo specifičnim in bližnjim problemom. Z naraščanjem možnosti alternativnih izborov se sicer zmanjšuje verjetnost udeležbe, a hkrati povečuje njena učinkovitost. (glej Mlinar 1995: 124) Organizacija se znotraj lokalne skupnosti sooča z njenimi raznovrstnimi javnostmi, zato odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem. (glej Škerlep 1998: 754)

Grunig (1984: 267) opredeljuje odnose s skupnostjo z vidika geografskega okolja, v katerem se organizacija nahaja, saj pravi, da so specializiran program odnosov z javnostmi, ki pospešuje komunikacijo med organizacijo in javnostmi v njenem geografskem prostoru. Tu ne gre le za matično okolje organizacije, ampak za vse lokalne skupnosti, v katerih ima organizacija svoje poslovne enote, podružnice, proizvodna središča, torej povsod tam, kjer s svojim delovanjem in prisotnostjo vpliva na okolje. (glej Grunig 1984: 266, Pek Drapal 2004: 14)

Peak (1987: 114) jih definira kot načrtovano, dejavno in kontinuirano participacijo organizacije s skupnostjo, ki ima namen vzdrževati in izboljševati svoje okolje v prid sebi in skupnosti. (Peak 1987: 114) »Udeležba podjetja v lokalni skupnosti pomeni načrtovano vlaganje v družbeno okolje, v katerem podjetje deluje«, pravi E. Gray, vodja poslovnega razvoja pri Skladu princa Charlesa. (Theaker 2004: 196)

Prek odnosov s skupnostmi skušajo praktiki doseči in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerega sta odvisna uspeh oziroma neuspeh organizacije. (glej Cutlip 1999: 268) Škerlep pravi, da so odnosi s skupnostjo namenjeni »integraciji organizacije v (lokalno) skupnost in k dvigovanju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kakovosti življenja v skupnosti«. Korporativni ugled, ki si ga je organizacija pridobila s proaktivno strategijo odnosov s skupnostjo, bo lahko igral odločilno vlogo takrat, ko bo organizacija v krizi ali ko se bo skupnost soočala z negativnimi posledicami prisotnosti organizacije v njej. (glej Škerlep 1998: 754) Namen programa je doseči komunikacijo med organizacijo in skupnostjo na takšni ravni, ki bo organizaciji omogočila vlogo partnerja v skupnosti. (glej Kruckeberg 1988: 24)

Center za korporativne odnose s skupnostmi na Boston College, Carroll School of Management, definira organizacijsko funkcijo korporativnih odnosov s skupnostmi kot odnos med organizacijo in skupnostmi – lokalnimi, nacionalnimi ali globalnimi, v katerih je prisotna ali na njih vpliva. Vsebovati mora programe, ki so v interesu tako organizacije kot skupnosti, različne vrste donatorstva in prispevkov, prostovoljstva zaposlenih, odnose s civilnimi, profesionalnimi ter neprofitnimi organizacijami in dejavnosti korporativnega državljana. (glej Altman v Rogovsky 2000)

Včasih je veljalo, da so bila podjetja bolj radodarna in bolj vključena v skupnost, kjer so imela sedež, ker so bila tudi pričakovanja skupnosti višja kot v oddaljenih skupnostih. Vendar se takšen odnos zaradi spremljajočih se procesov spreminja. S tem, ko narašča globalizacija podjetij in ko se lastništvo slednjih dojema kot lastništvo v vsaki skupnosti, kjer deluje, je ta edinstveni odnos med podjetjem in njegovo »matično« skupnostjo čedalje težje in nesmiselno vzdrževati. Poglejmo si na primeru case studyja: Pillsbury iz Minneapolisa je podjetje v lasti korporacije Diageo s sedežem v Londonu. Predsednik uprave in CEO Diagea Allen Sheppard je bil med letoma 1996 in 1997 predsednik gibanja »Business in the Community«<sup>25</sup> (BITC) iz Velike Britanije in je v okviru tega veliko prispeval k organizaciji Pillsbury. To je praktičen

---

<sup>25</sup> »Business in the community« je edinstveno gibanje, v katerega je vključenih več kot sedemsto podjetji iz Velike Britanije, ki želijo izboljševati svoj vpliv na družbeno okolje. (glej Business in the community 2006)

primer, kako lahko podjetja najdejo ravnovesje med obveznostmi in zavezanostmi med »matičnimi« skupnostmi in podružnicami. (glej Burke 2003: 62)

#### **4.3 SOODVISNOST ORGANIZACIJE IN SKUPNOSTI V NJUNEM LOKALNEM OKOLJU**

Organizacija in skupnost sta organizma, ki pomembno vplivata drug na drugega in na njuno skupno okolje. Uspešna organizacija lahko ob učinkovitih in intenzivnih odnosih z lokalno skupnostjo bistveno pripomore h kvaliteti življenja v njej. Pomembnost organizacije za neko lokalno skupnost lahko opazimo že po njeni reprezentativni vlogi za lokalno okolje, v katerem je locirana. Velikokrat »prepoznamo« lokalno okolje šele po podjetjih, ki so tam prisotna. Po drugi strani skupnost nudi organizaciji okolje, v katerem ta deluje in ga s svojo proizvodnjo tudi obremenjuje. Ker organizacija črpa iz tega okolja in je odvisna od njegovih materialnih, naravnih in človeških virov, ji mora biti v interesu tudi nenehno izboljševanje in vlaganje v lokalno okolje, v katerem je prisotna, s čimer se skupnosti s pravilnim pristopom tudi odkupi za onesnaževanje okolja in bremenitev lokalne infrastrukture.

Učinkovitost odnosov s skupnostmi je odvisna od prepoznavanja medsebojne odvisnosti; tako kot vsaka skupnost vitalno prispeva k zdravi ekonomiji in prosperiteti svojih institucij, tako tudi organizacije vitalno prispevajo k zdravju in prosperiteti svojih skupnosti. (glej Baskin, Aronoff 1988: 220)

**Vključevanje v programe skupnosti omogoča organizaciji** predvsem družbeno pridobljeno licenco za delovanje. Organizacija, ki bo v skupnosti dobrodošla ter bo imela dober ugled in podobo, bo posledično uživala večjo varnost in se bo lahko tudi v kriznih obdobjih zanesla na podporo lokalnega okolja. Z vključevanjem v programe skupnosti bo izboljševala lokalno infrastrukturo in družbeno-ekonomsko okolje. Skupnost lahko služi organizaciji tudi kot »raziskovalni laboratorij«<sup>26</sup> za korporativne inovacije in lahko iz nje privablja visoko kvalificirano lokalno delovno silo, dobavitelje, storitvene sektorje in eventualne potrošnike, hkrati pa tudi sama prispeva k lokalnemu znanju. Sodelovanje s skupnostjo ji omogoča odprto pristojno mesto v lokalni vladi in pravočasne svarilne

---

<sup>26</sup> Kategorijo dodaja Kanterjeva z obrazložitvijo: skupnost je lahko za organizacijo, ki se zaveda pomembnosti inovacij, raziskovalni laboratorij. V laboratorijih dobijo prve odzive uporabnikov njihovih potencialnih produktov in pridobivajo izkušnje z delom na novih tržiščih. Organizacije se vse bolj zavedajo, da so družbeni problemi pravzaprav poslovni problemi in da reševanje prvih spodbuja tudi poslovni razvoj. (glej Kanter v Rogovsky 2000)

informacije o razvoju skupnosti, ki lahko vpliva na organizacijo. (glej Nelson, Gribben et al. in Kanter v Rogovsky 2000, Grunig 1983: 271)

To so hkrati tudi pričakovanja, ki jih ima organizacija do skupnosti. Ross (v Baskin in Aronoff 1988: 202) ugotavlja, da dobri odnosi s skupnostjo »pomagajo pri zagotavljanju tistega, kar organizacija od skupnosti potrebuje in pri preskrbovanju tistega, kar skupnost pričakuje«. Današnja **pričakovanja skupnosti do organizacije** so zagotavljanje delovnih mest, odgovoren odnos do okolja in odpravljanje negativnih posledic preteklih posegov v okolje. Skupnost je treba redno obveščati o trenutnih in prihodnjih poslovnih načrtih in v odločitve, ki bodo vplivale tudi na skupnost, vključiti njene predstavnike ter spoštovati in se odzivati na njene interese. Organizacija mora prispevati v dobrodelne namene in predvsem partnersko sodelovati in investirati v izobraževanje njenih članov. Skupnost pričakuje, da ji bo vodstvo organizacije s svojim znanjem pomagalo, spodbujalo in podpiralo zaposlene pri prostovoljnih dejavnostih ter da bo organizacija prevzela ključno vlogo pri reševanju problemov lokalne skupnosti, v kateri je locirana. (glej Burke 1999: 7, 8)

Da pri tem ne gre le za teoretiziranje, soodvisnost organizacije in skupnosti, potrjujejo tudi primeri iz prakse odnosov z lokalno skupnostjo in izjave njihovih izvajalcev. Oddelek odnosov z lokalno skupnostjo v podjetju »Champion International Corporation« v »Public Affairs Guide« (v Grunig 1984: 266) tako opredeljuje medsebojno odvisnost organizacije in skupnosti: »Mi smo pomembni za te skupnosti. Davki, ki jih plačujemo, podpirajo lokalne šole in vlado. Naši prostovoljni prispevki, finančni in delovna mesta, pomagajo skupnostim, da rastejo in se širijo. Prav tako so za nas pomembne skupnosti. Brez javne podpore ne more nobena organizacija razviti vseh svojih potencialov. Dobro voljo ljudi, ki živijo v naših industrijskih skupnostih, si moramo zaslužiti.«

Nekdanji predsednik korporacije IBM, vodilnega globalnega podjetja v računalniški industriji v sredini osemdesetih let, John Akers, (v Burke 2003: 162) pa pravi: »Na današnjem globalnem trgu je nemogoče izločiti ekonomske cilje iz širše družbene odgovornosti. Potrebe in želje IBM-ovih potrošnikov in interesov zaposlenih, delničarjev in prebivalcev skupnosti se prepletajo. S svetovno strategijo, ki bo dosegla vsako IBM-ovo lokalno enoto, smo dolžni pripomoči k izboljšavi kakovosti življenja in biti dober korporativni državljan. Verjamemo, da je to prava stvar. Nenazadnje pa nam omogoča dolgoročen poslovni uspeh.«

Dobri odnosi s skupnostjo preskrbujejo organizacijo z viri iz skupnosti in izpolnjujejo pričakovanja skupnosti. Vendar obojestranska odvisnost še ne pomeni, da odnosi s skupnostjo ne potrebujejo natančnega načrtovanja in izvrševanja; učinkoviti odnosi s skupnostjo se ne

zgodijo sami po sebi, temveč morajo biti vgrajeni v strukturo in kulturo organizacije. (glej Baskin, Aronoff 1988: 221)

#### **4. 4 NAČRTOVANJE IN NAČINI IZVAJANJA PROGRAMA ODNOSOV S SKUPNOSTJO**

##### **4. 4. 1 Načrtovanje**

Vsaka organizacija ima na voljo mnogo načinov, kako služiti skupnosti, če je to njena strategija v praksi odnosov s skupnostmi. (glej Ross v Kruckeberg 1988: 24) Aktivnosti vključevanja v programe skupnosti so lahko tako preprosta kot človekoljubna dejanja ali pa tako dovršena kot partnerstvo; na svoji najvišji ravni prepozna organizacija družbeno odgovornost, da vlaga v okolje. (glej Kingston 2003: 3) Pri načrtovanju odnosov z lokalno skupnostjo mora organizacija vedeti, kakšno odgovornost lahko prevzame in kolikšno podporo lahko pri tem pričakuje od skupnosti. (glej White 1991: 74-76)

Učinkoviti in uspešni programi odnosov s skupnostjo se ne opirajo samo na idealistične principe, ampak so rezultat potreb, virov in znanja organizacije na eni strani ter potreb in pričakovanj skupnosti na drugi. Organizacija lahko razvije pomembne cilje šele potem, ko spozna skupnost, v kateri se nahaja. (glej Baskin, Aronoff 1988: 223)

Za pravilno poseganje v lokalno okolje mora identificirati lokalne probleme, poznati njihove učinke na podjetje in na skupnost ter v skladu s tem razviti strategijo za delovanje. (glej McIntosh 1998: 212) Harrisonova (1995: 127) pravi, da mora organizacija pri načrtovanju odnosov z lokalno skupnostjo prehoditi naslednje korake: najprej identificirati skupnost in določiti njene potrebe, nato določiti vrsto podpore ali virov, ki jih ji bo skupnost namenila, določiti obdobje podpore skupnosti in se pri vsem tem ravnati po lastni strategiji vlaganja virov v skupnost.

Podobno menita tudi Grunig in Hunt (1984: 278), ki sta prepričana, da je za ustrezno načrtovanje programa odnosov s skupnostmi treba poznati razpon, do katerega je skupnost pluralistična oziroma centralizirana, različne vrste voditeljev v skupini, občutljive teme in probleme ter povezave med organizacijo na eni strani ter javnostmi in drugimi organizacijami na drugi strani.

