

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Vodopivec

Načini zagotavljanja legitimnosti podjetja v lokalni skupnosti:

primer Hit, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Vodopivec

Mentorica: doc. dr. Urša Golob

Načini zagotavljanja legitimnosti podjetja v lokalni skupnosti:

primer Hit, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Mama in tata, hvala, ker sta mi omogočila nepozabna študijska leta, hvala za vajino podporo in zaupanje, ki mi ju vsakodnevno izkazujeta.

Hvala mentorici doc. dr. Urši Golob za strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge in oddelku korporativnih komunikacij podjetja Hit za dragocene delovne izkušnje.

In še nazadnje: Alja, Andreja, Kristina, Veronika, Špela in Katja, hvala za vaše prijateljstvo.

NAČINI ZAGOTAVLJANJA LEGITIMNOSTI PODJETJA V LOKALNI SKUPNOSTI: PRIMER HIT, D. D.

Vsaka organizacija, kot del družbenega sistema, potrebuje za svoj obstoj, rast in razvoj potrditev in zaupanje javnosti, predvsem tiste najbližje. To največkrat predstavlja lokalna skupnost. Med organizacijo in lokalnim okoljem obstaja poseben odnos soodvisnosti, posebna pravila igre, ki so se določila z družbeno pogodbo ob ustanovitvi organizacije. Legitimnost se v našem primeru nanaša na predpostavko družbe, da je delovanje organizacije zaželeno, pristno in v skladu z družbenim sistemom vrednot. Temeljno orodje upravljanja legitimnosti je komunikacija, zato naloge legitimizacijskega procesa prevzemajo strokovnjaki za odnose z javnostmi. V diplomskem delu predstavljamo načine zagotavljanja legitimnosti v lokalni skupnosti na primeru podjetja Hit, ki je v okolje vpeljalo novo, s številnimi predsodki obremenjeno dejavnost – igralništvo. Predstavljamo družbene menjave podjetja z okoljem, s pomočjo katerih si je podjetje, kljub mejni naravi osnovne dejavnosti, pridobilo legitimnost lokalnega okolja, ter komunikacijske programe, s katerimi podjetje legitimnost vzdržuje. Legitimizacijski proces je namreč nikoli povsem zaključena naloga.

Ključne besede: organizacijska legitimnost, odnosi z javnostmi, lokalna skupnost, družbena menjava, igralništvo

MEANS OF ENSURING ORGANIZATIONAL LEGITIMACY IN THE LOCAL COMMUNITY: THE CASE OF HIT, D. D.

To ensure its existence, growth and development an organization making part of a social system needs public approval and confidence, especially the ones of its immediate public, which is usually represented by its local community. Between an organization and its environment there is a particular relation of interdependence with specific rules, set by the articles of association at the time of its foundation. The legitimacy studied in this case is related to the social assumption that the running of the organization is desired, genuine, and in accordance with the social value system. The main instrument of legitimacy management is communication and therefore the tasks in the process of gaining legitimacy are completed by public relations professionals. In this paper I present the means of ensuring legitimacy in the local community on the case study of the company Hit, which introduced in its environment a new, highly prejudiced activity – the gambling industry. I also present social exchanges between the company and its environment that helped the company, despite the boundary nature of its activity, to achieve legitimacy in the local environment as well as communication programmes maintaining this legitimacy. The legitimacy process is indeed a never ending task.

Keywords: organization legitimacy, public relations, local community, social exchange, gambling industry

VSEBINSKO KAZALO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | UVOD | 8 |
| 2 | KONCEPT ORGANIZACIJSKE LEGITIMNOSTI | 10 |
| 2.1 | Opredelitev in teorije organizacijske legitimnosti | 10 |
| 2.1.1 | Strateški pristop | 11 |
| 2.1.2 | Institucionalni pristop | 12 |
| 2.2 | Oblike organizacijske legitimnosti | 14 |
| 2.2.1 | Pragmatična legitimnost | 14 |
| 2.2.2 | Moralna legitimnost | 15 |
| 2.2.3 | Kognitivna legitimnost | 16 |
| 2.3 | Legitimnost in koncept družbene odgovornosti podjetij | 17 |
| 2.4 | Legitimnost in koncept deležnikov | 20 |
| 3 | ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST KOT SREDIŠČNI POJEM ODNOSOV Z JAVNOSTMI | 23 |
| 3.1 | Komunikacija kot temelj upravljanja legitimnosti | 25 |
| 3.2 | Legitimnost in ugled organizacije | 29 |
| 3.3 | Strategije legitimizacijskega procesa | 30 |
| 3.3.1 | Prilagoditev okolju | 31 |
| 3.3.2 | Izbira med okolji | 32 |
| 3.3.3 | Upravljanje okolij | 33 |
| 4 | ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI IN VPRAŠANJE LEGITIMNOSTI | 35 |
| 4.1 | Soodvisnost organizacije in lokalnih skupnosti | 35 |
| 4.2 | Odnosi z lokalno skupnostjo | 36 |
| 4.2.1 | Načrtovanje odnosov z lokalnimi skupnostmi | 38 |
| 4.2.2 | Programi odnosov z lokalnimi skupnostmi in zagotavljanje legitimnosti | 41 |
| 5 | ŠTUDIJA PRIMERA: HIT, D. D. | 43 |
| 5.1 | Metodologija in zbiranje podatkov | 43 |
| 5.2 | Problematika umeščanja igralniške dejavnosti v lokalno okolje | 45 |
| 5.2.1 | Razvoj igralniške dejavnosti v Sloveniji | 45 |
| 5.2.2 | Ustanovitev in razvoj podjetja Hit | 48 |
| 5.2.2.1 | Turistična ponudba Nove Gorice in okolice do ustanovitve podjetja Hit | 49 |
| 5.3 | Legitimizacija igralništva v lokalni skupnosti | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3.1 Družbena pogodba Hita z lokalno skupnostjo | 51 |
| 5.3.2 Programi grajenja legitimnosti v lokalni skupnosti | 52 |
| 5.3.2.1 Sodelovanje pri razvoju lokalnega okolja, obnovi in ohranjanju kulturne dediščine | 53 |
| 5.3.2.2 Do širše legitimnosti preko zadovoljstva zaposlenih | 54 |
| 5.4 Grožnje legitimnosti | 55 |
| 5.4.1 Zakonodaja igralniške dejavnosti | 55 |
| 5.4.2 Družbeni stroški igralniške dejavnosti | 58 |
| 5.5 Programi ohranjanja legitimnosti | 59 |
| 5.6 Ugotovitve | 61 |
| 5.7 Omejitve raziskave | 62 |
| 6 ZAKLJUČEK | 64 |
| 7 LITERATURA | 66 |
| 8 PRILOGE | 71 |
| PRILOGA A: Deklaracija o razvoju igralništva v Sloveniji | 72 |
| PRILOGA B: intervju z nelido nemec | 73 |
| PRILOGA C: Mejniki v razvoju podjetja Hit | 78 |
| PRILOGA D: Hitra rast števila zaposlenih | 79 |
| PRILOGA E: Slovenska zakonodaja, ki ureja področje prirejanja posebnih iger na srečo | 80 |
| PRILOGA F: Peticija proti širitvi igralništva | 81 |

KAZALO TABEL IN SLIK

| | |
|---|----|
| <i>Tabela 3.1: Možni pristopi konkretnega in simboličnega upravljanja legitimnosti</i> | 26 |
| <i>Tabela 5.1: Uporabljeni viri v študiji primera</i> | 44 |
| <i>Tabela 5.2: Pričetek poslovanja igralnic 1964–1996</i> | 46 |
| <i>Tabela 5.3: Število neposredno zaposlenih v igralniški dejavnosti v obdobju 1985–1996</i> | 47 |
| <i>Tabela 5.4: Razlogi podpore in odpora razvoju igralniške dejavnosti</i> | 51 |
| <i>Tabela 5.5: Vrsta družbenih menjav na poti k trem oblikam legitimnosti</i> | 52 |
| <i>Tabela 5.6: Število tujih in domačih obiskovalcev v igralnicah in igralnih salonih v mestni občini Nova Gorica</i> | 57 |
| <i>Tabela 5.7: Večja sponzorstva, donacije in podpore družbenim projektom</i> | 59 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| <i>Slika 2.1: Tri ravni deležnikov organizacije</i> | 22 |
| <i>Slika 3.1: Legitimizacijske strategije</i> | 34 |
| <i>Slika 4.1: Organizacija in njene javnosti v lokalnem okolju</i> | 38 |
| <i>Slika 4.2: Štiri stopnje upravljanja in pripadajoča vprašanja, ki zaznamujejo vsako izmed faz</i> | 39 |

1 UVOD

Teorija in praksa sta že pred desetletji ovrgli opredelitev organizacije kot samozadoščujoče si enote. Od poznih 60. let prevladuje mišljenje o organizaciji kot odprtem družbenem sistemu. Družbeno okolje je postalo vir izzivov, na katere mora organizacija odgovoriti, v kolikor želi v okolju preživeti, rasti in se razvijati. Predstavniki institucionalnih teorij so med vplivi okolja na organizacijo izpostavili kulturni oz. vrednostni sistem družbe, njihova pričakovanja in percepcije. To mišljenje predstavlja osnovo koncepta legitimnosti, ki se mu posvečamo v diplomskem delu. Organizacijsko legitimnost razumemo kot splošeno predpostavko družbe, da je delovanje organizacije pravilno, zaželeno in v skladu z družbenimi pričakovanji ter trdimo, da je glavno orodje upravljanja legitimnosti *komunikacija*. Teza diplomskega dela je, da je organizacijska legitimnost v lokalni skupnosti rezultat učinkovitih odnosov z javnosti.

Diplomsko delo pričenjamo s predstavitvijo teorij organizacijske legitimnosti. Več pozornosti namenimo strateškemu in institucionalnemu pogledu, ki obravnavata različne oblike legitimnosti. Te povežemo s konceptom družbene odgovornosti in teorijo deležnikov, s čimer dobimo popolnejšo sliko o tem, komu je organizacija odgovorna in kdo ji legitimnost pravzaprav podeljuje.

Teoretični del nadaljujmo s pomenom odnosov z javnostmi pri upravljanju legitimnosti. Dokažemo, da je organizacijska legitimnost središčni pojem odnosov z javnostmi, čeprav se praktiki tega velikokrat ne zavedajo. Temu dodamo različne strategije, taktike in orodja, ki jih ima organizacija na voljo, da si legitimnost pridobi, jo vzdržuje in ob kriznih trenutkih brani.