Potreba po raziskovanju skupnosti daje vedeti, da se organizacija ne more ukvarjati z vsemi sestavinami in problemi skupnosti, temveč da dobri programi odnosov z javnostmi na podlagi proučitve skupnosti selektivno izberejo področja. Nobeno podjetje se namreč ne more

ni se mu ni treba ukvarjati z vsemi sestavina skupnosti in njenimi problemi. (glej Peak 1998: 117, 118) Temu pritrjuje tudi Black (1993: 106), ki podjetjem svetuje, naj svoja prizadevanja usmerijo na nekaj področij, kjer lahko dosegajo velik učinek in opaznost.

#### 4. 4. 1. 1 Raziskovanje skupnosti

Preden organizacija stke vez s svojim občinstvom (skupnostjo), ga mora spoznati. Ne le običajnih in zlahka dosegljivih demografskih, zgodovinskih, ekonomskih in drugih dejstev, pridobiti mora tudi odgovore na vprašanja **o strukturi skupnosti**:

- je populacija homogena ali heterogena?
- kakšne so njene formalne in neformalne vodstvene strukture?
- katere vrednote prevladujejo?
- kakšna je struktura komunikacijskih kanalov?

##### **o njenih slabostih in prednostih:**

- kateri so specifični problemi v skupnosti?
- kakšno je politično in ekonomsko stanje?
- katere edinstvene vire – človeške, kulturne, naravne – ima skupnost?

ter ugotoviti, koliko **skupnost pozna organizacijo**, kakšna so njena **pričakovanja** in kakšno je njeno **mnenje** o organizaciji. (glej Baskin in Aronoff 1988: 223)

Ker so skupnosti živ organizem, jih je treba redno spremljati in preučevati. Podatke lahko organizacije pridobijo na različne načine. Burke (1999: 89-92) navaja pet načinov za zbiranje informacij o skupnosti, ki jih organizacija potrebuje za ocenjevanje stanja: najbolj enostavna, hitra in poceni je analiza sekundarnih virov – raziskav, medijskih objav, poročil. Predstavniki organizacije zvedo za aktualne probleme v skupnosti tudi na neformalnih srečanjih s posamezniki in skupinami. Tretji način so načrtovani programi, kot so redna soočanja z izbranimi posamezniki iz skupnosti. Pri proučevanju skupnosti organizacije ne smejo pozabiti na mnenje svojih zaposlenih, ki so pomembne vir informacij in »vojska vpliva v skupnosti. Zaposleni nosijo sporočila iz podjetja domov in jih delijo s sosedi in drugimi prebivalci.« (Lukaszewski 1992: 43) Kot peti vir pridobivanja podatkov navaja Burke intervjuje (ankete) in raziskave med prebivalci skupnosti, znotraj katerih predlaga omejevanje na zbiranje mnenj ključnih mnenjskih voditeljev v skupnosti. Prek anketnih vprašanj lahko izvedo stališča, znanje in percepcije skupnosti do organizacije. Najpomembnejši pri prepoznavanju skupnosti je osebni kontakt. (glej Aronoff in Baskin 1988: 224)

#### 4. 4. 2 Načini izvajanja

Programi odnosov s skupnostjo so odraz medsebojne odvisnosti organizacije in njenega okolja. Medsebojna odvisnost se odraža v tem, da skupnost vpliva na davke, ki jih plačuje organizacija in ji podarja licenco za delovanje, organizacija pa skupnosti nudi delovne priložnosti, sklade za njene projekte in za razvoj infrastrukture, strokovno znanje, osebno in tehnično zmožnost zaposlenih ter svoje predstavnike kot podpornike pobud skupnosti. (glej Nelson, Gribben et al. in Kanter v Rogovsky 2000) Programi odnosov s skupnostjo predstavljajo »specializirane programe odnosov z javnostmi, ki med javnostmi in organizacijo omogočajo komunikacijo na geografski lokaciji.« (Grunig in Hunt 1984: 266, 267)

Organizacije svojo odgovornost do skupnosti udejanjajo na različne načine, pri tem pa največkrat uporabljajo ekspresivne in instrumentalne načine komunikacije.

**Ekspresivne** dejavnosti uporablja organizacija, ko želi reklamirati samo sebe in svojo dejavnost. S simbolno participacijo v skupnosti želi pokazati dobro voljo za sodelovanje. Organizacija lahko, na primer, sponzorira športno moštvo ali kulturno društvo, priredi dan odprtih vrat, obišče bolne otroke. Tipična modela odnosov s skupnostjo, v katerih uporabljajo ekspresivne dejavnosti, sta modela tiskovnega agenta in informiranja javnosti. Grunig ju navaja kot primera neprofesionalnega PR-ja, saj širita predvsem pozitivne informacije o organizaciji.

**Instrumentalne** dejavnosti pa imajo namen izboljševati oziroma spreminjati skupnost zato, da bo organizacija izboljšala kvaliteto življenja v lokalni skupnosti in v njej lažje delovala. Za njih sta značilna dvosmerni asimetrični in simetrični model. Pri pogovorih z vodilnimi predstavniki skupnosti lahko organizacija uporabi asimetrični model in jim skuša vsiliti svoja prepričanja, lahko pa uporabi simetrični model in dosega sporazum s pogajanjem in kompromisi ter večjim občutkom za družbeno odgovornost. (glej Grunig 1984)

Medtem ko so za manj pluralistične in podeželske skupnosti primerni modeli tiskovnega agenta, informiranja javnosti in dvosmerni asimetrični model, je za pluralistične in urbane najbolj primeren in učinkovit model dvosmerne simetrične modela. (glej Grunig 1984: 274)

#### 4. 4. 2. 1 Komunikacijski programi v skupnosti

Gre za to, da je treba z lokalno skupnostjo, v kateri se nahaja organizacija, komunicirati. Večina komunikacijskih programov v skupnosti je ekspresivnih, manj instrumentalnih, in ustrezajo Grunigovemu modelu tiskovnega agenta.

Med dejavnostmi, ki sestavljajo vsebino komunikacijskega programa, so dnevi odprtih vrat, ogledi delovnih prostorov organizacije za širšo množico, govorniško nastopanje na javnih prireditvah, pogovori med predstavniki organizacije in skupnosti; vodilne skupine v skupnosti mora organizacija povabiti k razpravi o vlogi organizacije za skupnost in njenih posledicah na skupnost. Podjetje lahko izdaja razširjen bilten, ki ga je možno distribuirati tudi v lokalni skupnosti in na ta način prebivalce skupnosti obveščati o dejavnostih podjetja. Priložnost za komuniciranje z javnostmi so tudi posebni dogodki, kot so na primer začetek gradnje ali odprtje novozgrajenega poslopja, seminarji o izdelkih podjetja ipd. (glej Cutlip v Theaker 2004: 197)

Zelo pomembni so odnosi z lokalnimi mediji, ki so za lokalno prebivalstvo pogostejši in vplivnejši vir informacij kot širši mediji. (glej Grunig 1984: 268, 269)

#### 4. 4. 2. 2 Vključevanje organizacije v skupnosti

Mnogo organizacij pa ne le komunicira s svojo lokalno skupnostjo in promovira svojo dejavnost, temveč aktivno sodeluje v projektih skupnosti z namenom, da pripomore k izboljšanju okolja, v katerem deluje.

Organizacije lahko na primer spodbujajo zaposlene k sodelovanju s skupnostjo in z njenimi neprofitnimi organizacijami (glej Ledingham, Bruning 2000: 111) ali h kandidiranju za politične funkcije. Pomagajo lahko tudi z denarnimi prispevki, namenjenimi skupnosti in dobredelnim organizacijam. Ameriška revija »*Public Affairs Leader's Manual*« organizacijam na lokalni ravni predlaga korporativno človekoljubnost, prostovoljne dejavnosti zaposlenih ter politično in civilno aktivnost. (glej Grunig 1985: 270)

Dejstvo, da odnosi s skupnostjo niso samo komuniciranje z njenimi člani, poudarjata tudi Baskin in Aronoff (1988: 229-238) – organizacije morajo vlagati v zdravstvo, blaginjo, izobraževanje, kulturo, negovati dobre odnose z lokalno vlado ipd.

**Odnosi z lokalno vlado:** organizacije so eden ključnih davkopllačevalcev in uporabnikov mestnih storitev, zato je nenehno izboljševanje odnosov z mestnimi uradniki, komisarji in drugimi agencijami lokalne vlade pomemben del odnosov s skupnostjo. Organizacije morajo



na lokalno raven postaviti tiste, ki bodo prepoznali pomembnost vlaganja v skupnost in ki bodo delovali tako v prid skupnosti kot v prid institucijam.

**Korporativna filantropija** je kot tehnika odnosov s skupnostjo usmerjena predvsem v korist podjetja. Vlaganje v skupnost je dolgoročni interes podjetji, ki se zavedajo, da plačajo višjo ceno za življenje v nerazviti regiji kot za vlaganje vanjo. (glej Baumol v Baskin, Aronoff 1988: 230) Podjetja lahko med drugim vlagajo v:

➤ **Izobraževalni sistem:** izmed vseh dejavnosti znotraj korporativne filantropije zavzema podpiranje izobraževanja največji delež, vendar je tudi tu viden samointeres; bolj je populacija izobražena, boljše je ekonomsko, politično in socialno okolje. Podjetja lahko k izboljševanju kakovosti izobraževanja prispevajo na različne načine, s finančnim vlaganjem ali širjenjem svojega znanja – z nakupom šolske opreme, financiranjem programov, štipendiranjem, predavanjem strokovnjakov, spoznavanjem prakse v podjetju. Most med organizacijo in šolskim razredom je ena najpomembnejših vezi v skupnosti, je naložba za prihodnost.

➤ **Zdravstvo in socialne storitve:** samointeres organizacij pri njihovih filantropičnih dejavnostih je še najbolj očiten na področju zdravstva in blaginje skupnosti, pravita Baskin in Aronoff, saj so donacije bolnišnicam in zdravstvenim ustanovam med najpogostejšimi.

➤ **Kultura:** vlaganje v kulturo se je začelo kasneje kot vlaganje v blaginjo, izobraževanje in v zdravstvo. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je poslovnež David Rockefeller (v Baskin in Aronoff, 1988: 235) izjavil, da je »podpiranje kulture s strani organizacije preudarno in razumno vlaganje v obstoj in rast skupnosti«. Do sredine osemdesetih let je postalo vlaganje v kulturo že tako razširjeno, da je časopis Newsweek odnos podjetij do kulture označil za »muzejsko-industrijski kompleks«. (Baskin in Aronoff 1988: 235)

Medtem ko je komunikacijski program namenjen predvsem komuniciranju z javnostmi, organizacije v drugi vrsti programa – vključevanju v skupnost, spoznavajo svojo družbeno odgovornost do skupnosti, v kateri živijo.

Da je težko razločiti med odnosi z lokalno skupnostjo, korporativnim državljanom, družbeno odgovornostjo, sem nakazala že v uvodu poglavja odnosov z lokalno skupnostjo. I Burke namreč navaja kar nekaj terminov, ki se uporabljajo kot sopomenka odnosom z lokalno skupnostjo. Razliko med njimi razumem glede na nivo izvajanja odnosov z lokalno skupnostjo. Višji je nivo, bolj se organizacija približuje družbeno odgovornemu vedenju. Iz teorije o odnosih z lokalno skupnostjo je razvidno, da so optimalni odnosi s skupnostjo šele

takrat, ko organizacija prepozna družbeno odgovornost vlaganja v okolje. Osnovni zgled **družbene odgovornosti** v praksi je »udeležba podjetja v lokalni skupnosti«. (Theaker 2004: 144)

Kot je leta 1999 objavil World Business Council for Sustainable Development, so družbeno odgovorna podjetja zavezana k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh. Pojem »družbena odgovornost« pomeni, da organizacija v svojih odnosih z igralci različnih družbenih vlog deluje proaktivno, tj. se pokaže kot pomemben družbeni akter pri dejavnostih, koristnih in pozitivnih za skupnost in se ne skuša zgolj izogibati kršenju moralnih pravil. Odsotnost konfliktov med podjetjem in okoljem, v katerem le-ta deluje, lahko opredelimo kot minimalni kriterij družbene odgovornosti. ([www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch), 3. 4. 2006) Korporativno družbeno odgovornost najbolj razčleni Carroll (v Heath 1997: 135), ki pravi, da morajo družbeno odgovorna podjetja istočasno posegati na ekonomsko, pravno, etično in filantropično področje, pri čemer je organizacija filantropična, kadar okolju v obliki prostovoljnih denarnih prispevkov in storitev vrača denar in čas. (glej Carroll v Lantos 2002: 205, 206)

#### 4.5 CILJI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Kot pišeta Baskin in Aronoff, so med najsprejetejšimi cilji odnosov s skupnostmi **obveščanje skupnosti** o organizaciji; o njenem delu, proizvodih in storitvah. Gre predvsem za seznanjenost in razumevanje tega, kar v določenem okolju počne organizacija; Jefkins (1993: 103) med cilji organizacije v odnosih z lokalno skupnostjo omenja, da morajo prebivalci, lokalne organizacije<sup>27</sup> in predstavniki lokalnih vlad razumeti, kaj organizacija počne, da izobraževalne ustanove in člani skupnosti razumejo poklicne možnosti v organizaciji, da so z naravo dela in morebitnimi nevarnostmi seznanjene civilne institucije, da mediji vedo, kaj se dogaja v organizaciji in da vedo, od koga lahko te informacije dobijo. Podobno menijo tudi Cutlip, Center in Broom (1985: 321), ki poudarjajo predvsem pomembnost odprtega komuniciranja z lokalno skupnostjo, ki je nujno v uspešnem, še bolj pa v kriznem obdobju organizacije. Samo z odprto komunikacijo si lahko organizacija v skupnosti pridobi ugled in zaupanje.

Med cilje organizacije Baskin in Aronoff uvrščata tudi spreminjanje napačnih predstav o organizaciji, odgovarjanje na kritike in prek vlaganja v okolje pridobivanje naklonjenosti in

---

<sup>27</sup> Gasilci, policija, različna društva in druge lokalne organizacije.

podpore. Drugi splošni cilji so še pridobiti podporo za zakonodajo, naklonjeno skupnosti, ugotoviti stališča, znanja in pričakovanja skupnosti, podpirati zdravstvo, izobraževanje ter športne in kulturne dejavnosti, izboljševati delovanja lokalne vlade in z zaposlovanjem lokalnih dobaviteljev in storitev vlagati v lokalno ekonomijo. (glej Baskin, Aronoff 1988: 222)

Kljub temu da obstajajo splošni cilji odnosov s skupnostjo, mora imeti vsaka organizacija za doseg cilja svoj program odnosov s skupnostjo, če želi biti pri izvajanju odnosov s skupnostjo učinkovita. (glej Baskin, Aronoff 1988: 223) Programi odnosov s skupnostjo morajo biti zasnovani tako, da upoštevajo tako cilje organizacije kot cilje skupnosti.

#### **4. 5. 1 Učinkovitost odnosov z lokalno skupnostjo**

Baskin in Aronoff (1988: 224) navajata deset zapovedi organizacijam, če želijo izvajati odnose s skupnostjo učinkovito:

- Organizacija mora skupnost poznati.
- Razviti mora politiko organizacijskih odnosov z lokalno skupnostjo, ki temelji na ocenitvi potreb, virov, znanja organizacije ter potreb in pričakovanj skupnosti. Organizacija si lahko postavi za cilj na primer izboljšati zavedanje skupnosti o prispevkih organizacije, izboljšati odnose z lokalno vlado, vlagati v lokalne izobraževalne ustanove in izboljševati njihovo kakovost za bolj učinkovito rekrutacijo.
- Ocenjevati je treba organizacijsko politiko, delovanje, postopke in ugotoviti, če so v skladu z odnosi s skupnostjo.
- Še posebej se je treba posvetiti področjem, kot so industrijski odpadki, zaposlitvena rekrutacija in politika, hrup in transport, vzdrževanje organizacije (zgradba in okolica), oglaševanje, energijski viri in poraba energije.
- Organizacija mora uporabiti vsa obstoječa sredstva in načine komuniciranja s skupnostjo: komunicira lahko prek zaposlenih, prek lokalnih medijev, dni odprtih vlad, lokalnih klubov, organizacij, lokalnega oglaševanja, okrožnic, letnih poročil, predstavitvenih filmov, razstav.
- Organizacija se mora vključevati v lokalne organizacije. Podpira naj zaposlene, ki se želijo vključiti v civilne ali strokovne skupine, njeni predstavniki naj sodelujejo kot govorniki na srečanjih, posoja naj prostor in druge vire za srečanja in podobne priložnosti, sponzorira tekmovanja in programe za mlade, podpira dobrodelne programe.

- Filantropija je pomemben vidik odnosov s skupnostjo, zato je treba donacije razdeliti v skladu s politiko in cilji odnosov s skupnostjo.
- Organizacija naj uporablja lokalne proizvode in storitve.
- Pomaga lokalnim oblastem, posoja naj ji svoje zaposlene in materialne vire.
- Uspešnost odnosov z lokalno skupnostjo in uresničitev načrtanih ciljev je treba redno ocenjevati. Če se program ne izkaže za učinkovit, je treba razviti nove strategije.

Do zaključkov o tem, kakšne so značilnosti učinkovitih odnosov s skupnostjo, je prišel tudi Grunig, in sicer na podlagi dveh raziskav, ki jih je leta 1979 in 1981 izvedel za podjetje Bell System. Odnosi s skupnostjo morajo temeljiti predvsem na dvosmernem simetričnem komuniciranju in instrumentalnih dejavnostih. O perečih in občutljivih temah je treba razpravljati z različnimi mnenjskimi voditelji ter razviti in ohranjati mehanizme za usmerjanje informacij. Grunig pravi, da organizacija ne more pričakovati aktivne ali celo pasivne podpore organizacije, temveč mora uporabljati odnose s skupnostjo kot mehanizem za pomoč organizaciji pri reševanju pomembnih problemov v skupnosti. (glej Grunig 1984: 276-278)

#### **4. 6 NOVI MODELI ODNOSOV Z LOKALNO SKUPNOSTJO**

Tradicionalna funkcija odnosov z lokalnimi skupnostmi je bila predvsem izmenjava (transakcija) med organizacijo in lokalno skupnostjo, pišejo Pek Drapal in drugi (glej 2004: 27 – 43) v knjigi Odnosi z lokalnimi skupnostmi. Organizacija je na primer lokalni skupnosti ponudila finančno pomoč pri ureditvi javne infrastrukture, sponzorirala dogodke, podeljevala štipendije, v zameno pa je od skupnosti dobila podporo svojemu delovanju v lokalnem okolju, od medijev pozitivno publiciteto in od zaposlenih pripadnost in predanost. Takšni programi odnosov z lokalno skupnostjo so se praviloma nanašali na ožje območje, kjer je imela organizacija sedež, včasih pa tudi na druge lokacije, kjer je poslovala. V vsakem primeru je bilo prisotno omejevanje dejavnosti na območje fizične prisotnosti organizacije oziroma njenega vpliva. Cilj takšnih odnosov je bil predvsem vzpostaviti, ohraniti ali povečati ugled organizacije kot dobrega »korporativnega državljana« v očeh predstavnikov lokalne skupnosti in hkrati ublažiti morebitne napetosti v njihovem odnosu do organizacije. Vendar avtorji pravijo, da je lahko tak model za organizacijo in skupnost uspešen in učinkovit le, dokler je družbeno in poslovno okolje organizacij sorazmerno in nespremenljivo. O takšni stabilnosti pa v današnjih razmerah ne moremo več govoriti. Val sprememb na družbenem in poslovnem področju je prinesel nov model odnosov z lokalnimi skupnostmi. Spet smo tam, kjer smo začeli – pri množinski obliki, ki je bistvena značilnost novih odnosov z lokalnimi skupnostmi.

**Prvi ključni zunanji dejavnik**, ki je vplival na mikro in makro ravni in utemeljuje potrebo po novem programu, je **proces globalizacije**, ki je povzročil, da sodobne organizacije svojega poslovanja ne morejo več omejevati le na tista lokalna območja, kjer imajo sedež. Zaradi širitve poslovanja na številne lokacije na domačem in tujem trgu se je razširilo dojetje lokalnih in drugih skupnosti, na katere organizacije vplivajo. Skladno s procesom globalizacije se številne organizacije odločajo za lastno preoblikovanje in za vzpostavljanje in delovanje v partnerskih zaveznih, torej ustvarjajo **zaveznitva in omrežja**, kar vpliva na širitev dojetja lokalnih in drugih skupnosti. Z lokalnimi skupnostmi ne vzpostavljajo več le odnosa izmenjave, ampak odnos zaveznitva in izgrajevanja omrežij. Organizacija se ne more sama soočiti s kompleksnimi družbenimi problemi, zato je nujen partnerski pristop med organizacijo in njenim raznolikim družbenim okoljem. Nova funkcija odnosov z lokalno skupnostjo ima v razmerju do družbenih in javnih tem ter do problemskih vprašanj predvsem **posredovalno in povezovalno vlogo**. Na odnose z lokalno skupnostjo vplivajo tudi **globalni tekmeči**, ki se s svojimi lokalnimi in drugimi skupnostmi vse bolj lotevajo ustvarjanja zaveznitv in partnerstev. Organizacija mora na novo konceptualizirati odnose z zunanjimi deležniki, še posebej potrošniki, ki jih vse pogosteje obravnava kot pripadnike lokalne skupnosti, kar funkcijo odnosov z lokalnimi skupnostmi postavlja med osrednje poslovne funkcije. Zadnja skupina zunanjih pritiskov se nanaša na vse **ostrejšje zakonske zahteve do organizacij** – spoštovanje ali celo preseganje zakonodajnih zahtev lahko zelo vpliva na odnose organizacij z lokalnimi skupnostmi. Organizacija, ki poleg spoštovanja okoljske zakonodaje prostovoljno vlaga v okolje, ima v očeh lokalnih skupnosti bistveno drugačno podobo kot organizacija, ki zgolj izpolnjuje zakonske prepise. Posledice zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na novo vlogo odnosov z lokalno skupnostjo, so predvsem te, da sedaj uspešne organizacije namenjajo manj sredstev priložnostnim programskim aktivnostim, več pa je strateških poslovnih razmislekov o čim bolj ciljnih aktivnostih. Mnogokrat je bolj kot denar oziroma finančna pomoč pomemben čas, ki ga organizacija oziroma zaposleni namenijo lokalni skupnosti ter da dejavnosti na področju odnosov z javnostmi vplivajo oziroma spodbujajo lojalnost, predanost zaposlenih in vzpostavljajo kadrovsko stabilnost.

Med pomembnejšimi **notranjimi dejavniki** je predvsem pomembno približevanje funkcije odnosov z lokalnimi skupnostmi tako najvišjemu vodstvu kot tudi zaposlenim na najnižjih odločevalskih ravneh, kar pomeni, da odnosi z lokalno skupnostjo niso več obrobna funkcija, ampak sestavina poslanstva organizacij. Zaposleni v organizacijah prevzemajo zaradi pritiskov obvladovanja stroškov in posledičnega prestrukturiranja čedalje več odgovornosti in se izpostavljajo čedalje več tveganjem. Na individualni (mikro) ravni jih mora zato vodstvo

ustrezno nagraditi in jim ponuditi možnost za izboljšanje kakovosti življenja. Pri tem pa jih lahko nagradijo glede na njihove različne vloge – bodisi kot delojemalce bodisi kot pripadnike lokalnih skupnosti (na primer družinam prijazna politika podjetja). Temelje značilnosti novega modela odnosov z lokalno skupnostjo, ki upoštevajo zunanje in notranje dejavnike ter dejavnike na individualni ravni, so:

- **mnoštvo lokalnih skupnosti**, ne le tiste, kjer je sedež podjetja;
- **strateška usmeritev funkcije**, ki je ena osrednjih poslovnih funkcij – strateška usmeritev, o kateri sem že govorila v poglavju o generičnih principih in specifičnih aplikacijah, pomeni, da je treba opazovati okolje; ga raziskovati, analizirati ter definirati cilje;
- **večja odgovornost** funkcije odnosov z lokalnimi skupnostmi **za donosnost naložb** na svojem področju delovanja: vse bolj očitna potreba organizacij po racionalnem upravljanju z viri vodi v že omenjeno strateško naravnost odnosov z lokalnimi skupnostmi in vse večjo odgovornost tega področja za donosnost oziroma učinkovitost vlaganj oziroma naložb.

Zaradi čedalje večjega vključevanja zaposlenih in predstavnikov lokalnih skupnosti v dejavnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi lahko danes namesto o »transakcijskem« odnosu govorimo o posredovalnem, povezovalnem odnosu. Prednosti novega modela so večje medsebojno odzivanje in prilagajanje organizacij v odnosu do zaposlenih in lokalnih skupnosti ter obratno.

## **5. ŠTUDIJA PRIMERA:**

### **ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO TRANSNACIONALNEGA PODJETJA, PRIMER REVOZA, D. D.**

#### **5.1 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA**

Praktični del diplomske naloge temelji na kvalitativni raziskavi - študiji primera korporacije Renault s. a. s., s poudarkom na njenem podružničnem podjetju, tovarni Revoz, d. d.

Metoda študije primera se zelo pogosto povezuje s kvalitativnim raziskovanjem, nekateri izraza uporabljajo kot sopomenki. Predmet študije primera je pogosto organizacija, pri raziskovanju pa se večinoma kombinira različne metode, kot so opazovanje, globinski intervju, anketa, analiza sekundarnih virov.

Pri študiji primera Renault s. a. s. sem za zbiranje podatkov uporabila metodo analize sekundarnih virov, večinoma pridobljenih na uradni spletni strani korporacije. Oddelku za korporativno komuniciranje sem s pomočjo funkcije na Renaultovi uradni spletni strani, ki omogoča zastavljanje vprašanj, zastavila nekaj vprašanj.

Pri študiji primera Revoza, d. d. so bile metode zbiranja podatkov iz čisto praktičnih razlogov lahko bolj raznolike. Poleg analize sekundarnih virov sem pridobila tudi primarne vire, saj sem izvedla tri intervjuje.