Odnosi z lokalnimi skupnostmi predstavljajo odnose z javnostmi v malem. Kljub temu, da med organizacijo in lokalnim okoljem obstaja vrsta obojestranskih interesov, odličnost odnosa ni samoumevna. Lokalna skupnost je tista javnost, ki od organizacije najbolj pričakuje, da bo delovala v vlogi »korporativnega državljana«, torej družbeno odgovorno. V četrtem poglavju predstavimo soodvisnost organizacije in lokalne skupnosti ter programe za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov. S tem zaključimo teoretični del diplomskega dela.

Za praktični prikaz zagotavljanja različnih oblik legitimnosti v lokalni skupnosti smo izbrali novogoriško podjetje Hit, ki je pred petindvajsetimi leti na slovenskih tleh uvedlo nov koncept igralniško-zabaviščne dejavnosti. Igre na srečo so bile skozi zgodovino, in tudi v času ustanavljanja podjetja Hit, v nasprotju s socialistično moralo in družbenimi vrednotami. Igralništvo je bilo obremenjeno s številnimi negativnimi predsodki, zato nas zanima, kako si je podjetje pridobilo zaupanje in legitimnost lokalne skupnosti, kakšne legitimizacijske strategije je uporabilo in kakšno družbeno pogodbo sklenilo s skupnostjo, da mu je ta dovolila hitro nadaljnjo rast in razvoj. Poleg tega nas zanima, kako podjetje odgovarja na grožnje pridobljene legitimnosti, ki se iz dneva v dan povečujejo.

2 KONCEPT ORGANIZACIJSKE LEGITIMNOSTI

2.1 OPREDELITEV IN TEORIJE ORGANIZACIJSKE LEGITIMNOSTI

Teorije organizacij legitimnost velikokrat omenjajo, vendar jo redkokdaj podrobno opredelijo. Mark C. Suchman (Suchman 1995, 573) meni, da vprašanje »kaj je legitimnost«, pravzaprav sovpada z odgovorom na vprašanje, »legitimnost česa oz. legitimnost čemu«. Pomen in opredelitev legitimnosti naj bi bili torej odvisni od konteksta in narave težave, za katero naj bi legitimnost pomenila rešitev (Suchman 1995).

Eden izmed prvih teoretikov, ki je načel vprašanje legitimnosti, je Talcott Parsons. Organizacija je zanj del večjega, nadrejenega družbenega sistema, legitimnost pa povezuje z upravičenostjo organizacije do omejenih družbenih virov. V kolikor delovanje organizacije ni družbeno sprejeto, ima, po njegovem mnenju, družba vso moč, da ji potrebne resurse odvzame in prerazporedi med ostale organizacije. Legitimnost si organizacija torej pridobi, le v kolikor je njeno delovanje skladno s cilji nadrejenega družbenega sistema (Parsons v Dowling in Pfeffer 1975, 123).

J. G. Maurer (Maurer v Suchman 1995, 573) je dal pomenu legitimnosti hierarhično noto. Legitimizacija je zanj proces, kjer organizacija sovrstnikom in nadrejenim opravičuje svojo pravico do obstoja. Pfeffer in njegovi somišljeniki (Suchman 1995, 573) pri konceptu legitimnosti in legitimizacije pa v ospredje postavljajo skladnost vrednot organizacije z družbenim sistemom. Teoretika Mayer in Scott (Mayer in Scott v Suchman 1995, 573), po drugi strani, poudarjata predvsem razumevanje delovanja organizacije in pomena tega delovanja za družbo.

Definicije legitimnosti in legitimizacije se torej razlikujejo glede na *vir legitimnosti*, *razloge_iskanja legitimnosti*, pa tudi *stopnjo splošnosti* opredelitve koncepta. V prejšnjih dveh odstavkih smo ponudili le nekaj začetnih pogledov na organizacijsko legitimnost, več pozornosti bomo posvetili Suchmanovi opredelitvi, ki velja za najbolj razširjeno in največkrat citirano definicijo.

Suchman je v svojem članku *Managing Legitimacy* skušal združiti definicije različnih predhodnih avtorjev in legitimnost opredelil kot »percepcijo oz. predpostavko, da je delovanje entitete zaželeno, pristno in skladno z družbeno konstruiranim sistemom norm, vrednot, prepričanj in definicij« (Suchman 1995, 573).

Suchman v svoji definiciji poudarja *posplošenost koncepta* legitimnosti, saj družba velikokrat preskoči specifična dejanja organizacije in ocenjuje delovanje na splošno, upoštevajoč predvsem pretekle dogodke. Organizacija lahko torej občasno deluje v nasprotju z družbenimi načeli, a kljub temu ohranja legitimnost (Suchman 1995, 574).

Nadalje Suchman opozarja, da je legitimnost *percepcija* in *družbeni konstrukt*, saj temelji na skladnosti s prepričanji družbene skupnosti. Legitimno delovanje nenazadnje pomeni, da skupnost kot celota sprejema in podpira splošno delovanje organizacije (Suchman 1995, 573).

Opredelitev koncepta legitimnosti vpliva na razumevanje procesa legitimizacije. Že Parsons je izpostavil, da si organizacija legitimnost, torej pravico so obstoja in delovanja, zagotavlja korak za korakom (Parsons v Dowling in Pfeffer 1975, 123).

Dowling in Pfeffer (1975), kot dva izmed najpomembnejših teoretikov organizacijske legitimnosti, pri procesu legitimizacije poudarjata, da legitimnost ni vezana zgolj na ekonomsko vedenje organizacije, ravno tako pa ne moremo legitimnosti enačiti z legalnostjo¹. Delovanje organizacije lahko po njunem mnenju opazujemo z ekonomskega, legalnega in legitimnega vidika, vendar naj bi si organizacija prizadevala za takšno delovanje, ki se nahaja v preseku vseh treh pogledov in je torej: ekonomsko, legalno in legitimno (Dowling in Pfeffer 1975, 123–124).

Za lažje razumevanje pomena legitimizacije in virov pritiska nanjo, bomo nekaj besed namenili, po mnenju Suchmana (1995), najbolj razširjenima strujama organizacijske legitimnosti, tj. strateškemu in institucionalnemu pristopu organizacijske legitimnosti.

2.1.1 STRATEŠKI PRISTOP

Strateški pristop, ki ga povezujemo z deli avtorjev kot so Dowling in Pfeffer (1975) ter Ashforth in Gibbs (1990), legitimnost opredeljuje kot *vir konkurenčnosti, napredka* in

¹ Ekonomsko vedenje Dowling in Pfeffer opredeljujeta kot učinkovito izmenjavo resursov z ostalimi deli družbenega sistema (Dowling in Pfeffer 1975, 123).

rasti organizacije na trgu. Kot pravita Monica A. Zimmerman in Gerald J. Zeitz (2002) je legitimnost odnos med organizacijo in njenimi deležniki, ki kaže na to, da je delovanje organizacije kompetentno, učinkovito, pravilno, potrebno ter v skladu z vsemi družbenimi pričakovanji, normami in vrednotami, kar predstavlja pomemben motivator za nadaljnja vlaganja investorjev (Zimmerman in Zeitz 2002). K temu dodajata, da legitimnost podjetju olajša pridobivanje tudi drugih virov za uspešno delovanje organizacije, kot so: kvalificirani zaposleni, finančna sredstva, tehnologija in državna podpora (Zimmerman in Zeitz 2002, 414).

Strateška opredelitev legitimnosti predpostavlja močan nadzor nad procesom legitimizacije, kontinuirano sledenje zahtevam družbe ter vidno delovanje v skladu z družbenimi pričakovanji. Legitimizacija je v tem pogledu *namenska* (Suchman 1995: 576). Suchman strateško perspektivo organizacijske legitimnosti opisuje kot »menedžerski pogled navzven« (*management looking out*), saj se vodstvo osredotoča in nenehno spremlja družbene vrednote, prepričanja in običaje ter poznavanje teh prikaže kot pomembno točko razlikovanja z ostalimi konkurenčnimi organizacijami (Suchman 1995, 577).

2.1.2 INSTITUCIONALNI PRISTOP

Predstavniki institucionalnega pristopa, kot so Di Maggio, Powell, Meyer, Scott in drugi (Suchman 1995, 576), legitimnost predstavljajo kot *zbirko prepričanj*. Legitimnost je zanje fenomen, kjer norme in družbene vrednote neomejeno vplivajo na organizacijo. Kulturne definicije naj bi determinirale sestavo organizacije, njeno delovanje, njeno razumevanje in ocenjevanje v družbi. V tem primeru gre za, kot pravi Suchman, »družbeni pogled v organizacijo« (*society looking in*), kjer družba natančno spremlja delovanje organizacije in zahteva, da je to v skladu z njenim vrednostnim sistemom (Suchman 1995, 576).

Organizacija si torej mora za preživetje in rast zagotoviti legitimnost deležnikov. To si lahko pridobi z zadovoljevanjem njihovih potreb ali z upoštevanjem pravil delovanja, ki jih narekuje institucionalno okolje. Ker gre pri slednjem za širše sprejeta pravila in oblike delovanja, se organizacije nemalokrat znajdejo pri pojavu, ki mu pravimo *izomorfizem*² (Jones v van Dongen 2006, 22).

² Izomorfizem pomeni lastnost, značilnost izomorfnega, istoličnost (Abecednik).

Shepard in drugi (Shepard v van Dongen 2006, 22) vidijo izomorfizem kot proces, ko si organizacije znotraj istega področja delovanja postajajo vse bolj podobne, saj so izpostavljene istim težnjam iz okolja. Vzroke izomorfizma sta raziskala Di Maggio in Powell ter ponudila tri razlage oz. tri oblike izomorfizma (Di Maggio in Powell v van Dongen 2006, 22):

- *prisilni (coercive) izomorfizem*: nastane zaradi zunanjih pritiskov na organizacijo, da ta prevzame določene norme in vrednote. Shepard (Shepard v van Dongen 2006, 22) ločuje dva vira pritiska, ki oblikujeta prisilni izomorfizem: konkurenčne organizacije in tiste, od katerih je organizacija odvisna, ter družbena pričakovanja. Slednja imajo dandanes vse večjo moč, kar naj bi se kazalo v pojavljanju tako imenovanega *institucionalnega izomorfizma*, ki narekuje oblikovanje proaktivne organizacije. Proaktivnost se nanaša predvsem na razumevanje vse večje moči interesnih skupin ter pomena predvidevanja posledic delovanja organizacije na družbeno okolje (Shepard in drugi 1997).
- *mimetični izomorfizem*: o njem govorimo, ko organizacije posnemajo uspešne poslovne prakse drugih organizacij, saj verjamejo, da je to zagotovljena pot do uspeha.
- *normativni izomorfizem*: je posledica profesionalnega okolja organizacije. Oblikuje se posredno z vrednotami in normami, ki jih narekuje profesija³.