Tovarna Revoz je v kraju, v katerem živim, prisotna že več desetletij – doživela je kar nekaj lastniških prestrukturiranj, dobila novega mednarodnega lastnika in ostala eden najpomembnejših dolenjskih in slovenskih gospodarskih subjektov. Zato obstaja o podjetju veliko sekundarnih virov. Informacije in podatke o podjetju sem dobila z analizo objav v medijih in z analizo neposrednih objav podjetja – letnih poročil, internih brošur in predvsem uradne spletne strani.

S predstavniki Revoza sem opravila tri poglobljene intervjuje, in sicer s članom uprave in direktorjem Direkcije človeških virov Francijem Slakom, vodjo Službe za komunikacije Nevenko Bašek Zildžović in Janezom Zupančičem, ki je v Revozu zadolžen za okolje.

Intervjuji so potekali na njihovih delovnih mestih, v pisarnah Revoza, vsak je trajal približno eno uro. Moj cilj je bilo dobiti poglobljene, zanimive in ekskluzivne informacije v zvezi s temo diplomske naloge. V intervjujih sem sogovornikom zastavljala polstrukturirana vprašanja, ki sem jih prilagajala njihovim odgovorom. S sogovorniki sem se skušala držati

rdeče niti – odnosov z lokalno skupnostjo in Renaultovega vpliva kot globalnega podjetja na te odnose, pri čemer sem vprašanja prilagodila področjem, ki jih sogovorniki v Revozu pokrivajo. Izogibala sem se že znanim informacijam. Posnetek intervjuja sem po pogovoru zapisala in kasneje prek elektronske pošte s sogovorniki razjasnila določene nejasnosti oziroma dopolnila odprta vprašanja. Predstavniki Revoza so mi delo olajšali, saj so bili kooperativni sogovorniki. Podatke, pridobljene v pogovorih, sem primerjala z referenčno literaturo in jih združila v celoto.

## 5.2 O KORPORACIJI RENAULT

Renault s. a. s. je francosko mednarodno avtomobilsko podjetje. Centrala je v Parizu, obrate za proizvodnjo vozil in sestavnih delov pa ima razpršene po vsem svetu. V matični Franciji ima dvajset tovarn, sedem v državah Evropske unije, to je v Španiji, na Portugalskem, v Veliki Britaniji in Sloveniji. Trinajst tovarn je v drugih državah sveta: v Romuniji, Turčiji, Rusiji, Mehiki, Kolumbiji, Braziliji, Argentini, Čilu, Indiji, Južni Koreji, Maleziji, Maroku in Iranu. (glej Renault 2006a) **Renault** se opredeljuje kot »**globalni igravec**«, ki je industrijsko in komercialno prisoten v **118 državah** in zaposluje **126.584 ljudi**. Je med tridesetimi največjimi proizvajalci na svetu. Več kot sedemdeset odstotkov skupnega prometa ustvari izven matične Francije. (glej Renault 2006b)

Skupina si je pridobila globalno prisotnost z združitvijo Renault-Nissan<sup>28</sup>, s pridobitvijo romunskega avtomobilskega proizvajalca Dacie<sup>29</sup> in z ustanovitvijo Renault Samsung Motors<sup>30</sup> v Severni Koreji. Zveza Renault-Nissan je po obsegu proizvodnje vozil četrta sila na svetu, takoj za korporacijami General Motors, Ford in Toyota<sup>31</sup>. Temelji na povezanosti dveh samostojnih, globalnih podjetij z lastno kulturo in identiteto blagovne znamke, ki si delita donosno strateško rast in ki ju povezujejo skupni interesi.

---

<sup>28</sup> Leta 1999 sta Renault in Nissan motor podpisala sporazum o globalnem partnerstvu. S tem je nastalo četrto največje avtomobilsko podjetje na svetu. Podjetji sodelujeta in se dopolnjujeta v svojih proizvodnih in prodajnih aktivnostih. (glej Virc 2000)

<sup>29</sup> Leta 1999 je Renault podpisal pogodbo s katero je prevzel 51 odstotkov kapitala romunskega proizvajalca avtomobilov Dacia. Pogodba temelji na seriji socialnih, davčnih in carinskih ugodnosti, ki jih je romunska država odobrila Renaultu. (glej Virc 2000)

<sup>30</sup> V letu 2000 Renault s Samsungom vstopa na korejski trg. Gre za nastanek skupnega podjetja Renault Samsung Motors, v katerem bo imel Renault 70-odstotni kapitalski delež. (glej Virc, 2006)

<sup>31</sup> Če ponazorimo še s številkami, ki jih je objavil Renault v letnem poročilu Renault Atlas, marec 2006: v letu 2004 je General Motors proizvedel 8.033.000 vozil, Ford 6.569.000 vozil in Toyota 6.546.000 vozil. Zveza Renault-Nissan je proizvedla 5.551.000 vozil, od tega skupina Nissan 3.039.521 vozil in Renault 2.471.654. (glej Renault 2006a)



Francoski državni gigant je v Sloveniji prisoten že od leta 1969, ko je iz tovarniških dvoran ljubljanskega Litostroja pripeljal prvi avtomobil Renault. Od leta 1972, ko je začel sodelovati z IMV-jem, je Renault prisoten v Novem mestu in je danes 100-odstotni lastnik Revoza. (glej Bartelj 1994: 2)

V okviru trajnostnega razvoja vodi Renault štiri obsežna področja, ki so ključna za mednarodno avtomobilsko skupino, kot je Renault. Mednje sodijo:

- **mobilitet** - v okviru **mobiliteti** se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, kako čim večjemu številu ljudi omogočiti dostopna vozila in se pri tem izogniti dolgoročnim negativnim učinkom na človeške vrednote in okolje, v katerem živijo;
- **varnost na cesti** – v okviru tega se poslužujejo različnih mehanizmov, od čisto tehničnih – načrtovanja in izdelovanja varnih avtomobilov, do izobraževalnih programov in osveščanja o varnosti v prometu; (glej Renault 2006c)
- **ekološko ravnovesje** - je program trajnostnega razvoja, ki razvija vozila in storitve v ravnovesju z ekologijo. Pri tem delujejo tako globalno kot lokalno, tako da z ekološkega stališča proučijo vsako tržišče posebej;
- **lokalni razvoj** - z lokalnim razvojem želi Renault kot globalna skupina razvijati in pripomoči k **razvoju regij**, v katerih ima svoje podružnice, in sicer na **ekonomskem, okoljskem in socialnem področju**, pri čemer v vseh državah uporablja **ista merila kakovosti in zahtev**. Na primeru Romunije Renault na svoji spletni strani ponazarja svoj prispevek k regijam, v katerih je prisoten. Vsaka nova tovarna, ki jo Renault odpre, daje regiji, v kateri je, in njeni regionalni ekonomiji nov zagon. Odprejo se **nova delovna mesta** za ljudi iz lokalnega okolja, priložnost dobijo lokalni dobavitelji. V tovarne, ki jih ima po svetu, vlaga sredstva za izboljševanje odnosa med proizvodnjo in **okoljem ter ekologijo**. Tretja veja lokalnega razvoja posega na **socialno področje**, ki vključuje lokalno zaposlovanje, usposabljanje zaposlenih, delovne pogoje, zdravje in vključevanje zaposlenih v programe varnosti na cesti. Zaposleni so za Renault ključnega pomena, zato jim podjetje omogoča usposabljanje po najvišjih merilih. (glej Renault 2006č)

Renaultovo izvrševanje trajnostnega razvoja temelji predvsem na treh politikah:

- politiki človeških virov, ki se ukvarja z družbenim vidikom,
- politiki varnosti na cesti, področje, na katerem je Renault oral ledino, in
- okoljski politiki.

Renault ima kot globalna skupina razvite **trajnostne odnose z lokalnimi skupnostmi**, v katerih je prisoten. S pobudami **rešuje lokalne probleme**. V gostujočih skupnostih skrbi za

izobraževalne programe in podporo zaposlitvi. V Franciji vodi akcijo »Flins plant«, namenjeno zaposlovanju mladih, ki živijo v slabših življenjskih razmerah, v Braziliji pa »Curitiba plant«, kjer Renault nudi partnerstvo pri ustanovitvi tehniške fakultete, specializirane za avtomobilsko industrijo. V Turčiji sodeluje v programu, ki otroke izobražuje o potresih. Poleg tega podpira še druge sklade, ki pomagajo ljudem in skupnostim in spodbuja njihovo kulturo in vrednote. Leta 2004 je za človekoljubne dejavnosti namenil 4,8 milijona evrov, 3 milijone evrov za Renaultov sklad in milijon evrov za pomoč žrtvam tsunamija v jugovzhodni Aziji. (glej Renault 2006d)

### **5.3 REVOZ, D. D. NOVO MESTO**

Delniška družba Revoz je edini proizvajalec avtomobilov v Sloveniji. Je eno od podjetij mednarodne skupine **Renault s. a. s.** in je od leta **2004** v njihovi **100-odstotni lasti**. Z 8-odstotnim slovenskim deležem je Revoz **največji slovenski izvoznik**, v vrh slovenskih podjetij pa se uvršča tudi po prihodku. Trenutno je v Revozu zaposlenih 2.621 ljudi. Kot proizvajalec avtomobilov znamke Renault je v celoti vključen v industrijski sistem matičnega francoskega podjetja.

Z več kot 10-odstotnim tržnim deležem je renault clio najbolj prodajan model v Sloveniji, znamka Renault pa prepričljivo najbolj prodajana znamka pri nas. (glej Revoz, 2006a)

Revoz se s svojim industrijskim objektom, ki je bil nekoč na obrobju Novega mesta, danes že skorajda zajeda v njegovo središče. Zavzema dobršen del jugovzhodnega dela tega mesta, ki je deloma industrijsko-podjetniški, deloma pa poseljen s stanovanjskimi hišami. (glej Revoz 2006b)

#### **➤ Proizvodni produkt Revoza**

Revoz je ena od treh evropskih tovarn, ki za Renault s. a. s. izdeluje model renault clio in trenutno edina tovarna, ki izdeluje clio druge generacije, namenjen predvsem tržišču Evropske unije, med katerimi so njegova največja tržišča Nemčija, Italija in Francija.

Leta 2005 so v Revozu izdelali rekordno število vozil clio II, in sicer 177.945. Produktivnost ostaja eden od Revozovih adutov, je na srečanju z novinarji leta 2003 povedal takratni predsednik uprave Michael Bouton. (glej Bouton 2003) Istega leta je namreč Revoz na lestvici »The WMRC European Automotive Productivity Index 2003« zasedel 6. mesto

med štiriinštiridesetimi uvrščenimi evropskimi tovarnami za proizvodnjo avtomobilov.<sup>32</sup> (glej Revoz 2006c) Leta 2007 bo Revoz za Renault po nekajletni negotovosti le začel izdelovati nov model twinga, ki ima še kodno oznako X44.

### ➤ **Projekt x44**

Prihodnost bo v Revozu osredotočena na proizvodnjo novega modela, naslednika twinga, s kodnim imenom X44. Novo vozilo bo prišlo z Revozovega traku leta 2007<sup>33</sup>, do takrat pa v podjetju velja obdobje zaupnosti. Projekt X44, zaradi katerega se je Revoz večkrat kot ponavadi omenjal v medijih in v javnosti, je pokazal, kako je edini izdelovalec avtomobilov v Sloveniji pomemben za dolensko in slovensko gospodarstvo.

K Renaultovi odločitvi, da bodo novega twinga izdelovali v Novem mestu, je veliko pripomogla odločitev slovenske vlade, da bo v nov projekt prispevala 10 odstotkov vrednosti naložbe. (glej Cirman, 2004) Državna pomoč, ki jo je odobrila še prejšnja vlada, je izzvala polemike o upravičenosti državnih sredstev za Renaultov projekt. Medtem ko so eni v tem videli izsiljevanje multinacionalke, ki je izkoristila boljšo pogajalsko pozicijo, pravijo drugi, da bi si vse države v EU želele pridobiti tako investicijo v avtomobilsko industrijo. Dejstvo je, da sta bila glavna razloga državne pomoči zaposlenost in pozitivni zunanji vpliv na slovenske dobavitelje. S pomočjo Renaulta je država ohranila 2100 delovnih mest in zagotovila 700 novih. 500 delovnih mest je zagotovljenih tudi dobaviteljem materiala. Ker bodo model X44 izdelovali izključno v Sloveniji, pomeni, da bo šlo tudi za prenos novih tehnologij v slovensko gospodarstvo. (glej Spreitzer 2005: 30, 31)

## **SODELOVANJE MED SLUŽBO ZA KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE RENAULT IN SLUŽBO ZA KOMUNIKACIJE REVOZ, D. D.**

Renaultovo korporativno komuniciranje in Revozova služba za komunikacije podjetja sta funkcionalno povezani. V Franciji obstaja Direkcija za komunikacije, katere direktorica je

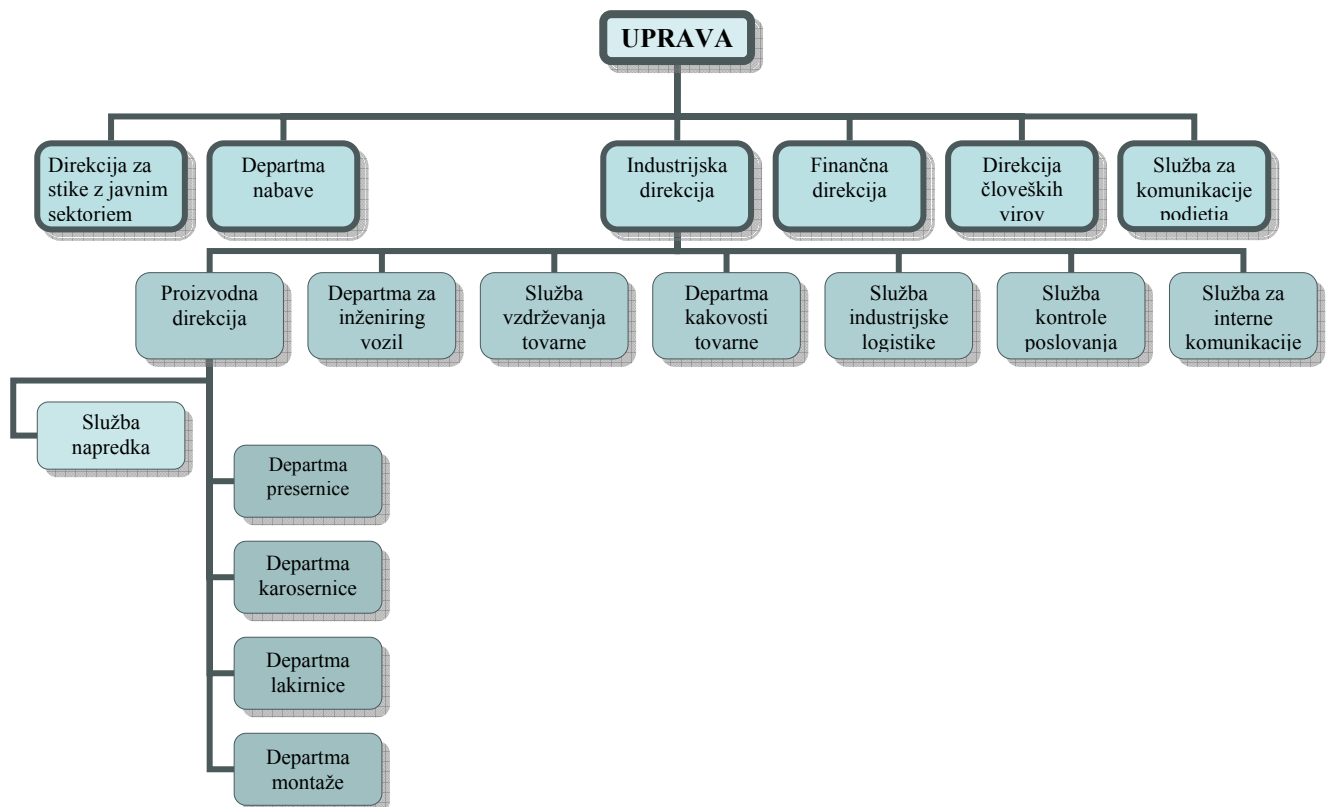
---

<sup>32</sup> Raziskava, ki jo vsako leto pripravi The World Markets Research Centre (WMRC), meri produktivnost avtomobilskih tovarn, izraženo v številu izdelanih avtomobilov na zaposlenega v proizvodnji. (glej Revoz 2006c)

<sup>33</sup> V javnosti so se začeli pojavljati dvomi, ali ga bo Renault projekt X44 res pripeljal v Novo mesto, saj so junija 2005 iz Pariza sporočili, da predstavljajo začetek projekta za 9 mesecev. Najavljeno proizvodnjo je ustavil sam predsednik uprave družbe Renault-Nissan Carlos Ghosn, saj naj avto ne bi več ustrezal sodobnim oblikovalskih smernicam. Ghosn je še zahteval podrobnejšo analizo ekonomskih možnosti modela X44. Zaradi nekoliko spremenjene oblike, ki bo prispevala k privlačnosti avtomobila in utrdila njegov položaj na tržišču in zaradi občutnega znižanja stroškov posameznih sestavnih delov so v Renaultu prižgali zeleno luč za nadaljevanje projekta novega vozila. (glej Žura 2005)

funkcionalno nadrejena svojim podružnicam, tudi Revozu. Revozova vodja komunikacij se z njo sreča vsake tri leta, komunikatorji Renaultove skupine z vsega sveta pa se redno srečujejo na konvencijah. V Revozovi službi za komunikacije podjetja naredijo vsako leto komunikacijski načrt, ki temelji na Renaultovih smernicah, prilagojenih lokalnemu okolju; Renaultove smernice prevedejo, da so za okolje razumljive in dodajo cilje, odvisne od okolja. Gre za cel sistem razširjenja, ki je prilagojen po Renaultu. Komunikacija z javnostmi znotraj Revoza se spet deli na dva organa – Služba za komunikacije podjetja komunicira z mediji in ožjo javnostjo lokalne skupnosti – najbližjimi sosedi tovarne, ter se ukvarja s sponzorstvi. Na drugi strani imajo t.i. »external relations« oziroma Direkcijo za stike z javnim sektorjem in splošne dejavnosti, ki po potrebi komunicira s krajevnimi skupnostmi, lokalno gospodarsko zbornico, lobira.

### Organigram podjetja Revoz, d. d.:



vir: Renault (2005): Letno poročilo 2005, dostopno na: <http://www.revoz.si/files/si/lp2005.pdf> (20. 8. 2006)

## 5. 4 TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA REVOZ, D. D.

- **SOCIALNA ODGOVORNOST**
- **RAVNANJE Z OKOLJEM**
- **DRUŽBENA ODGOVORNOST**

Na prvi pogled trajnostni odnos podjetja nima neposredne povezanosti s programom odnosov z lokalno skupnostjo. A štiri področja trajnostnega razvoja – ekonomsko, socialno, okoljsko in družbeno – so tista, k razvoju katerih želi Renault v regijah, v katerih je prisoten, pripomoči. V politiko trajnostnega razvoja (Sustainable Development) se kot enakopravni član vključuje tudi Revoz.

Podjetje, ki spoštuje načela trajnostnega razvoja, upošteva več vidikov odgovornosti; na eni strani ima podjetje odgovornost do uspešnega poslovanja, na drugi strani pa si mora čim bolj prizadevati za **odgovorno ravnanje z okoljem ter socialno in družbeno odgovornost**. Renault ima na ravni korporacije jasno začrtane smernice, katerih namen je prispevati k prepoznavnosti znamke. V Revozu po lastnem prepričanju razen tem sledijo tudi lastnim smernicam, na podlagi katerih gradijo ugled in zaupanje Revoza v Sloveniji. Gre za neke vrste širjenje korporativne dimenzije znamke, ki je lastna lokalnemu podjetju in ki izkazuje njegov odgovoren odnos do družbenega okolja. (glej Revoz 2006č) V nadaljevanju si pogledjmo tri vidike trajnostnega razvoja – **ravnanje z okoljem ter socialno in družbeno odgovornost v odnosu do lokalnega okolja**, v okviru katerega deluje tovarna Revoz, d. d.

### ➤ **Socialna odgovornost**

Socialna odgovornost - odgovornost podjetja do svojih zaposlenih, do njihove varnosti, zdravja in izobraževanja - je z vidika Revozovih odnosov z lokalno skupnostjo pomembna zato, ker je Revoz eden glavnih delodajalcev v lokalni skupnosti. Lokalna skupnost je vir zaposlenih za organizacijo, slednja pa je za prebivalce lokalne skupnosti pomembna predvsem zaradi delovnih mest. Skrb in odnos do zaposlenih pronica tudi v širšo javnost, saj zaposleni izražajo svoje (ne)zadovoljstvo s podjetjem tudi izven organizacije in tako prispevajo k ustvarjanju splošnega vtisa o tovarni in njenem ugledu. Glede na to, da Revoz zaposluje od 2.000 do 3.000 ljudi, Novo mesto pa ima okoli 25.000 ljudi, zaposluje tudi ljudi iz širšega okolja, pri čemer imajo prednost tisti, ki živijo bližje tovarni. Tako je Revoz glede strukture zaposlenih »dolenjsko« podjetje in je eden največjih dolenjskih delodajalcev.

Interna javnost je po besedah vodje komunikacij najpomembnejša javnost Revoza, komuniciranju z njimi pa namenijo ogromno sredstev. Imajo poseben oddelek, ki se imenuje Služba za interne komunikacije in je namenjena komuniciranju z zaposlenimi.

**Odnos do dobaviteljev:** znotraj socialne odgovornosti lahko omenimo še priložnost, ki jo zaradi prisotnosti podjetja dobijo lokalni dobavitelji. Največji Revozov dobavitelj je novomeški TPV, ki za Revoz izdeluje sedeže. V Revozovem interesu je, da so dobavitelji čim bližje, ker na ta način izboljšujejo ekonomski vidik logistike. V zadnjih letih je bilo več pritožb zaradi nizke stopnje lokalne integracije oziroma premajhne udeležbe domačih dobaviteljev. Drugače kot v časih katrce (renault 4) in petice (renault 5) je pri cliu II delež slovenskih dobaviteljev le še 12-odstotni. S proizvodnjo novega avtomobila X44 naj bi bila lokalna integracija dobaviteljev po besedah predsednika uprave Marcela Brouillera (še) večja kot do sedaj. (glej Jovič 2005: 24 ) V Revozu obljublajo, da bo novi projekt slovenskim dobaviteljem materiala prinesel dodatnih 500 delovnih mest. Tudi pri tem projektu ostaja glavni Revozov dobavitelj novomeška mešana družba TPV. Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji je koristno tako za organizacijo kot za lokalno skupnost – organizacija izboljšuje ekonomski vidik logistike, lokalni dobavitelji pa pripomorejo h gospodarski razvitosti v skupnosti in k novim delovnim mestom.

### ➤ **Ravnanje z okoljem**

Revoz je bil med prvimi slovenskimi podjetji in med prvimi Renaultovimi tovarnami, ki je pridobil certifikat o ustreznosti ravnanja z okoljem **ISO 14001**, in sicer leta 1999. (glej Renault 2006f) Ko so začeli z uvajanjem presoje, so intenzivno sodelovali z okoljem. Zahteva Renaulta je, da imajo vse njegove tovarne po svetu certifikat, zahteve, ki jih morajo za izdajo izpolniti, pa so vedno lokalne narave, saj ugotavljajo usklajenost z lokalno zakonodajo.

Treba je poudariti, da je Revoz specifičen zaradi svoje umestitve v okolje, saj zavzema dobršen del deloma stanovanjskega deloma industrijskega dela Novega mesta. Najbližje stanovanjske hiše so od tovarniške ograje oddaljene le dvajset metrov. »Glede na to je spoštljiv odnos do okolice ena najpomembnejših smernic tovarne Revoz, na ta način pa se tudi pridružuje Renaultovim prizadevanjem na področju ravnanja z okoljem. Ravnanje z okoljem se vključuje v širši kontekst Renaultove politike trajnostnega razvoja,« pravi predsednik uprave Brouiller. (glej Revoz 2006d)

Leta 2003 je dobil Revoz nagrado za okolju prijazno podjetje, ki jo podelujeta Gospodarski vestnik in Ekološko razvojni sklad RS. Dobil jo je zaradi okoljske odgovornosti do zaposlenih in do zunanje javnosti. (glej Renault 2006f) Revoz izdaja okoljsko poročilo, v katerem podrobno predstavi svoj odnos do okolja. Letos je bilo četrto objavljeno v elektronski obliki. V njem poročajo o kazalcih ravnanja z okoljem in dejavnostih, ki so na tem področju predvidene oziroma so bile že uresničene.

### ➤ **Družbena odgovornost**

Družbena odgovornost je četrta dimenzija trajnostnega razvoja, znotraj katere v Revozu vodijo dejavnosti, kot so osveščanje o varnosti v prometu, prispevek h kulturni dediščini, spodbujanje izobraževanja, humanitarno delovanje in pomoč različnim organizacijam.

Renault v okviru korporativnega komuniciranja podpira in vodi evropski projekt **Varnost za vse**, v katerega je vključenih dvanajst držav, med njimi tudi Slovenija. Šport je drugo področje Renaultovih korporativnih odnosov, v okviru katerega podpirajo izključno **formulo 1**. Sponzoriranje katerega koli drugega športa je možno samo v primeru, če obstaja v določeni državi za to izrazit komercialni interes.

Smernica, ki je ni v Renaultovih korporativnih odnosih in so jo v Revozu prilagodili lokalnemu okolju, je **kultura**. Ocenili so, da je to področje, ki gradi ugled, zato so prisotni s sponzoriranjem kulturnih dejavnosti. Drugo področje, ki ga prilagajajo lokalnemu okolju, je **humanitarnost**.