Izomorfizem je torej eden od načinov, s katerim si organizacije želijo zagotoviti legitimnost, saj prevzemajo preizkušene in družbeno potrjene vzorce delovanja. Kljub temu Mary Bowerman opozarja, da legitimnost ni nujno končni rezultat izomorfizma, kar nakazuje izčrpanost nekoč uspešnega poslovnega modela delovanja in željo javnosti po spremembah, novih iniciativah (Bowerman 2002).

³ Primer normativnega izomorfizma so norme, ki jih izobraževalne ustanove posredujejo študentom in ki jih bodo ti v prihodnje prenesli v organizacijo.

2.2 OBLIKE ORGANIZACIJSKE LEGITIMNOSTI

Suchman (Suchman 1995, 577) razlikuje tri vrste organizacijske legitimnosti: pragmatično, moralno in kognitivno legitimnost. Vse tri oblike vključujejo predpostavko, da je organizacijska dejavnost zaželena, pristna in skladna z vrednotami, normami in prepričanji družbe, razlikujejo pa se v pogledu na pričakovano dinamiko obnašanja organizacije.

2.2.1 PRAGMATIČNA LEGITIMNOST

Pragmatična legitimnost temelji na najbolj neposrednem odnosu med organizacijo in deležniki, torej na neposredni menjavi. Javnost analizira obnašanje in delovanje organizacije glede na praktične, oprijemljive posledice aktivnosti organizacije (Suchman 1995, 578).

Pragmatično legitimnost lahko razdelimo na tri podvrste legitimnosti. Osnovno stopnjo predstavlja *legitimnost menjave (exchange legitimacy)*, kjer javnost podpira politiko organizacije zaradi posebnih pričakovanj, ki naj bi jih tovrstna organizacijska politika uresničila. Deležniki v zameno za podporo prejmejo želene produkte (Suchman 1995, 578).

Drugo stopnjo pragmatične legitimnosti Suchman imenuje *legitimnost vpliva (influence legitimacy)*. Z razliko od legitimnosti menjave, se legitimnost vpliva opira na širše interese deležnikov organizacije. Organizacija si to vrsto legitimnosti zagotovi, ko v oblikovanje organizacijske politike vključi predstavnike najpomembnejših interesnih skupin oz. ko prevzame njihove standarde delovanja in jih označi za svoje (Suchman 1995, 578).

Tretja podvrsta pragmatične legitimnosti je *legitimnost naklonjenosti (dispositional legitimacy)*. Kot je opozoril Zucker (Zucker v Suchman 1995, 578), so ljudje nagnjeni k personifikaciji organizacij. Opredeljujejo jih kot avtonomne, koherentne in moralno odgovorne akterje. Včasih jih enačijo celo s posameznikom, ki ima svoje cilje, okuse, stil in svojo osebnost ter na podlagi tega podelijo legitimnost tistim organizacijam, s katerimi si delijo najboljše interese in vrednote. Legitimnost naklonjenosti lahko zato uvrstimo tudi k moralnim oblikam legitimnosti (Suchman 1995, 578).

2.2.2 MORALNA LEGITIMNOST

V nasprotju s pragmatično legitimnostjo, je moralna legitimnost »sociotropične« narave, saj temelji na oceni, ali je dejavnost organizacije koristna za dobrobit celotne družbe ter ali spodbuja in pripomore k družbenemu bogastvu (Suchman 1995, 579).

Tudi moralna legitimnost zavzema različne oblike. *Posledična legitimnost* temelji na predpostavki, da je potrebno organizacijo oceniti glede na njene dosežke. Največkrat gre za oceno kakovosti in vrednosti produkta ter oceno posledic delovanja organizacije⁴ (Suchman 1995, 580). V primeru pomanjkanja jasnih meril za oceno končnega produkta, postane pomembna postopkovna *legitimnost (procedural legitimacy)*, ki temelji na družbeno sprejetih tehnologijah in postopkih (Scott v Suchman 1995, 580). Ta oblika legitimnosti je izrednega pomena pri strokah, kjer javnost opredeljujejo output kot rezultat predvidljivih in nepredvidljivih situacij⁵ (Suchman 1995, 580).

Oceno kategorij in strukture organizacije predstavlja *strukturna legitimnost oz. legitimnost strukture (structural legitimacy)*. Strukturna legitimnost (Scott v Suchman 1995, 581) predstavlja oceno ustreznosti organizacijske strukture za uspešno delovanje in ustvarjanje vrednosti. Osredotoča se na splošne značilnosti organizacije in ne na posamične postopke kot to počne prej omenjena postopkovna legitimnost. Pomembna je strukturiranost organizacije kot celote⁶ (Suchman 1995, 581).

Podobno kot postopki, lahko tudi struktura služi kot pomembna ocena organizacije v primeru manj vidnih in jasnih outputov, ciljev in strategij organizacije (Meyer in drugi v Suchman 1995, 581).

Strukturno legitimna organizacija postane »skladišče« javnega zaupanja, saj je to »prava« organizacija za opravljanje določene družbene naloge. Občutek upravičenosti, pravilnosti obstoja in delovanja organizacije se nanaša predvsem na *identiteto organizacije* ter manj na dokaze o sposobnosti organizacije za opravljanje naloge. Primer so izobraževalne organizacije. Z njihovo strukturo oz. organiziranostjo namreč kažejo, da so pravšnje za opravljanje tovrstne naloge (Meyer v Suchman 1995, 581).

⁴ Ko govorimo o posledični legitimnosti, je potrebno upoštevati, da so tehnične zahteve oz. lastnosti produktov družbeno definirane (Meyer & Rowan v Suchman 1995, 580).

⁵ Za primer lahko vzamemo bolnišnično oskrbo.

⁶ Na primer: Ali struktura organizacije vključuje oddelek za nadzor kakovosti?

Zadnja oblika moralne legitimnosti je *legitimnost osebnosti*, s čimer moralna legitimnost postane vzporedna Webrovi razpravi o legitimnosti avtoritete⁷. Legitimnost osebnosti temelji na karizmi posameznih vodij organizacije in je zato po naravi prehodna ter idiosinkratična.⁸

2.2.3 KOGNITIVNA LEGITIMNOST

Legitimnost si lahko organizacija pridobi zaradi občutka javnosti, da je njen obstoj potreben, neizbežen ali celo samoumeven. Kognitivna legitimnost ne temelji na interesu ali oceni, ampak na razumevanju in samoumevnosti. Razlikujemo dve obliki kognitivne legitimnosti (Suchman 1995, 582).

Kaotičnost družbenega sveta je za nekatere teoretike razlog potrebe po razumevanju obstoja in delovanja organizacije. Posamezniki si radi svoje izkušnje razporejamo v razumljive in koherentne »predalčke«. V kolikor je torej organizacija sposobna podati *razumljivo razlago svojega bistva*, ciljev, ji javnost podeli legitimnost. Takšna organizacija naj bi zagotavljala predvidljivo, koherentno in družbeno koristno delovanje. Pri tem je pomembno omeniti, da morajo tovrstne razlage vključevati vsakodnevne izkušnje javnosti, saj je le takšna razlaga lahko splošno razumljiva (Suchman 1995, 582).

Druga oblika kognitivne legitimnosti, ki bi jo lahko poimenovali *samoumevna legitimnost*, temelji na samoumevnosti obstoja in delovanja organizacije. Javnost jo organizaciji podeli, ko se ji zdi njen obstoj nujno potreben oz. neizbežen (Suchman 1995, 853). Samoumevna legitimnost predstavlja najtežje dosegljivo stopnjo legitimnosti.

Pragmatična, moralna in kognitivna legitimnost največkrat sobivajo, kljub temu pa med njimi obstaja nekaj razlik. Z razliko od moralne in kognitivne, pragmatična legitimnost temelji na osebnih interesih javnosti, zato si jo lahko organizacija nenazadnje tudi »kupi« z oprijemljivimi nagradami, namenjenimi določenim interesnim skupinam. Nasprotno, moralna in kognitivna legitimnost implicirata višja kulturna pravila in

⁷ Weber v svoji razpravi o birokraciji in racionalizaciji meni, da celotna organizacijska struktura izhaja iz vrste legitimnosti, na kateri temelji. Sam je ločeval tri oblike legitimnosti oz. tipe legitimnega nadzora: »karizmatično oblast«, »tradicionalno oblast« in »racionalno-legalno oblast« (Haralambos in Holborn 2001, 280).

⁸ Specifična vsakemu posamezniku posebej (Abecednik).

kakršnokoli kršenje teh zmanjšuje držo in koherentnost organizacije. Nadalje, pragmatična in moralna legitimnost sta osnovani na oceni diskurza, medtem ko za kognitivno legitimnost to ne velja. Pragmatično in moralno legitimnost si organizacija lahko zagotovi s sodelovanjem v diskurzu, kognitivna legitimnost pa po drugi strani nakazuje neizrečene predpostavke (Suchman 1995, 584–585).

Opazovanje povezovanja legitimnosti nakazuje, da je premik od pragmatične k moralni in nato h kognitivni legitimnosti z vsako stopnjo težji, legitimnost vse bolj izmikajoča se, vendar istočasno močnejša in bolj trdoživa, ko je enkrat pridobljena (Suchman 1995, 585).

Suchmanovo razvrstitev oblik legitimnosti so povzeli tudi drugi avtorji. Nekoliko sta jo preimenovala Hunt in Aldrich (v Zimmerman in Zeitz 2002, 418), ki govorita o *sociopolitični regulativni, sociopolitični normativni in kognitivni legitimnosti* ter Scott (v Zimmerman in Zeitz 2002, 418), ki govori o *regulativnem, normativnem in kognitivnem stebru legitimnosti*.

Sociopolitična regulativna legitimnost sloni na standardih, zakonih in pričakovanjih družbe. V kolikor ti niso izpolnjeni, je organizacija izpostavljena sankcijam, saj ne izpolnjuje načel »dobrega državljana«. Sociopolitična normativna legitimnost je vzporedna Suchmanovi moralni legitimnosti, saj temelji na normah in vrednotah družbe, kognitivna pa je ravno tako osnovana na razumevanju in samoumevnosti (Zimmerman in Zeitz 2002, 419 – 420).

Ne glede na različna poimenovanja, ugotavljamo, da se organizacija spopada s tremi vrstami legitimnosti, za katere mora nenehno skrbeti, saj enkrat pridobljena legitimnost ne zagotavlja njene večnosti.