## **5. 5 KOMUNIKACIJSKI PROGRAMI**

Kot že rečeno, so komunikacijski programi komuniciranja z lokalno skupnostjo ekspresivni, redkeje instrumentalni. Podjetje mora z lokalno skupnostjo vzpostaviti odnos, komunikacijo. Kot je povedal nekdanji predsednik uprave Revoza Michael Bouton, Revoz svojo komunikacijo navzven utemeljuje na smernicah, ki podpirajo podobo Renaulta in Revoza v Sloveniji. Revoz želijo predstaviti kot družbeno odgovorno podjetje, slovensko, novomeško podjetje. (glej Bartelj 2002: 3) V Revozu največ komunicirajo z notranjo javnostjo in z najbližjimi sosedi, razlog le-te komunikacije pa je okoljski, saj je Revoz tovarna, ki je umeščena v stanovanjsko-industrijski prostor. Tu je opaziti izboljšave na vseh področjih: tovarna izboljšuje tehnologijo, odkrito in sproti obvešča svojo okolico o vplivih na okolje, čedalje pogosteje in večkrat v pozitivni luči se pojavlja v lokalnih in nacionalnih

medijih. O sodobnem ravnanju z okoljem govorijo v internem časopisu **Renome**, v predstavitveni **brošuri** podjetja, v **letnem poročilu in na internetnih straneh**. (glej Renault 2006f)

- za svojo interno javnost izdajajo mesečno interno glasilo **Renome**, ki ga lahko prejemajo tudi sosedje tovarne;
- **Dan Revoza**: je srečanje zaposlenih, njihovih družin in prijateljev. V podjetju jih enkrat na leto povabijo na druženje in ogled tovarne. Srečujejo se že več kot deset let, zadnja tri leta so srečanja iz tovarne preselili v Dolenjske Toplice.
- **Srečanja s sosedi**: najbližji, neposredni sosedje tovarne so javnost, na katero tovarna s svojimi operacijami neposredno vpliva – s hlapi, emisijami, hrupom, prometom, z vedenjem zaposlenih. Med avtorji odnosov z (lokalno) skupnostjo, ki to vrsto javnosti posebej poimenuje, je Burke, ki jo imenuje »**fenceline community**«. (Burke 1999: 63) Neposredni sosedje tovarne so javnost, s katero ima tovarna Revoz intenzivne in stalne stike. Odnosi so iz leta v leto boljši, kar pripisujejo tudi bolj odprti politiki komuniciranja v Revozu.

Sosede enkrat na leto povabijo v Revoz na srečanje, ki ga imenujejo **Dan odprtih vrat za sosede** in je namenjeno samo njim. Predstavijo jim vidike ravnanja z okoljem, načrte za bližnjo prihodnost in poslušajo njihova mnenja. Zanimanje za tovrstna srečanja je med sosedi veliko, saj se jih udeleži od sto do tristo ljudi. Najbližji sosedje so za revozovce skoraj interna javnost

- **Dnevi odprtih vrat** za splošno javnost je orodje komuniciranja, ki ga v Revozu izvajajo po potrebi. Tradicionalnih dni odprtih vrat, kot jih poznajo za svoje najbližje sosede, za splošno javnost ne pripravljajo. V času nastajanja te diplomske naloge je bil Revoz v obdobju zaupnosti, zato so bili že moji obiski oziroma gibanje v tovarni omejeni in nadzorovani. Ko bo stekla proizvodnja novega modela X44, bo priložnost za dan odprtih vrat, pravijo v Službi za komunikacije, ki tovrstno komuniciranje pripravljajo. Dogodek, ob katerem so pripravili večdnevne dneve odprtih vrat, je bila 100-letnica Renaulta.
- **Sponzorstva in vlaganja v okolje**: V Revozu so finančno podprli akcijo čiščenja reke Krke in projekt Turistične zveze Slovenije Moja dežela – lepa in gostoljubna. Zelo skrbijo tudi za okolico tovarne, saj je le-ta obdana z zelenjem in drevjem, ob tovarni pa so uredili pešot ob Težki vodi.
- »**Okoljski**« **telefon**: Revoz ima svoj okoljski telefon, odprto linijo, namenjeno vsem, ki jih zanimajo vprašanja glede ravnanja z okoljem.



## 5.6 VKLJUČEVANJE REVOZA V SKUPNOST

Revoz se kot tuje transnacionalno podjetje vključuje v lokalno skupnost tako, da začrtane Renaultove smernice prilagaja lokalnemu okolje. Nekatere smernice so bolj prilagodljive od drugih. Na splošno lahko rečemo, da se Revoz vključuje v skupnost predvsem z vlaganjem finančnih virov in znanja.

### ➤ **Osveščanje o varnosti v prometu**

Slovenske osnovne šole so se Renaultovemu programu **Varnost za vse** pridružile leta 2002. Pri nas mednarodni vzgojnoizobraževalni program pripravljata podjetji **Revoz in Renault Nissan Slovenija** v sodelovanju s Svetom za preventivo in vzgojo v cestnem prometu Republike Slovenije. Poglavitni namen projekta je spodbujanje kakovostnega izvajanja programa prometne vzgoje in iskanje novih rešitev za varnejšo prometno okolje učencev. Šole, ki se prijavijo v program Varnost za vse, prejmejo gradivo *Otroci na cesti*, namenjeno učencem in učiteljem kot pomoč pri poučevanju prometne vzgoje, razredi pa se s skupinskimi zaključnimi deli potegujejo za potovanje na mednarodno zaključno prireditev, ki je vsako leto v Parizu. (glej Renault 2006e)

### ➤ **Prispevek h kulturni dediščini**

Kulturna dediščina oziroma kultura je smernica, ki jo je Revoz prilagodil lokalnemu okolju. Ena glavnih usmeritev znotraj kulture, ne pa izključna, je poudarek na kulturni izmenjavi med Francijo in Slovenijo ter približevanjem francoskega jezika Slovencem. Podprli so izvedbo opere *Renske nimfe*, ki so jo letos kot svetovno premiero uprizorili na odru Cankarjevega doma, nastop priznane francoske umetnice Jane Birkin, tradicionalno pomagajo študentski gledališki skupini *Les Théatreux* s Filozofske fakultete. Podprli so tudi razstavo modernega oblikovanja *BIO* v Ljubljani, potujočo razstavo o kartuziji *Pleterje*, sodelovali so s Kulturnim domom Novo mesto in prispevali k obnovi novomeške knjižnice *Mirana Jarca*. Na področju sponzoriranja imajo že pet let trdno partnerstvo s Festivalom Brežice na lokalni ravni in s Cankarjevim domom na nacionalni ravni. Finančno so podprli tudi novomeške *Poletne večere*, *Rock Otočec*, festival sodobnega plesa in gledališče *Mladi levi*. Od leta 1978 deluje *Mešani pevski zbor Revoz*. (glej Revoz 2006č)

Čvrstih partnerstev, kot vidimo, ni veliko, za podporo dogodkov se odločajo sproti na podlagi preučitve sponzorskih prošenj, vendar tisto, kar podpirajo, nima komercialnega interesa, pravi vodja Službe za komunikacije Nevenka Bašek.

### ➤ **Spodbujanje izobraževanja in širjenje znanja**

Revoz na področju izobraževanja finančno pomaga projektu poklicnega izobraževanja tehničnih poklicev, zato na podlagi letne pogodbe in finančnih donacij pomaga Šolskemu centru Novo mesto, nudi opravljanje obvezne prakse študentom novomeških visokih šol in pomaga pri izdelovanju diplomskih nalog. V lanskem letu so Osnovni šoli Orehek pomagali pri organizaciji malega frankofonskega dne in Šolskemu centru Novo mesto pri organizaciji ekskurzije za najuspešnejše dijake, že več kot deset let omogočajo fakultativni pouk francoščine na Osnovni šoli Grm. (glej Revoz 2006č) V laboratorij dvakrat na leto povabijo skupino učencev iz novomeške gimnazije in srednje kmetijske šole, ki pod mentorstvom pripravijo raziskovalne naloge na temo čiščenja odpadnih voda. Univerza v nastajanju v Novem mestu načrtuje za september 2006 prve vpise študentov na visoko šolo za tehnologijo in sisteme, povsem specifični in izvirni šolski program, ki je odraz potreb Revoza, Krke in nekaterih drugih dolenskih podjetij, (glej Stankovič 2005: 8) za kar sta Revoz in Krka prispevala finančni investiciji. Revozovi strokovnjaki na različnih konferencah in izobraževanjih pogosto posredujejo svoje znanje. Odgovorni za okolje sodeluje na seminarjih in konferencah, na katerih predstavlja dosežke in aktivnosti Revoza s področja ravnanja z okoljem. (glej Okoljsko poročilo 2004) Trenutno sodeluje s strokovnim znanjem in posredovanjem podatkov pri pilotnem projektu Ministrstva za okolje in prostor ter Evropske skupnosti z naslovom Tehnična pomoč pri pripravi načrta upravljanja voda v porečju reke Krke.

### ➤ **Humanitarno delovanje**

V letu 2004 se je Revoz pridružil obsežni donatorski akciji za pomoč novomeški bolnišnici in zagotovil nakup multifunkcijske delovne postaje, ki omogoča delovanje novega, sodobnega ultrazvoka. Že vrsto let sodeluje z nekaterimi domačimi in mednarodnimi dobrodelnimi organizacijami: Društvom prijateljev mladine, Pharosom, Slovensko filantropijo, SILO, ... Finančna oziroma materialna pomoč je namenjena tudi številnim prostovoljnimi dejavnostim, na primer Razvojno-izobraževalnemu centru Novo mesto, gasilskim društvom in posameznikom. (glej Revoz 2006č)

### ➤ **Pomoč različnim organizacijam**

Revoz pomaga različnim organizacijam in lokalnim združenjem. Leta 2004 so na primer pri nakupu nove smučarske opreme pomagali Smučarski šoli Rog, organizaciji mednarodne

konference inovativne avtomobilske tehnologije, organizaciji Novomeškega in Šmarješkega teka ter Društvu Ilircev. (glej Revoz 2006č)

## 5.7 REVOZOV ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI

Revoz se kot tovarna za avtomobilsko proizvodnjo ukvarja z dejavnostjo, ki je med manj znanimi in manj uglednimi, vendar po raziskavah agencije Kline & Partner v svoji dejavnosti pozitivno odstopa od povprečja. V podjetju že več let spremljajo, kakšen ugled uživajo med strokovno in splošno javnostjo in opažajo, da se le-ta izboljšuje<sup>34</sup>. Kot pravi član uprave Zdravko Slak, se zavedajo, da zaradi svoje specifične, nekomercialno naravnane dejavnosti v lokalni skupnosti niso oboževani, hkrati pa so prepričani, da je njihov ugled dober in se še izboljšuje. K slabšemu ugledu v lokalni skupnosti pripomore večno primerjanje z drugim paradnim konjem dolenskega gospodarstva, Krko, d. d., ki ima aktivno vlogo v lokalni skupnosti predvsem na kulturnem in športnem področju. Pri tem moramo omeniti, da je Krka komercialno usmerjeno podjetje in je potreba po sodelovanju z lokalno skupnostjo že iz ekonomskih razlogov večja.

Leta 2004 je bila izvedena kvantitativna raziskava<sup>35</sup> o odnosu Revoza do lokalne skupnosti, ki jo je med prebivalci izvedla avtorica raziskave, diplomantka Fakultete za družbene vede. Da se v svoji diplomski nalogi ne bom opirala samo na kvalitativne analize, si pogledjmo še izsledke raziskave, ki nam bodo orisali razpoloženje prebivalcev lokalne skupnosti do Revoza in opozorili na področja, na katerih bi lahko Revoz izboljšal ali vzpostavil odnose z lokalno skupnostjo.

Anketiranci so v raziskavi (iz nje sem izluščila vprašanja, relevantna za temo, ki jo raziskujem) ocenili, kako podjetje (Revoz) skrbi za ustvarjanje delovnih mest, zaščito naravnega okolja, donatorske aktivnosti - šport, donatorske aktivnosti - kulturo, izobraževanje, znanost in donatorske aktivnosti - zdravstvo. Vsako od naštetih dejavnosti so ocenili z oceno od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila nezadostno, 2 zadostno, 3 dobro, 4 prav dobro in 5 odlično.

---

<sup>34</sup> Podatki, pridobljeni v pogovoru z vodjo komunikacij v Revozu, Nevenko Bašek Zildžović.