2.3 LEGITIMNOST IN KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ

Pri preučevanju teorije legitimnosti se nenehno gibljemo okrog delovanja organizacije v očeh deležnikov organizacije. Naj si gre za pridobivanje ali ohranjanje, strateški ali institucionalni pogled, legitimnost je rezultat oz. »nagrada« za družbeno odgovorno delovanje organizacije.

Družbena odgovornost podjetij je vse bolj pomembna tema sodobnega gospodarstva, začetki pa tako kot pri teoriji legitimnosti segajo v drugo polovico 20. stoletja, ko se spremeni pogled na organizacijo, oz. ko ta postane del širšega družbenega sistema. Odgovor, zakaj naj organizacija deluje družbeno odgovorno, sovpada s teorijo legitimnosti.

V literaturi družbena odgovornost nima enotne opredelitve, vendar pa se razumevanje bistva znotraj različnih ved ne razlikuje. Naj nam bo za začetek dovolj splošno izhodišče, ki si ga deli večina teoretikov in organizacijo opredeljuje kot družbeno institucijo (Golob 2004).

Tako kot legitimnost tudi družbena odgovornost izhaja iz družbenih pričakovanj, ki se jim mora organizacija čim bolj približati, saj sta v nasprotnem primeru ogroženi njeno preživetje in rast. S tako imenovano *družbeno pogodbo* je organizacija zavezana k družbeno zaželenemu delovanju v zameno za priznanje obstoja in ciljev, torej v zameno za podeljeno legitimnost (Khor 2005).

Pred več kot desetletjem je Carroll v svojem delu opozoril, da se število deležnikov organizacije, ki zahtevajo tako zakonske kot etične pravice, širi, s čimer pa se povečuje tudi odgovornost organizacij. To je Carroll prikazal v tako imenovani piramidi družbene odgovornosti, ki predstavlja štiri kategorije odgovornosti: *ekonomske, zakonske, etične in filantropične odgovornosti organizacij*. Le-te štiri kategorije skupaj tvorijo celoten koncept družbene odgovornosti. Kljub temu, da so kategorije prikazane v obliki piramide, se med seboj ne izključujejo in ne predstavljajo kontinuuma od ekonomskih do prostovoljnih odgovornosti. Kategorije se med seboj večkrat prepletajo in narekujejo, naj družbeno odgovorno delovanje sočasno izpolnjuje ekonomska, zakonska, etična in filantropična pričakovanja deležnikov (Carroll 1991).

V najširšem pomenu se koncept družbene odgovornosti torej nanaša na odnos med organizacijo in družbo ter na načela, ki jih mora organizacija izpolnjevati, da deluje v vlogi dobrega korporativnega državljana (Asongu 2007, 2). Kot pri legitimnosti, tudi pri načelu družbene odgovornosti organizacij nekateri avtorji poudarjajo strateško naravo tovrstnih aktivnosti in govorijo o *strateški družbeni odgovornosti* (Asongu 2007, 4). Ta ne izključuje filantropičnih dejavnosti, ki jih je kasneje Carroll uvrstil med ekonomske in/ali etične odgovornosti, saj jih zaradi prostovoljne narave težko štejemo

med »odgovornosti«. Poleg tega, kot pravita Schwartz in Carroll, lahko filantropičnost izhaja iz povsem ekonomskih interesov⁹ (Schwartz in Carroll 2003, 505–506).

Če Carroll poudarja vrste družbene odgovornosti, se Sethi osredotoča na skladnost med pričakovanji družbe in dejanskim obnašanjem podjetij, torej na upravljanje družbene odgovornosti. Ta zanj pomeni »načrtno izoblikovati vedenje podjetja do te mere, da bo skladno s trenutno prevladujočimi družbenimi normami, vrednotami in pričakovanji o njegovem delovanju« (Sethi v Golob 2004, 876). Organizacija si mora prizadevati, da zmanjša razkorak med družbenimi pričakovanji in lastnim delovanjem, sicer je njegova legitimnost ogrožena. Sethi ponuja tri načine za zmanjševanje tega razkoraka: *družbeno obvezo*, *družbeno odgovornost* in *družbeno odzivnost* (Sethi v Golob 2004, 876).

O družbeni obvezi govorimo, ko podjetje ne spremeni delovanja, ampak le percepcijo javnosti o delovanju podjetja. To stori z informiranjem in izobraževanjem javnosti. Družbena odgovornost ravno tako ne vključuje spremembe dejanskega vedenja podjetja, ampak spremembo obstoječih simbolov, ki opisujejo aktivnosti podjetja in s tem uskladijev z obstoječo percepcijo javnosti. Tretji način zmanjševanja vrzeli, družbena odzivnost, pa pomeni prilagoditev vedenja podjetja potrebam in zahtevam družbe. Gre za konkretno spremembo delovanja, ki je potrebna, v kolikor sta prvi dve strategiji neuspešni (Sethi v Golob 2004, 876).

Strategije, ki jih ponuja Sethi, so vzporedne strategijam upravljanja organizacijske legitimnosti, saj gre nenazadnje za odločitev o prilagajanju in/ali o preoblikovanju organizacijskega okolja in legitimizacijskih prepričanj oz. za uporabo konkretnih in/ali simbolnih legitimizacijskih tehnik.

Ob razlagi piramide družbene odgovornosti je Carroll poudaril, da obstaja naravna povezanost med konceptom družbene odgovornosti in teorijo deležnikov. Le-ta namreč personalizira koncept družbene odgovornosti ter poda jasno definicijo, komu naj bo organizacija odgovorna, s kom je organizacija sklenila družbeno pogodbo, kdo ji podeljuje legitimnost obstoja in delovanja ter nenazadnje zakaj organizacija prevzema razmišljanje in deluje po načelih družbeno odgovornega državljana (Carroll 1991, 43).

9 Archie B. Carroll in Mark S. Schwartz sta skupaj oblikovala tridelni model družbene odgovornosti, ki naj bi odpravil pomankljivosti Carrollove piramide (Schwartz in Carroll 2003).

2.4 LEGITIMNOST IN KONCEPT DELEŽNIKOV

Kdo podeljuje organizaciji legitimnost? H komu se organizacija obrača pri pragmatični, moralni ali kognitivni legitimizaciji? S kom ima sklenjeno družbeno pogodbo in do koga mora ravnati družbeno odgovorno? Na vsa ta vprašanja nam poda odgovor teorija deležnikov, ki doda obraze in imena organizacijskemu oz. družbenemu okolju.

Friedmanovo definicijo iz sedemdesetih let 20. stoletja, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov/delničarjev, je že zdavnaj zamenjala Freemanova deležniška koncepcija podjetja (Jančič 2004, 893). Njegova klasična definicija deležnikov se glasi: »Deležniki so katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko to skuša dosežati svoje cilje« (Freeman v Jančič 2004, 893). Jančič k temu dodaja, da moramo podjetje razumeti kot »vozlišče interakcij s svojimi deležniki in da morajo te interakcije preraščati v na recipročnosti temelječe odnose« (Jančič 2004, 897).

Pričakovanja deležnikov so temelj razumevanja tako legitimnosti kot družbene odgovornosti organizacije in vsaka organizacija deluje znotraj mreže deležnikov, ki imajo nanjo bodisi neposreden bodisi posreden vpliv (Podnar in Golob 2007, 327).

Prva naloga vsake organizacije je ugotoviti, kdo so njeni deležniki, kateri od teh so najpomembnejši in kakšna je njihova moč. Teorija seveda ponuja vrsto manj in bolj splošnih definicij ter različne identifikacijske in klasifikacijske modele (Podnar in Jančič 2006), vendar se bomo tu osredotočili na prej omenjeno Freemanovo definicijo deležnikov in klasifikacijo, ki jo ponuja Mitchell s soavtorji (Mitchell in drugi 1997).

Mitchell in drugi v svojem delu predstavijo tipologijo deležnikov na podlagi treh značilnosti, ki opredeljujejo pomen posamezne skupine deležnikov v določenem časovnem okviru. Izhajajoč iz Freemanove definicije, menijo, da lahko deležnike organizacije klasificiramo glede na (Mitchell in drugi 1997, 865–867):

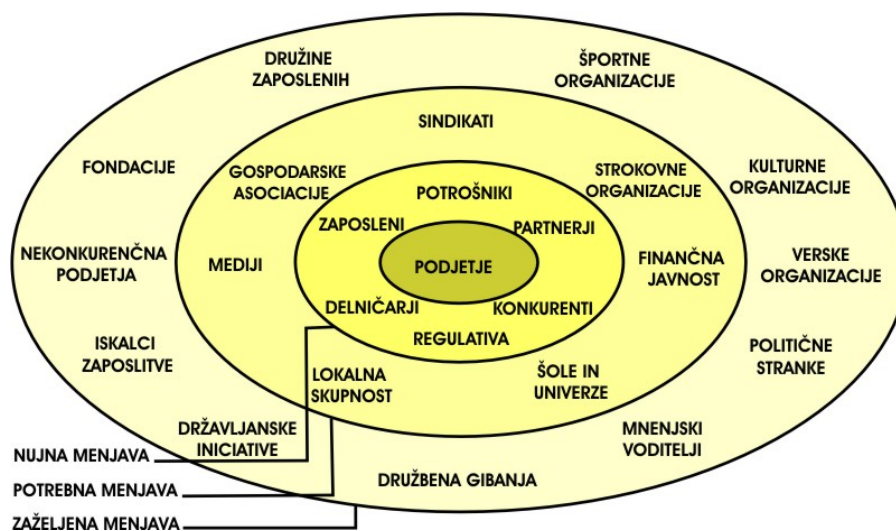
- *moč*: nanaša na stopnjo vpliva na končni rezultat in delovanje organizacije. Imeti moč pomeni, da kljub uporom, dosežemo želeni cilj. Virov moči je več in dostop do teh virov v določenem trenutku opredeljuje moč entitete. Ker dostop do virov moči ni vedno enak, je tudi moč prehodna.

- *legitimnost*: Mitchell povzema Suchmanovo opredelitev legitimnosti kot percepcije, da je delovanje entitete zaželeno, pristno in skladno z družbenimi normami, vrednotami, prepričanji in definicijami
- *nujnost*: temelji na časovni občutljivosti in kritičnosti deležnikove zahteve oz. odnosa z organizacijo. Nujnost se nanaša na pomen takojšnjega odziva na zahteve deležnikov.

Moč, legitimnost in nujnost so spremenljivke, ki so družbeno definirane in ki se jih entitete lahko zavedajo in izkoristijo (ali pa ne). Kombinacija vseh treh določa različne kategorije deležnikov in kritičnost njihovega odnosa z organizacijo (Mitchell in drugi 1997, 868), žal pa ne pove nič o vrsti pričakovanj, ki jih ti gojijo do organizacije.

Na podlagi interesov deležnike razvrstimo v *deležniške skupine*. Med najbolj omenjene sodijo: zaposleni, potrošniki, delničarji, mediji, dobavitelji, lokalna skupnost, vlada itd. (Podnar in Jančič 2006, 299). Jančič meni, da je deležnikov vse več in menjave z njimi zelo kompleksne. Sam ponuja takšno razvrstitev, ki poleg različnega pomena deležnikov za organizacijo, prikazuje tudi evolutivni razvoj vzpostavitve celovitega procesa menjav (Jančič 1999, 77). Slika 2.1 prikazuje razvrstitev deležnikov v treh ravneh. Na prvi ravni so deležniki, s katerimi mora podjetje *nujno* vzpostaviti proces menjave. Na drugi ravni najdemo deležnike, s katerimi menjave so *potrebne*, če si organizacija želi široko podporo za doseganje poslanskih ciljev, na tretji ravni pa *zaželene* menjave organizacije. Naj še enkrat poudarimo, da so deležniki med seboj prepleteni in sestavljajo omrežje povezav. Te so v stalnem nastajanju, razvoju in prehajanju (Jančič 1999, 77–78).

Slika 2.1: Tri ravni deležnikov organizacije



Vir: Jančič (1999, 77).

Ko začnemo govoriti o specifičnih pričakovanjih deležnikov, ki so zavedni in aktivni v odnosu z organizacijo, govorimo o »javnostih« organizacije. Glavna razlika med deležniki in javnostmi je namreč v stopnji aktiviranosti oz. kot pravi Grunig: »Vsi deležniki še niso javnosti – to postanejo šele tedaj, ko so *prebujeni* v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti« (Grunig v Jančič 1999, 75).

Komunikacija predstavlja način za razumevanje in upravljanje odnosov organizacije z različnimi javnostmi. S komuniciranjem organizacija vsakodnevno upravičuje svojo misijo, se identificira z družbeno sprejetimi in zaželenimi praksami oz. te skuša postopoma preoblikovati sebi v prid (Dowling in Pfeffer 1975). Nalogo komuniciranja v organizaciji največkrat prevzemajo odnosi z javnostmi (Bobbitt in Sullivan 2005, 2).

3 ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST KOT SREDIŠČNI POJEM ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je podalo naslednjo opredelitev odnosov z javnostmi: »Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti« (Gruban in drugi 1997, 18).

Naloga odnosov z javnostmi je torej načrtovan in usmerjen proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti¹⁰. Prek interaktivnega komuniciranja želimo doseči konsistentnost med cilji organizacije in pričakovanji okolja (Gruban in drugi 1998, 46–47).

Pri procesu legitimizacije gre za upravljanje odnosa med organizacijo in njenimi deležniki. Nalogo usklajevanja interesov oz. upravljanja odnosa na strani organizacije prevzemajo strokovnjaki za odnose z javnostmi, zato trdimo, da je funkcija odnosov z javnostmi neposredno odgovorna za dolgoročno preživetje organizacije, torej za njeno legitimnost¹¹.

Vsaka organizacija je del vse večjega družbenega sistema. Raznovrstnost interesnih skupin, ki jo obkrožajo, pomeni raznolikost pričakovanj in zahtev, ki se med seboj prepletajo, dopolnjujejo ali pa nasprotujejo, vendar so istočasno pogoj, da družbeno okolje »prižge zeleno luč« obstoju in rasti organizacije.

Raznovrstnost interesov današnje družbe organizaciji preprečuje, da bi popolnoma zadovoljila vsa pričakovanja in želje, zaradi česar je lahko izpostavljena pritiskom, na katere mora premišljeno odgovoriti in braniti svojo legitimnost. Osnovna funkcija

¹⁰ Naj pri tem opozorimo, da korporativen vtis ni izključno rezultat odnosov z javnostmi. Jančič opozarja, da še tako dobro komuniciranje ne more prekriti neetičnega delovanja podjetja oz. »kar podjetje dela, je veliko pomembnejše, kot kaj govori o tistem, kar dela« (Sauerhaft in Atkins v Jančič 1999, 74).

¹¹ Čeprav se teorija organizacijske legitimnosti tesno povezuje s konceptom družbene odgovornosti organizacij, konceptom deležnikov in področjem delovanja odnosov z javnostmi, Amisha Patel in ostali ugotavljajo, da je koncept organizacijske legitimnosti relativno pozno vzbudil zanimanje teoretikov odnosov z javnostmi. Dokaz za to naj bi bilo število objavljenih člankov v priznanih knjigah odnosov z javnostmi izdanih od leta 2003 dalje (Patel in drugi 2005, 1–3).

odnosov z javnostmi je upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi (Grunig v Škerlep 1998, 739), zato je proces legitimizacije in skrb za pridobivanje, vzdrževanje in branjenje legitimnosti vpeto v naloge oddelka odnosov z javnostmi.

Odnose z javnostmi z organizacijsko legitimnostjo neposredno poveže Susanne Holmström, ko govori o razvoju zrealne paradigme¹² (Holmström 2005). Holmströмова se nasloni na teorijo Niklasa Luhmanna, ki trdi, da družbo oblikujejo družbeni filtri, ki preko komunikacijskega procesa ustvarjajo pomene različnih družbenih dejanj. Šele pomenska uskladitev med dvema ali več posamezniki omogoča nastanek družbe (Luhmann v Holmström 2005, 497).

Po mnenju Holmströmove je pomen odnosov z javnostmi pri vprašanju organizacijske legitimnosti vse večji, saj je organizacija pod vse večjim nadzorom družbene skupnosti. Razlogi za to so (Holmström 2005, 498–499):

- *konflikt med neodvisnostjo in soodvisnostjo* družbenih entitet, ki ga je povzročila funkcijska diferenciacija,
- zavedanje o *družbenih tveganjih pri strateškem odločanju* in vse bolj pogoste zahteve po sprejemanju hitrih odločitev,
- *neprimernost tradicionalnega pravnega sistema* za današnje dinamične in kompleksne družbene procese.

Holmströмова meni (Holmström 2005), da je funkcijska diferenciacija povzročila monofunkcionalnost in rigidnost »samozadoščujočih« sistemov družbe, nato pa je družbeni razvoj privedel do spoznanja o neizbežni soodvisnosti. Konflikt med ne- in soodvisnostjo se danes kaže v vprašanih družbene odgovornosti in legitimnosti obstoja posameznih sistemov družbe. Ko družba postavi legitimnost določenega sistema pod vprašaj, se vprašljivost izrazi v napadu na legitimnost organizacije, ki jo ta sistem obvladuje. Nasprotovanja določenim sistemom torej družba izrazi z nasprotovanji organizacijam, ki pod tem sistemom delujejo (Holmström 2005, 498).

12 Holmströмова predstavi pet stopenj razvoja odnosa med organizacijo in okoljem od 60. let prejšnjega stoletja dalje. Stopnjam razvoja sledi razvoj percepcije in upravljanja organizacijske legitimnosti (Holmström 2005).

Dodatno pozornost družbe na delovanje organizacije veže spoznanje, da je prihodnost odvisna od preteklih in sedanjih odločitev. Družba od odločevalcev pričakuje vse večjo stopnjo odgovornosti, ki velikokrat presega opredelitve pravnega sistema, saj je ta pretog in nefleksibilen (Holmström 2005, 499).

Večja družbena pozornost na delovanje organizacije pomeni večjo potrebo po komuniciranju organizacije z okoljem, torej potrebo po učinkovitih odnosih z javnostmi.

3.1 KOMUNIKACIJA KOT TEMELJ UPRAVLJANJA LEGITIMNOSTI

Za oblikovanje in ohranjanje pozitivnega odnosa z deležniki, mora organizacija poskrbeti za konstantno izmenjevanje informacij, dialog in vključevanje le-teh v delovanje organizacije. Legitimnost organizacije je danes pod konstantnim nadzorom sil iz okolja in koalicija s skupinami z legitimizacijsko močjo je vse pomembnejša (Patel in drugi 2005, 2)¹³. Suchman v svojem delu zato večkrat opozarja, da je potrebno oblikovati »skladišče legitimnosti« (*legitimacy reservoir*) preko pogoste in intenzivne komunikacije z okoljem in komunikacijo označi kot glavno orodje legitimnosti (Suchman 1995).

Temelj legitimnega odnosa organizacije in javnosti je *družbena pogodba*, ki kot vse ostale pogodbe zahteva opredelitev in uskladitev zahtev vpletenih. Z izbiro strategije se organizacija odloči, v kolikšni meri se je pripravljena prilagoditi zahtevam njenih deležnikov. Družbena pogodba opredeljuje tako eksplicitne kot implicitne odnose. Med prve štejemo zakonsko postavljene zahteve (*regulativna legitimnost*), ki jih organizacija mora spoštovati, med druge pa vrednostne zahteve in pričakovanja družbe (*normativna legitimnost*) (Meznar in Nigh 1993, 31).

Iz predstavljene klasifikacije deležnikov v prvem poglavju lahko razberemo, da organizacija ne namenja enake pozornosti in ne komunicira z vsemi javnostmi z isto intenzivnostjo. Pomembna je stopnja organiziranosti javnosti, torej ali gre za *nejavnost*,

¹³ Največjo legitimizacijsko moč imajo tisti deležniki, od katerih je preživetje organizacije najbolj odvisno.

možno javnost, pozorno javnost ali za aktivno javnost. To so štiri stopnje javnosti, ki jih Grunig navaja na osnovi treh ključnih lastnosti javnosti: *delitev skupnega problema*, *spoznanje skupnega problema* in *organiziranost za reševanje problema*¹⁴ (Grunig v Gruban in drugi 1997, 43).

Javnost se največkrat oblikuje okrog spornega vprašanja, ki razpira različne možnosti reševanja problema. Izbira ustreznega modela in tehnik odnosov z javnostmi napoveduje dana situacija oz. pomembnost odnosa in izida pogajanja (Škerlep 1998, 744–749). Izid pogajanj je v našem primeru jasen, to je ena izmed oblik legitimnosti, pomembnost odnosa pa je odvisna od tega, za legitimnost katere interesne skupine se potegujemo. Na podlagi tega ter glede na to, ali gre za pridobivanje, ohranjanje ali branjenje legitimnosti, se lahko odločimo za upravljanje, ki temelji bodisi na *konkretnih spremembah (substantive management)* bodisi na *simboličnih primerjavah in poistovetenjih (symbolic management)*. Strategiji sledita odločitvi o stopnji prilaganja oz. preoblikovanja družbenega okolja. Spodnja tabela (glej Tabelo 3.1) povzema možne pristope obeh oblik upravljanja.