<sup>35</sup> V raziskavi, s katero so želeli ugotoviti, ali je družbeno delovanje podjetja cenjeno in ali obstaja razlika med družbeno odgovornostjo domačega in tujega transnacionalnega podjetja, se je avtorica osredotočila na dolenski podjetji Krko in Revoz. S pomočjo anketnega vprašalnika je želela avtorica ugotoviti splošen odnos zaposlenih v omenjenima podjetjema in ostalih prebivalcev dolenske regije do družbene odgovornosti podjetja ter ugotoviti, kako anketiranci ocenjujejo politiko vlaganj obeh podjetij v razvoj dolenske regije. (glej Rustja 2004)

Tabela 1: Odnos do lokalne skupnosti – prebivalci

<b>REVOZ</b>	<b>USTVARJANJE DELOVNIH MEST</b>	<b>ZAŠČITA NARAVNEGA OKOLJA</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOSTI – ŠPORT</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOST – KULTURA, IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOST – ZDRAVSTVO</b>
Ar. sredina	3,84	3,30	2,55	2,50	2,31
N	73	74	74	74	74

Vir: Rustja, Nina (2004): Vlaganja domačega in tujega transnacionalnega podjetja v razvoj regije (primer Krke in Revoza)

Iz tabele je razvidno, da so prebivalci<sup>36</sup> najboljše ocenili Revozovo ustvarjanje delovnih mest, saj je bila med 73-imi vprašanimi povprečna ocena 3,84. Sledi mu zaščita okolja, ki je bila v devetdesetih letih eden ključnih projektov komuniciranja z javnostjo. Kljub temu da Revoz s svojim industrijskim objektom močno posega v neposredno okolico, poseljeno s stanovanjskimi hišami in da se ukvarja z dejavnostjo, ki onesnažuje okolje z emisijami, hrupom, vonjem in transportom, jim je v zadnjem desetletju uspelo izboljšati odnos do okolja in posledično izboljšati ugled v neposredni in posredni okolici. K temu so poleg dejanskega izboljševanja in naložb v proizvodnjo pripomogle že omenjene tehnike komuniciranja z okoljem (neposrednimi sosedi in drugimi javnostmi), ki spodbujajo bolj odprt odnos med tovarno na eni strani in javnostmi na drugi. K bolj ozaveščenemu odnosu do okolja je prav gotovo pripomogel tudi njegov lastnik, korporacija Renault, ki od vseh svojih podružnic zahteva pridobitev certifikata o ustreznosti ravnanja z okoljem.<sup>37</sup>

Donatorske aktivnosti so smernica, ki jih Revoz prilagaja lokalnemu okolju. Ker ne morejo sodelovati pri formuli ena, ki je Renaultova korporativna smernica, so se usmerili na področje kulture in filantropije. Sodeč po mnenju prebivalcev občutno premalo. Prebivalci so njihove donatorske dejavnosti ocenjevali slabo, še najslabše zdravstvo. Zanimivo, da so boljše kot kulturo, ki jo v Revozu omenjajo kot področje, ki so ga prilagodili lokalnemu okolju, ocenili vlaganje v šport. Revoz namreč zaradi Renaultovih korporativnih smernic v šport bolj malo

<sup>36</sup> Statistična populacija prebivalcev, ki je bila vključena v raziskavo, so prebivalci, ki so imeli v času izvajanja raziskave novembra 2003 prijavljeno prebivališče in telefonski priključek v okviru regije jugovzhodna Slovenija, ki jo sestavlja 16 občin: Novo mesto, Črnomelj, Dolenjske Toplice, Kočevje, Kostel, Loški Potok, Metlika, Mirna Peč, Osilnica, Ribnica, Semič, Sodražica, Šentjernej, Škocjan, Trebnje in Žužemberk. (glej Rustja 2004)

<sup>37</sup> Izboljššan odnos do okolja lahko pripisemo še drugim dejavnikom – večji ozaveščenosti podjetja in njegove okolice, povečanim zahtevam prebivalcev, aktivističnim skupinam, strožjim zakonskim predpisom o ravnanju z okoljem, splošnemu trendu odgovornega ravnanja z okoljem.

vлага in ni sponzor kakšnemu večjemu dolenjskemu ali slovenskemu športnemu klubu, kar je praksa ostalih dveh največjih novomeških podjetij Krke in Adrie Mobil.

**Tabela 2: Odnos Revoza do lokalne skupnosti - zaposleni**

<b>REVOZ</b>	<b>USTVARJANJE DELOVNIH MEST</b>	<b>ZAŠČITA NARAVNEGA OKOLJA</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOSTI – ŠPORT</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOST – KULTURA, IZOBRAŽEVA NJE, ZNANOST</b>	<b>DONATORSKE AKTIVNOST – ZDRAVSTVO</b>
Ar. sredina	3,46	4,08	3,05	3,30	3,17
N	65	64	64	64	64

Vir: Rustja, Nina (2004): Vlaganja domačega in tujega transnacionalnega podjetja v razvoj regije (primer Krke in Revoza)

Glede na to, da Revoz zaposluje veliko ljudi iz ožje in širše lokalne skupnosti, ki so nekakšni komunikatorji podjetja in izven delovnega časa pomembna skupina splošne javnosti, si še pogledjmo, kako je v isti raziskavi Revozov odnos do lokalne skupnosti ocenila interna javnost. Edino področje, ki so ga ocenili slabše kot prebivalci, je ustvarjanje delovnih mest. Vsa druga področja so ocenili mnogo bolje kot prebivalci, kar lahko pripišemo bodisi boljši obveščenosti z dejavnostmi podjetja bodisi bolj prizanesljivemu odnosu do svojega podjetja. Izmed vseh dejavnosti Revoza do lokalne skupnosti so najslabše ocenili donatorske aktivnosti na področju športa, od donatorskih aktivnosti pa najbolje podpiranje kulture, izobraževanja in znanosti. Revoz se je po mnenju zaposlenih najbolje odrezal na področju zaščite naravnega okolja.

## 5. 8 DRUŽBENO-SOCIALNI POMEN REVOZA ZA LOKALNO SKUPNOST

Revoz je eden največjih delodajalcev na Dolenjskem; ker so njegove potrebe po zaposlovanju za Novo mesto preobsežne, je mrežo zaposlovanja razširil na širšo dolenjsko regijo. Pri iskanju nove delovne sile sodelujejo z novomeškim Zavodom za zaposlovanje, ki mora zaradi velikega Revozovega povpraševanja sodelovati tudi z območnimi službami v soseščini - Posavjem, Posavjem, Kočevjem in Ljubljano. Leta 2005 je postal Revoz po mnenju dolenjsko-belokranjskega Društva ekonomistov zaposlovalec leta. (glej Dušič Gornik, 2005: 10) Revoz torej glede zaposlovanja izpolnjuje (po mnogih avtorjih odnosov z (lokalno) skupnostjo najpomembnejše) največje pričakovanje skupnosti – **zagotavljanje delovnih mest**.

Naslednji pomen Revoza za okolje, v katerem deluje, je **širjenje znanja**, ki ga tovarna poseduje. Tovarna je prava zakladnica znanja, pravijo v Revozu, ki znanje, do katerega pridejo kot ena od podružnic korporacije Renault, širijo naprej bodisi lokalnim dobaviteljem bodisi študentom. Strokovnjaki iz Revoza so zaželeni na predavanjih, študenti, ki opravljajo pri njih prakso, pa zelo zadovoljni s pridobljenim znanjem, ki nadgrajuje teorijo s fakultet. Za slednje bi lahko razmislili tudi o uvedbi kadrovske štipendije, kar zaenkrat ni v njihovi praksi. Biti del korporacije in širiti znanje, pridobljeno v njej, je nedvomno velik doprinos lokalnemu okolju.

## 6. ZAKLJUČEK

Odnosi z lokalno skupnostjo so čedalje pomembnejši. Kljub temu da v današnjem globaliziranem svetu v lokalnih skupnostih ni več povezanosti, značilne za tradicionalne družbe, je spet globalizacija tista, zaradi katere so aktivnosti članov lokalnih skupnosti redkejše, a toliko bolj učinkovite. Pomena odnosov z lokalno skupnostjo so se začele zavedati tudi transnacionalne korporacije, ki so začele zaradi komunikacijskih in prevoznih sredstev voditi svoje razpršene enote s sedeža podjetja. Z okolji, v katerih imajo svoje podružnice, morajo komunicirati in vzpostaviti dobre odnose. Svoje globalne oziroma mednarodne odnose z javnostmi morajo prilagajati lokalnim pogojem. Vzpostavljati morajo partnerstva in strateško usmerjati svojo funkcijo odnosov z lokalnimi skupnostmi. To pomeni, da je treba okolje, v katerem delujejo, opazovati, raziskovati in na podlagi tega določiti cilje, svoje globalne cilje pa prilagajati lokalnim razmeram in potrebam. Pri tem se zastavlja vprašanje, koliko je transnacionalnemu podjetju pomembno okolje, v katerem ima eno izmed svojih podružnic. Vlaganje v lokalno okolje smo ugotavljali skozi program odnosov z lokalno skupnostjo podjetja Revoz, d. d., ki je bilo več let v večinski lasti Renaulta, danes pa je Renault njegov edini lastnik.

Namen praktičnega dela diplomske naloge je bil ugotoviti, kakšne odnose ima Revoz, ki je del globalnega podjetja, z lokalno skupnostjo, v kateri je prisoten. Ugotovimo lahko, da je družbeno-socialni pomen podjetja Revoz za državo Slovenijo in njeno gospodarsko prosperiteto zagotovo zelo velik. Nikakor ne gre prezreti dejstva, da je v tovarni, ki je vključena v velik svetovni sistem, zaposlenih prek dva tisoč delavcev, da proizvajajo avto, ki je še vedno generator razvoja in napredka in da je tovarna komunikacijski pomol za prenos tehnološkega in organizacijskega znanja. Tega se nedvomno zavedajo tako v Revozu kot v lokalni in širši slovenski skupnosti, saj se tako državni organi kot lokalna skupnost trudijo vzpostavljati kooperativne odnose, skozi katere se kaže zavedanje o soodvisnosti.

Znanje in zaposlovanje sta za lokalno skupnost ključnega pomena. Kot poudarjajo v podjetju, je tovarna prava zakladnica znanja, ki ga pridobiva zahvaljujoč Renaultu. Zaloga novega znanja bo še večja s prihodom novega modela twinga, ki ga bodo izdelovali samo v Novem mestu. Matično podjetje Renault vlaga v regijah, v katerih je prisoten, v ekonomski, socialni in ekološki razvoj ter ima dve korporativni smernici: projekt Varnost za vse in formulo 1. Njegovim smernicah sledi tudi Revoz, ki jih prilaga lokalnemu okolju. O ekonomskem razvoju sem že govorila – tu gre predvsem za veliko delovnih mest za prebivalce lokalne skupnosti, priložnost pa dobijo tudi dobavitelji. Okoljski vidik najbolj

zanima neposredne sosede in civilna društva za zaščito okolja – v zadnjem času je pritožb čedalje manj, Revoz pa je tudi eno prvih domačih in eno prvih Renaultovih podjetij, ki je pridobilo certifikat ISO 14001, ki govori o ustreznosti ravnanja z okoljem. Neposredni sosedi so ena najpomembnejših javnosti in komunikaciji z njimi namenijo veliko pozornosti.

Smernica vlaganje v lokalno skupnost, ki je ni v Renaultovi in so jo prilagodili slovenskim potrebam, je vlaganje v kulturo in humanitarnost. Kljub vlaganjem v različne kulturne in humanitarne projekte ni opaziti čvrstejših partnerstev, sploh pa ne načrtnega vlaganja v lokalno kulturo. Revoz se tudi ne vključuje v šport, saj ima Renault jasne smernice, da podpira le formulo 1. Od tod tudi slabši ugled v javnosti, ki smo ga omenili že v praktičnem delu – ime podjetja se redkeje omenja v kontekstu sponzorstva in doniranja kot imena nekaterih domačih podjetij, pri čemer ne smemo pozabiti na več olajševalnih okoliščin v prid Revozu. Revoz ni tako komercialno usmerjeno podjetje kot nekatera druga domača podjetja, ki imajo izrazito proaktivno politiko vlaganja v okolje. Je avtomobilska tovarna, ki vlaga v okolje, ne da bi imela pri tem kakšne komercialne interese. Kritičen odnos lokalne skupnosti do tovarne v veliki meri izvira tudi še iz časa, ko se je razvijala brez prisotnosti tujega kapitala in je zaradi porodnih krčev premalo skrbela za svoje okolje. Toda korporacijske smernice in ravnanje lokalnih komunikatorjev, ki temeljijo na sodobni znanosti o odnosih z javnostmi, počasi rojevajo sadove in odnosi se urejajo tudi na lokalni ravni.

Pri tem gre seveda še za vprašanje, kaj je lokalna javnost za Slovenijo in kaj je za Renault. Tu za obe strani sprejemljive enačbe pač ni. Za Renault je lokalna skupnost vsa Slovenija, za Novomeščane pa ne. Gleda na ta razkorak so v perspektivi gledanja odnosi med lokalno skupnostjo in tovarno kar zgledni. Korporacija Renault v lokalno okolje največ prispeva s svojo politiko širjenja znanja, okoljevarstvom, investiranjem, sodelovanjem z dobavitelji in z ustvarjanjem takšnega števila delovnih mest, ki celo presega zmogljivosti lokalne skupnosti. Lokalna javnost pa ga ocenjuje predvsem skozi politiko vlaganja v kulturo, zdravstvo in šport, kjer podjetje nima jasnih korporativnih smernic, ne temelji na raziskovanju skupnosti in opredeljevanju ciljev in zato zaostaja v primerjavi z nekaterimi domačimi podjetji.

Če drži teorija »misli globalno in lokalno, deluj globalno in lokalno«, ki združuje tako globalne kot lokalne odnose z javnostmi, si lahko v prihodnje obetamo več francoskega posluha tudi na področjih kulture, športa, zdravstva in humanitarnosti, še več komuniciranja z lokalno skupnostjo in še naprej uspešno politiko širjenja znanja, okoljevarstva in zaposlovanja domačih delavcev in dobaviteljev.