Tabela 3. 1: Možni pristopi konkretnega in simboličnega upravljanja legitimnosti

| | |
|--|--|
| <p>Upravljanje legitimnosti s konkretnimi spremembami (zajema dejanske spremembe organizacijskih ciljev, strukture ali procesov delovanja ter družbeno institucionaliziranih praks)</p> | <p>prilagoditev delovanja pričakovanjem ključnih deležnikov (npr. dobičkonosno poslovanje, zanesljivi in ugodni proizvodi, zanesljiva delovna mesta ipd.)</p> <p>uskladenost z vrednostnim sistemom družbe (skladnost z zahtevami družbe glede bivanja obstoja organizacije, njene strukture, procesa delovanja)</p> <p>zmanjšanje stopnje odvisnosti od posameznih deležnikov (npr. dolgoročne pogodbe in alternativni dobavitelji ipd., ki zmanjšajo odvisnost organizacije in s tem potrebo po prilaganju)</p> <p>preoblikovanje institucionaliziranih družbenih praks: družbeno ustaljene prakse in zakone želimo uskladiti s cilji organizacije (vključuje orodja kot so npr. lobiranje za spremembo zakonodaje, pogajanja, oglaševanje, sponzorstva, raziskovalne študije ipd., s katerimi postopoma vplivamo na preoblikovanje ustaljenih družbenih praks)</p> |
| <p>Upravljanje legitimnosti na simbolični ravni (zajema upravljanje s pomenom delovanja in ciljev organizacije in ne vključuje dejanskih sprememb)</p> | <p>izpostavljanje družbeno zaželenih ciljev (s tem odvrnemo pozornost od dejanskega zasledovanja manj zaželenih)</p> <p>zakrivanje/zanikanje informacij, ki bi ogrozile legitimnost organizacije (potrebno skrbno načrtovanje, ker v primeru razkritja, organizacija utrpi hude posledice, tako glede legitimnosti kot samega ugleda)</p> <p>preoblikovanje pomena delovanja in ciljev organizacije (naslonimo se lahko na retrospektivno naravo legitimizacije in pretekle dejanja interpretiramo v luči aktualnih družbenih vrednot, ali pa problemsko vprašanje poistovetimo z akterji, vrednotami oz. simboli, ki uživajo legitimnost - npr. z zvezdniki, s častnimi občani, s pomembnimi dogodki ipd.)</p> <p>priprava poročil, s katerimi organizacijo oddaljimo oz. izvzamemo iz neljube situacije, ki bi škodovala ugledu ali legitimnosti (gre za opravičila, s katerimi zanikamo oz. minimiziramo odgovornost za nastalo situacijo, ali za obrazložitev/zagovore, s katerimi zmanjšamo negativne posledice delovanja organizacije)</p> <p>opravičila, s katerimi izrazimo obžalovanje za neljubi dogodek oz. posledico (z opravičilom nakažemo razumevanje in obžalovanje posledic ter s tem posredno, da se je vodstvo od neljubega dogodka nekaj naučilo, kar naj bi ohranilo delno zaupanje in kredibilnost - čeprav priznanje krivde lahko vzbudi obtožbe nekompetentnosti ali celo korupcije)</p> <p>ceremonialni konformizem - prisilni (coercive) izomorfizem, vendar na simbolični ravni (gre za izpostavljanje vidnih in tihih praks, ki so skladne z družbenimi prečakanji, medtem ko se konkretnega delovanja organizacije ne dotaknemo - npr. izpostavljanje certifikatov, ustrezne strukture, organizacije, vendar ne njihove dejanske uporabe)</p> |

Vir: Ashforth in Gibbs (1990, 178–182).

14 *Nejavnost* nima nobene izmed naštetih lastnosti, *možna javnost* si deli določen problem, *pozorna javnost* si deli in je zaznala skupen problem, *aktivna javnost* pa si deli, je zaznala in se organizirala za reševanje problema (Gruban in drugi 1997, 43). Pri tem moramo dodati, da funkcija odnosov z javnostmi ni komuniciranje zgolj z aktivnimi deležniki.

Ne glede na izbran legitimizacijski pristop, namen ostaja isti, to je utrditi prepričanje javnosti, da so delovanje in cilji organizacije skladni z njihovimi pričakovanji, vrednotami in normami. Intenzivnost in raznovrstnost legitimizacijskih pristopov pa je odvisna od tega, ali si prizadevamo legitimnost razširiti, jo vzdrževati ali pa je ta ogrožena in smo jo prisiljeni braniti.

Vsak začetek je težak, kar velja tudi za pridobivanje legitimnosti. Organizacija mora najprej poskrbeti za objektivno naravnost javnosti do dejavnosti, ki jo opravlja. Kot opozarjata Zimmermanova in Zeitz je *vrsta dejavnosti* organizacije pomemben vir legitimnosti (Zimmerman in Zeitz 2002, 420–421), zato je najprej potrebno dejavnost izvzeti iz predhodnih režimov, ki jo morda opredeljujejo kot marginalno ali nelegalno, in se šele nato podati v oblikovanje temeljev za kognitivno obliko legitimnosti (Suchman 1995, 586).

Pridobivanje oz. širitev legitimnosti je *proaktivna naloga*, ki zahteva intenzivno uporabo legitimizacijskih tehnik, saj si moramo pridobiti zaupanje novih interesnih skupin oz. razširiti obstoječe. Pričakovati je, da bodo bodoči podporniki temeljito pregledali delovanje organizacije in preverili konkretnost organizacijskih obljub preden ji bodo podelili svojo podporo (Ashforth in Gibbs 1990, 182). Ohranjanje legitimnosti naj bi bilo lažje, saj legitimizacijske dejavnosti s časom postanejo rutina.

Kakršnekoli anomalije, napake, inovacije ogrožajo organizacijsko legitimnost. Grožnja je toliko večja, v kolikor si negativni dogodki sledijo v kratkem časovnem zaporedju in v kolikor se jim organizacija ne pravočasno posveti. Zavedati se je potrebno, da legitimnost ni nikoli v popolni lasti organizacije. Želje javnosti se v času spreminjajo in ker je legitimnost odnos med organizacijo in javnostjo, je to nikoli povsem dokončana naloga (Suchman 1995, 594).

Pri ohranjanju legitimnosti ima organizacija dve zadolžitvi: varovanje preteklih dosežkov, s katerimi si je legitimnost zagotovila, in zaznavanje sprememb v družbenem okolju, ki bi pridobljeno legitimnost lahko ogrozile (Suchman 1995, 594).

Organizacija lahko pridobljeno legitimnost preoblikuje v kontinuirano obliko legitimizacije. Za varovanje preteklih dosežkov mora nadzorovati notranje postopke delovanja. V ospredje preidejo tako imenovane zakrite oz. tihe legitimizacijske

tehnike¹⁵ (Suchman 1995, 595). K tem prištevamo: pozitivna poročila delničarjem, oglaševanje, javne govore, donacije, informacije za medije, odprtja novih poslovalnic ipd. (Ashforth in Gibbs 1990, 183).

Zakaj posluževanje tihih legitimizacijskih tehnik? Dokazano je, da ko javnost podeli organizaciji svojo kredibilnost, ji namenja manj pozornosti. Organizacija mora zato paziti na nepredvidljive spodrsaljaje, ki bi pozornost javnosti ponovno vzbudile in omajale pridobljeno zaupanje. Glede na pragmatične zahteve je organizacija v tem primeru dolžna zagotavljati konsistentne in predvidljive menjave, ki poleg zadovoljitve potrebe, dajejo občutek konstantnega nadzora. Na moralni stopnji mora organizacija poskrbeti, da dejavnosti konstantno izražajo družbeno odgovornost, medtem ko kognitivna stopnja zahteva konstantna in jasna poročila delovanja organizacije. Obstoje in aktivnosti organizacije naj bi delovale naravno in za družbo neizbežno, torej samoumevno¹⁶ (Suchman 1995, 596).

Suchman predlaga, da vodstvo pred kakršnim koli uvajanjem dodatnih legitimizacijskih tehnik, primerja prednosti teh s pozornostjo, ki jo bodo pritegnile. Dejstvo je, da prebujena pozornost javnosti pomeni ponoven temeljit pregled delovanja organizacije (Suchman 1995, 596). Ashforth in Gibbs to imenujeta *samopromocijski paradoks*, kjer kodirane in stalne legitimizacijske strategije javnost interpretira kot indic, da nekaj ni v redu (Ashforth in Gibbs v Suchman 1995, 600).

Pri ohranjanju legitimnosti je potrebno spremljanje odzivov javnosti, saj na podlagi teh napovemo oz. uvidimo nastajajoče grožnje legitimnosti. Kot opozarjata Hinings in Greenwood, si menedžerji velikokrat zatiskajo oči oz. so vase tako zaverovani, da spregledajo zunanje spremembe, ki legitimnost organizacije postavljajo pod vprašaj. Govorita o *legitimizacijskih mitih*, v katere se menedžerji prevečkrat zaljubijo in pozabijo na zunanji razvoj ter spremembe, ki te mite ogrožajo (Hinings in Greenwood v Suchman 1995, 595).

Obramba legitimnosti pomeni reaktiven odgovor na nenačrtovano *krizo pomena organizacije* v družbi. Prva naloga organizacije v takšni situaciji je, da razreši trenutni

15 Pri tovrstni strategiji si mora organizacija oblikovati »obrambne zaloge« podpornih poročil za primere ogroženosti legitimnosti

16 Ashforth in Gibbs v tem okviru govorita o implicitnem in eksplicitnem komuniciranju (Ashforth in Gibbs v Suchman 1995).

nemir ter postavi zid med oceno preteklih dejanj in oceno splošnih trenutnih aktivnosti. Literatura glede ponovnega pridobivanja legitimnosti ponuja tri »recepte« (Suchman 1995, 597): poročila, ki nastalo situacijo normalizirajo, prestrukturiranje organizacije in trezno razmišljanje.

Legitimnost se največkrat poruši zaradi dvomov in nezaupanja javnosti v končne produkte, postopke ali celo strukturo organizacije. V takem primeru naj bi organizacija oblikovala poročilo, s katerim loči »vzrok za odvzem legitimnosti« od splošnih izkazov oz. ocene organizacije kot celote. Avtorji navajajo štiri oblike poročil, ki jih ima organizacija na voljo pri svoji obrambi (Ashforth in drugi v Suchman 1995, 598): zanikanje, opravičilo, zagovor in obrazložitev. Vsa štiri poročila spadajo med simbolične legitimizacijske tehnike, saj organizacija na kratek rok težko opravi dejanske in konkretne spremembe, ki jih deležniki pričakujejo in zahtevajo.