## 7. REFERENČNA LITERATURA

1. Appadurai, Arjun (1996): *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, London: University of Minnesota Press.
2. Ašanin, Pedja Gole (1998): Strateški komunikacijski management. *Teorija in praksa* 35 (4), 597-612.
3. Bahovec, Igor (2005): *Skupnosti: teorije, oblike, pomeni*. Ljubljana: Založba Sophia
4. Banta, Ken (1995): Harmonija globalnega orkestra. *Pristop* 8, 13.
5. Barbesino, Paolo (1997): Towards a post-foundational understanding of community. *Kybernetes*. 26 (6/7), 689-702.
6. Barnett, Neil j. in David E. A. Crowther (1998): Community identity in the twenty-first century. *International Journal of Public Sector Management*. 11 (6), 425-439.
7. Bartelj, Andrej (1994): 25 let Renaulta v Sloveniji. *Dolenjski list* 46, 2.
8. Bartelj, Andrej (2002): Francoz, ki razmišlja slovensko: Michel Bouton, predsednik Revozove uprave. *Dolenjski list* 42, 3.
9. Baskin, Otis in Craig F. Aronoff (1988): Public relations. *The profession and the practice*. Second edition. Iowa: WCB.
10. Beck, Ulrich (2000): *What is globalization?* Cambridge: Polity press.
11. Bernard, Jessie Shirley (1973): *The Sociology of Community: Introduction to Modern Society Series*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
12. Bouton, Michel (2003): *Govor predsednika uprave na srečanju z novinarji*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=1037> (4. maj 2003).
13. Burke, Edmund M. (1999): *Corporate Community Relations; The Principle of the Neighbor of Choice*. London: Praeger.
14. Bussines in the community (2006). Dostopno na <http://www.bitc.org.uk/index.html> (20. september. 2006).
15. Cirman, Primož (2004): *Vladni pospešek Revozu*. Dostopno na: [http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,49&so=Delo&da=20040529&ed=0&pa=1&ar=6fe4d0ff301d94e6f30641733b17aa5b04&fromsearch=1](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20040529&ed=0&pa=1&ar=6fe4d0ff301d94e6f30641733b17aa5b04&fromsearch=1) (15. september 2006).
16. Crow, Graham P. in Graham Allan (1995): Community types, community typologies and community time. *Time and society* 4 (2), 147-166.
17. Crowther, David in Stuart Cooper (2002): Rekindling community spirit and identity: the role of ecoprotectors. *Management Decision*. 40 (4), 343-353.

18. Culbertson, Hugh M in Ni Chen (ur.): *International Public Relations, A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
19. Cutlip, Scott M. in Allen H. Center, Glen M. Broom (1994/1999): *Effective Public Relations*. Eight edition. New Yersey: Prentice Hall International, Inc.
20. Cutlip, Scott M. in Allen H. Center, Glen M. Broom (1997): *The Unseen Power: A Brief History of Public Relations*. V: Caywood, Clarke L., Ph. D. (ur.): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
21. Dušič Gornik, Breda (2005): Revoz je zaposlovalec leta. *Dolenjski list* 25, 1
22. Dwyer, Rocky J. (2005): Formal organizations in contemporary society. The relevance of historical perspectives. *Management Decision*. 43 (9),1232-1248.
23. Giddens, Anthony (2000): *Tretja pot*. Ljubljana: Obris.
24. Gillium, Rod (2006): *Welcome from Rod Gillium*. Dostopno na [http://www.gm.com/company/gmability/community/gillum\\_message.html](http://www.gm.com/company/gmability/community/gillum_message.html) (22. maj 2006).
25. Gruban, Brane in Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
26. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. USA: Thomson Wadsworth.
27. Grunig, James E. in David M. Dozier (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
28. Grunig, James E. in Larissa A. Grunig (1992): *Models of Public Relations and Communication*. V: Grunig, J. E. (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
29. Grunig, E. James in Yi-Hui Huang (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa*, 36 (4), 644-667.
30. Hallahan, Kirk (2004): Community as a Foundation for Public Relations Theory and Practice. *Communication Yearbook* 28, 233-279.
31. Harrison, Shirley (1995): *Public Relations: an Introduction*. London: Routledge.
32. Held, David in Anthony MacGrew, David Goldblatt, Jonathan Perraton (1999): *Global transformations: politics, economics and culture*. Cambridge: Polity Press.

33. Jefkins, Frank in Daniel Yadin (1998): *Public Relations. Fifth Edition*. Essex: Prentice Hall.
34. Jovič, Slobodan (2005): Človek projektov. *Mesečnik* 15, 24, 25.
35. King, Anthony D. (1997): Prefaces to Revised Edition. V: King, A. D. (ur.): *Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representing of Identity*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
36. Kruckeberg, Dean in Kenneth Starck (1988): *Public Relations and Community: A reconstructed Theory*. New York: Praeger.
37. Kruckeberg, Dean (2000): Public Relations: Toward a Global Professionalism. V: Ledingham, John A., Stephen D. Bruning (ur.): *Public Relations as Relationship Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
38. Lantos, Geoffrey P. (2002): The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 19 (3), 205-230.
39. Leaf, Robert S. (1997): International Public Relations. V: Lesly Philip (ur.): *Lesly's Handbook of Public Relations and Communication*. Fifth Edition. Chicago, Illinois: Contemporary Books
40. Ledingham, John A. in Stephen D. Bruning (2000): *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. London: Lawrence Erlbaum associates, publishers.
41. Levitt, Theodore (1995/2001): A world of difference. Think global. Act local. V: Malcolm Waters (ur): *Globalization*. London in New York: Routledge.
42. Mardin, B (1995): *Nov mejnik*. Pristop 8, 16.
43. McGrew, Anthony (1992): A Global Society. V: Hall, Stuart (ur.): *Modernity and its Futures*. Cambridge: Polity Press.
44. Mlinar, Zdravko (1973): *Sociologija lokalnih skupnosti*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
45. Mlinar, Zdravko (1994): *Individuacija in globalizacija v prstoru*. Ljubljana: SAZU.
46. Mlinar, Zdravko in Jan Makarovič, Pavel Gantar, Marjan Hočevar, Drago Kos, Ida Hojnik-Zupanc, Franc Trček (1995): *Osamosvajanje in povezovanje v evropskem prostoru*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
47. Nederveen Pieters, Jan (1995): Globalization as Hybridization. V: Featherstone, Mike (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publications.
48. Outdoor Education Research and Evaluation Center (2006). Dostopno na: <http://www.wilderdom.com/delphi.html>. (10. september 2006)

49. Parker, Barbara (1998): *Globalization and Business Practise: Managing across Boundaries*. London: Sage Publication.
50. Peak, Bill (1997): *Community Relations*. V: Lesly, Philip (ur.): *Lesly's Handbook of Public Relations and Communication*. Fifth Edition. Chicago: Contemporary Books.
51. Pek Drapal, Darinka in Mojca Drevenšek, Andrej Drapal (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV.
52. Pieters, Jan Nederveen (1995): *Globalization as Hybridization*. V: Mike Featherstone (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publication.
53. PRSA (2006): *The Public Relations Profession: About Public Relations: Official PRSA definition*. Dostopno na <http://www.prsa.org/Resources/Profession/index.asp?ident=prof1> (10. junij 2006).
54. Renault (2006a): *Renault Atlas March 2006*. Dostopno na [http://www.renault.com/renault\\_com/en/images/Renault%20Atlas\\_March%202006\\_tcm1120-314675.pdf](http://www.renault.com/renault_com/en/images/Renault%20Atlas_March%202006_tcm1120-314675.pdf) (5. junij 2006).
55. Renault (2006b): *Renault in brief*. Dostopno na [http://www.renault.com/renault\\_com/en/main/10\\_GROUPE\\_RENAULT/10\\_Renault\\_en\\_bref/](http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_GROUPE_RENAULT/10_Renault_en_bref/) (5. junij 2006).
56. Renault (2006c): *Sustainable Development: Issues at stake*. Dostopno na [http://www.renault.com/renault\\_com/en/main/30\\_DEVELOPPEMENT\\_DURABLE/10\\_Enjeux/](http://www.renault.com/renault_com/en/main/30_DEVELOPPEMENT_DURABLE/10_Enjeux/) (8. maj 2006).
57. Renault (2006č): *Sustainable Development: Local Development*. Dostopno na [http://www.renault.com/renault\\_com/en/main/30\\_DEVELOPPEMENT\\_DURABLE/10\\_Enjeux/40\\_Developpement\\_local/index.aspx](http://www.renault.com/renault_com/en/main/30_DEVELOPPEMENT_DURABLE/10_Enjeux/40_Developpement_local/index.aspx) (8. maj 2006).
58. Renault (2006d): *Sustainable Development: Good Practices*. Dostopno na: [http://www.renault.com/renault\\_com/en/main/30\\_DEVELOPPEMENT\\_DURABLE/40\\_Performances/50\\_Bonnes\\_pratiques/index.aspx](http://www.renault.com/renault_com/en/main/30_DEVELOPPEMENT_DURABLE/40_Performances/50_Bonnes_pratiques/index.aspx) (1. september 2006).
59. Renault (2006e): *Sporočilo za medije*. Dostopno na <http://www.spv-rs.si/vsebina/pdf/Varnostzavse2006-informacijaofinalistih.pdf> (10. maj 2006).
60. Renault (2006f): *Poročilo o ravnanju z okoljem: Environmental Statement 2004 Revoz d. d.* Dostopno na CD-romu.
61. Revoz (2006a): *O Podjetju*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=Podjetje&ArticleID=1206> (3. maj 2006).
62. Revoz (2006b): *Lokacija*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=Podjetje&ArticleID=1292> (3. maj 2006).

63. Revoz (2006c): *Revoz po produktivnosti 6. med evropskimi tovarnami*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=2101> (4. maj 2006).
64. Revoz (2006č): *Družbena odgovornost*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=TrajnostniRazvoj&ArticleID=1143> (4. maj 2006).
65. Revoz (2006d): *Ravnanje z okoljem*. Dostopno na <http://www.revoz.si/index.cp2?ObjectName=trajnostniRazvoj&ArticleID=1215> (18. maj 2006).
66. Robertson, Ronald (1995): Globalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. V: Featherstone, Mike (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publications.
67. Rogovsky, Nikolai (2000): Corporate Community Involvement Programmes: Partnerships for Jobs and Development. *Business and Society Programme* 116/2000.
68. Rosenbaum, Mark S., Amy L. Ostrom in Ronald Kuntze (2005): Loyalty programmes and a sense of community. *Journal of Services Marketing* 19 (5), 222-233.
69. Rustja, Nina (2004): *Vlaganja domačega in tujega transnacionalnega podjetja v razvoj regije (primer Krke in Revoza)*. Ljubljana: FDV.
70. Schuekerkens, Ulrike (2004): *Global Forces and Local Lofe-Worlds*. London: Sage Studies in International Sociology.
71. Splichal, Slavko (2005): *Javno mnenje: teoretski razvoj in spori v 20. stoletju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič (2003): *The Global Public Relations Handbook*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
73. Stankovič, Dragica (2005): Kovačič: V mestnem jedru je premalo lokalov. *Dnevnik* 8. 4. 2005, 8.
74. Strassoldo, Raimondo (1992): Globalism and Localism: Theoretical Reflections and Some Evidence. V: Mlinar, Z (ur.): *Globalization and Territorial Identities*. Aldershot (etc.): Avebury.
75. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4), 738-758.
76. Taylor, Maureen (2001): International Public Relations. Opportunities and Challenges for the 21 st Century. V: Heath Robert L. (ur.): *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications, Inc.
77. Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV.

78. Tisdell, Clem (1997): Local communities, conservation and sustainability. Institutional change, altered governance and Kant's social philosophy. *International Journal of Social Economics* 24 (12), 1361-1375.
79. Tomlinson, John (1999): *Globalization and Culture*. Cambridge: Polity Press.
80. Tönnies, Ferdinand (1999): *Skupnost in družba*. Ljubljana: FDV.
81. Verčič, Dejan (2003): Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. V: Sriramesh, Krishnamurthy, Dejan Verčič (ur.): *The Global Public Relations Handbook*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
82. Verčič, Dejan, Larissa A. Grunig, James E. Grunig (1996): Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. V: Culbertson, Hugh M, Ni Chen (ur.): *International Public Relations, A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
83. Vidojević, Zoran (2005): *Kuda vodi globalizacija*. Beograd: IP Filip Višnjič.
84. Virč, Karmen (2000): *Internacionalizacija kapitala v sodobnem svetu. Transnacionalna podjetja, primer Renault-Revoz*. Studio Virč, avgust 2000
85. Wakefield, Robert I. (1996): Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. V: Culbertson, Hugh M, Ni Chen (ur.): *International Public Relations, A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
86. Wakefield, Robert I. (2001): Effective Public Relations in the Multinational Organization. V: Heath Robert L. (ur.): *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications, Inc.
87. Waters, Malcolm (1995/2001): *Globalization*. London in New York: Routledge.
88. Wilcox, Dennis L. in Phillip H. Ault, Warren K. Agee (1997): *Public Relations. Strategies and Tactics*. 5th Edition. New York: Addison-Westley Education Publishers