Pri ponovnem iskanju legitimnosti je potrebno ohraniti treznost, pozorno je treba spremljati vsakršne odzive javnosti in se izogibati agresivnim nastopom (Suchman 1995, 599).

3.2 LEGITIMNOST IN UGLED ORGANIZACIJE

Legitimnost organizacije je ob dobrih in hudih časih povezana z ugledom organizacije. Gre za dva tesno povezana koncepta, ki pa se v nekaterih ključnih lastnostih razlikujeta.

Oba koncepta izhajata iz podobnega družbeno konstruiranega procesa ocenjevanja organizacij, ki temelji na kriterijih, kot so: velikost organizacije, družbena odgovornost, strateške povezave z ostalimi organizacijami ipd. Tako pozitiven ugled kot legitimnost olajšata organizacijam dostop do omejenih virov, potrebnih za uspešno delovanje in rast. Med seboj se lahko dopolnjujeta in ob kriznih situacijah utrpita nezaželene posledice. Oba sta namreč rezultat ustrezne komunikacije organizacije z njenimi javnostmi (Deephouse in Carter 2005, 330).

Kljub podobnostim in tesni povezanosti pa se legitimnost in ugled razlikujeta v dveh ključnih pogledih. Prvi se nanaša na njuni *definiciji*. Če opredelitev legitimnosti sloni na pogojih sprejemanja, samoumevnosti, primernosti in skladnosti s pričakovanji, družbenimi normami, vrednotami, pravili in pomeni, se ugled nanaša predvsem na

všečnost, spoštovanje, kakovost in naklonjenost. Pri ugledu je bistvenega pomena status primerjave, ki jo lahko opravimo na podlagi številnih značilnosti organizacije, medtem ko smo pri legitimnosti omejeni na ocenjevanje skladnosti z regulativnimi, normativnimi ter kognitivnimi normami in pričakovanji javnosti (Deepphouse in Carter 2005, 331–332).

Upravljanje tako legitimnosti kot ugleda je naloga odnosov z javnostmi, vendar lahko razliko med konceptoma najdemo tudi v *modelu upravljanja*. Ker gre pri ugledu predvsem za prikazovanje organizacije v pozitivni oz. boljši luči v primerjavi z ostalimi organizacijami, se strokovnjaki za odnose z javnostmi lahko odločijo za uporabo enosmernega modela javnega informiranja, medtem ko proces legitimizacije zahteva dvosmerni model. Vzajemno koristne odnose lahko namreč dosežemo le z dvosmernim (simetričnim) modelom, kjer organizacija skuša doseči kompromis s svojimi ključnimi deležniki (Škerlep 1998, 745–746).

3.3 STRATEGIJE LEGITIMIZACIJSKEGA PROCESA

Položaj družbenih akterjev, tako individualnih kot kolektivnih, je danes mnogo bolj dinamičen, nestabilen in odvisen predvsem od uspešnosti uveljavljanja lastnih interesov. Organizacija je vsakodnevno vpeta v gosto omrežje razmerij med posebnimi interesnimi skupinami, ki v interakcijah oscilirajo med kooperacijo in konfliktom, med konsenzom in disenzom (Škerlep 1998, 740–741). Dinamičnost okolja nadalje napoveduje prehajanje deležnikov oz. javnosti iz ene v drugo kategorijo. Odnose z javnostmi bi lahko poimenovali tudi »management sprememb« (Jeffkins v Gruban in drugi 1998, 47), saj morajo biti strokovnjaki za odnose z javnostmi sposobni njihove programe in tehnike prilagajati spremembam v okolju.

Nestabilno družbeno okolje napoveduje tudi zahtevo po dinamičnih legitimizacijskih tehnikah. Na te vpliva vrsta spremenljivk, kot so: narava dejavnosti, znotraj katere organizacija deluje, ali je organizacija inovator na nekem področju, velikost organizacije, ipd. Nadalje dinamičnost okolja od organizacije zahteva odločitve, v kolikšni meri se je ta pripravljena prilagoditi zahtevam družbenega okolja. Od tega so odvisne vse nadaljnje legitimizacijske tehnike.

Organizacija ima na voljo tri strategije prilagajanja družbenemu okolju (Suchman 1995, 586):

- *prilagoditev zahtevam javnosti* v obstoječem organizacijskem okolju,
- *izbira organizacijskega okolja in javnosti*, ki bo podprla dejavnost in postopke organizacije,
- *preoblikovanje strukture okolja*, oblikovanje nove javnosti in novih legitimizacijskih prepričanj.

Vse tri stopnje vključujejo potrebo po organizacijski spremembi in prepričljivi komunikaciji, strategije pa si sledijo na kontinuumu, od relativno pasivne prilagoditve do relativno aktivnega upravljanja, preoblikovanja okolja in javnosti (Suchman 1995, 587).

3.3.1 PRILAGODITEV OKOLJU

Strategije prilagoditve okolju nakazujejo vdanost obstoječemu kulturnemu redu. Narava prilagajanja je seveda odvisna od tega, za katero vrsto legitimnosti organizacija stremi, pragmatično, moralno ali kognitivno (Suchman 1995, 587).

Pragmatična legitimnost zahteva zadovoljitev določenih potreb javnosti ali sodelovanje javnosti pri upravljanju organizacije. V prvem primeru gre za marketinški izziv, saj je potrebno zadovoljiti okus, želje javnosti kot potrošnika, medtem ko je ugoditev druge zahteve bolj občutljiva naloga. Vključitev javnosti v upravljanje organizacije lahko ogrozi prvotno zastavljene cilje organizacije (Suchman 1995, 587).

Pri strategiji prilagajanja ne moremo mimo koncepta izomorfizma, o katerem smo spregovorili pri institucionalnem pogledu na legitimnost. Omenili smo, da je to eden izmed legitimizacijskih postopkov, ki pripomore k pridobivanju pragmatične in moralne legitimnosti.

Poročil o moralnem delovanju organizacije na začetku nimamo, zato za pridobitev moralne legitimnosti potrebujemo strategijo, s katero novo strukturo in prakse organizacije prenesemo v mrežo drugih legitimnih institucij. Organizacijo povežemo z uglednimi entitetami v okolju. Pri tem si lahko pomagamo z vključevanjem in prikazovanjem skrbno izbranih družbenih simbolov, ki nakazujejo držo in prizadevanja

novo nastale organizacije. K legitimnosti prispevajo tudi reference zaposlenih, predvsem tistih na vodilnih položajih (Suchman 1995, 588).

Pragmatično legitimnost torej organizacija pridobi s prilagoditvijo instrumentalnim zahtevam, povpraševanju, medtem ko si moralno legitimnost zagotovi s prilagoditvijo altruističnim idealom. Preostane še kognitivna legitimnost, za katero se mora organizacija prilagoditi uveljavljenim modelom in standardom. Pri tem si lahko ponovno pomaga s posnemanjem najbolj uglednih in varnih entitet v dejavnosti, kar smo v prvem poglavju imenovali mimetični izomorfizem (Di Maggio in drugi v Suchman 1995, 589).

Alternativa mimetičnemu izomorfizmu je formalizacija postopkov (kodificiranje prej neformalnih postopkov), s čimer predhodno marginalno dejavnost postavimo pod uradni nadzor in s tem oblikujemo hierarhično povezavo z nadrejenim družbenim sistemom. Uradni nadzor daje občutek varnosti, pravilnosti in razumevanja, kar pripomore h kognitivni legitimizaciji. Isto velja, v kolikor dejavnost profesionaliziramo, s čimer aktivnosti organizacije povežemo z zunanjo definicijo avtoritete in kompetentnosti (Scott in drugi v Suchman 1995, 589).

3.3.2 IZBIRA MED OKOLJI

Izbrati ustrezno okolje in javnost, ki bo organizacijo podpirala, zahteva proaktivno strategijo, ki prekaša golo prilagajanje. Izbiro nam omogoča vse večja fragmentiranost kulturnega okolja in niše, ki se znotraj tega oblikujejo. Prava niša lahko od organizacije zahteva le minimalno prilagoditev (Suchman 1995, 589).

S pragmatičnega vidika izbira pravega okolja pomeni za organizacijo potrebo po tržni raziskavi. Organizacija mora identificirati in pritegniti javnost, ki ceni vrsto menjav, ki jih organizacija ponuja (Suchman 1995, 589).

Splošna narava moralne legitimnosti vsekakor postavlja več omejitev, čeprav imamo vedno na voljo širok nabor moralnih kriterijev, med katerimi lahko organizacija izbira glede na zastavljene cilje. Odločiti se je potrebno, katere moralne kriterije bo v svoji strategiji izpostavila (npr. učinkovitost, zanesljivost, zaupljivost, preračunljivost, odgovornost). Višji moralni standardi in kriteriji naj bi se pri tem navezovali na ključno dejavnost organizacije oz. na dejavnost, ki povzroča takojšnje in vidne posledice (Suchman 1995, 589–590).

Nekaj izbire organizaciji dopušča tudi kognitivno okolje. Gre za upravljanje z definicijo ciljev. To je potrebno oblikovati tako, da si zagotovimo certifikacijo (prilagoditev ciljev formalnim zahtevam), kar v nadaljevanju predstavlja pot h kognitivni legitimizaciji (Suchman 1995, 590).

3.3.3 UPRAVLJANJE OKOLIJ

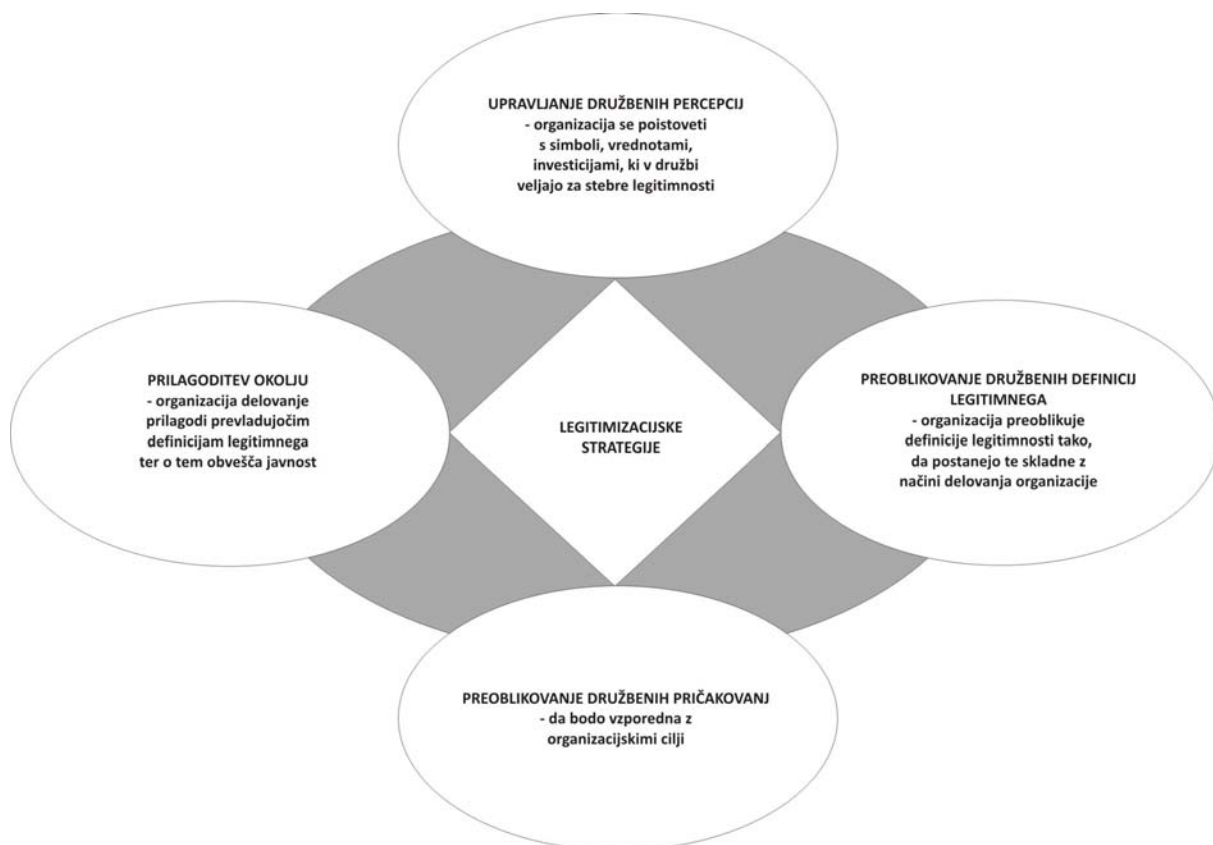
Organizacije se največkrat odločajo za prvo ali drugo strategijo pridobivanja legitimnosti, saj je oblikovanje novega podpornega okolja veliko težje, ampak včasih neizogibno. Predvsem so pred to strategijo postavljeni inovatorji, ki v okolje vstopajo z novo, nepoznano dejavnostjo. Prva naloga inovatorjev je torej, da javnosti ponudijo obnovljeno razlago družbene realnosti in s oblikujejo temelje za podporo njihovi dejavnosti. Upravljanje okolij vsekakor predstavlja najtežje kontrolirano strategijo legitimizacije (Suchman 1995, 591).

Pragmatična legitimnost, ki vključuje neposredno menjavo ter odnose vpliva med organizacijo in ključnimi javnostmi, pri upravljanju okolja predstavlja najlažji del naloge. Organizacije se pri pridobivanju pragmatične legitimnosti poslužujejo oglaševanja, s čimer skušajo javnost prepričati v vrednost njihove nove ponudbe. Pomembna je tudi strateška komunikacija, s katero poudarimo vpliv javnosti na produkt in pritegnemo njihovo podporo (Suchman 1995, 591–592).

Oblikovanje temeljev moralne legitimnosti je večji izziv, ker moralna legitimnost temelji na preteklih dosežkih organizacije. Moralno legitimnost je lažje doseči, če si načela, postopke in tehnologijo organizacija deli z drugimi uglednimi organizacijami. Ravno zaradi tega se nemalokrat pojavijo kolektivne strategije pridobivanja moralne legitimnosti. Kolektivno skušamo doseči spoštovanje novih postopkov, produktov, pa tudi spoštovanje zaposlenih v novi dejavnosti. S tem v družbi postopoma oblikujemo novo družbeno zaželeno dejavnost (Suchman 1995, 592).

Kolektivni pristop ima še toliko večji pomen pri kognitivni legitimizaciji. To lahko dosežemo s popularizacijo ali standardizacijo, za kar so potrebne tehnike, kot so: lobiranje, oglaševanje, sponzoriranje, znanstvene raziskave itd. (Suchman 1995, 593).

Slika 3.1: Legitimizacijske strategije



Vir: Khor (2005, 7).

4 ODNOSI Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI IN VPRAŠANJE LEGITIMNOSTI

Odnosi z lokalnimi skupnostmi, katerim posvečamo četrto poglavje, predstavljajo enega izmed osnovnih programov odnosov z javnostmi, katerega glavni namen je integracija organizacije v lokalno skupnost ter dvig prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja (Škerlep 1998, 754).

Odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, saj vključujejo odnose s številnimi interesnimi skupinami, od zaposlenih, lokalnih medijev do lokalnih državnih institucij.

Začetke razvoja odnosov z lokalnimi skupnostmi avtorji pripisujejo začetkom načrtovanih človekoljubnih (filantropičnih) dejavnosti organizacij oz. ko so se te začele bolj aktivno in načrtovano soočati z javnostmi v neposredni okolici svojega delovanja (Pek Drapal in drugi 2004, 28). Upravljanje odnosov z lokalnimi skupnostmi je danes neizogibna tema, saj se ozaveščenost prebivalcev in njihove pravice do soodločanja o usodi organizacije vsakodnevno povečujejo (Pek Drapal in drugi 2004, 202). Legitimnost znotraj lokalnih skupnosti je postala predpogoj za širšo legitimnost, ugled in uspeh organizacije.

4.1 SOODVISNOST ORGANIZACIJE IN LOKALNIH SKUPNOSTI

Lokalne skupnosti predstavljajo za organizacijo najbližje zunanje skupnosti. Večina zaposlenih v organizaciji, večina dobaviteljev in poslovnih partnerjev prihaja z lokalnega območja, lokalni občinski organi in lokalno prebivalstvo pa pomembno vplivajo na različne načrte organizacije (Pek Drapal in drugi 2004, 16). Ključnega pomena je, da si organizacija zagotovi legitimnost lokalnih skupnosti in z njimi ohranja pozitiven odnos, ki prinaša obojestranske koristi (Goddard 2005, 278).

Raziskave, opravljene že več kot desetletje nazaj so pokazale, da velika večina prebivalcev skupnosti od organizacije pričakuje posebno odgovornost do lokalnega okolja, na katerega organizacija posredno ali neposredno vpliva s svojim delovanjem

(Goddard 2005, 280). Skupnost ima v svojih rokah pomembno legitimizacijsko moč, ki organizaciji zagotavlja preživetje, vendar ima tudi organizacija sama pomembno vlogo pri oblikovanju prihodnosti skupnosti. Organizacija vpliva na gospodarski razvoj skupnosti, podpira številne lokalne projekte in ustanove, nudi prostovoljne prispevke ipd. S tem prispeva k razvoju in rasti skupnosti.

Pri odnosu med organizacijo in skupnostjo gre za obojestranske interese, ki hote ali nehotе vodijo do oblikovanja odnosa. Pozitiven odnos olajša pot organizaciji, da od skupnosti pridobi tisto, kar potrebuje za uspešno delovanje, pozitiven odnos z organizacijo pa skupnosti odpira vrata do uresničitve želja in pričakovanj, ki jih gojijo v odnosu do organizacije (Baskin in Aronoff 1988, 220).

Odnos med organizacijo in lokalnimi skupnostmi vpliva tudi na ugled organizacije v lokalnem in širšem okolju, saj lokalni ugled pripomore k prepoznavnosti organizacije izven lokalnih meja (Pek Drapal in drugi 2004, 16).

Odličnost odnosa organizacije in lokalne skupnosti je odvisna od obojestranskega prepoznavanja in razumevanja njune soodvisnosti.

4.2 ODNOSI Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Malo naj bi bilo družbenih pojavov, ki jih vsakodnevno doživljamo s tolikšno intenzivnostjo, a so obenem, zaradi svoje raznolikosti do kraja in časa, tako težko opredeljivi, kot je to lokalna skupnost (Šmidovnik 1990, 327). Avtorji knjige *Odnosi z lokalnimi skupnostmi* ugotavljajo, da težava izvira že iz same opredelitve pojma »skupnost«, saj se ta lahko navezuje na skupino ljudi, ki živi na določenem območju, na skupino ljudi, ki ima skupne interese in izvor ter na družbo nasploh (Pek Drapal in drugi 2004, 19).

Prostorske meje neke skupnosti so velikokrat stvar percepcije posameznika, zato je potrebno geografsko opredelitev obravnavati tudi z zornega kota interesov, pričakovanj in zahtev v odnosu do organizacije ter upoštevati, da se prostorske in interesne skupnosti med seboj prepletajo (Pek Drapal in drugi 2004, 20). Znotraj geografske skupnosti tako najdemo več interesnih skupnosti oz. pripadniki ene interesne skupnosti prihajajo iz različnih geografskih območij. Skupnost torej največkrat ne predstavlja eno

javnost, ampak več interesno različnih si javnosti (Grunig in Hunt 1984, 267), zaradi česar uporabljamo množinsko obliko in govorimo o odnosih z lokalnimi skupnostmi.

Kljub temu, da gre pri odnosu organizacije z različnimi lokalnimi skupnostmi za obojestranske interese, odličnost odnosa ni samoumevna. Učinkoviti odnosi z lokalnimi skupnostmi morajo biti del strukture in kulture organizacije. Odnos namreč pomeni načrtovano, aktivno in stalno sodelovanje organizacije z lokalno skupnostjo, njegov namen pa je po mnenju Peaka vzdrževanje oz. izboljšanje okolja tako v korist organizacije kot skupnosti (Baskin in Aronoff 1988, 221).

V najbolj osnovnem pomenu, odnosi z lokalnimi skupnostmi zajemajo informiranje skupnosti o delovanju organizacije, vendar povečana dinamičnost in konkurenčnost okolja napoveduje potrebo po strateškem razmišljanju o odnosih z lokalnimi skupnostmi. Ostrejši zakonski predpisi, opolnomočeni zaposleni, ki se zavedajo vpliva organizacije na lokalno okolje, v katerem živijo, potreba po racionalnem upravljanju z viri itd., postavljajo odnose z lokalnimi skupnostmi pred nova pričakovanja in pred zahtevo po usklajevanju aktivnosti s poslovnimi cilji in strategijo podjetja (Pek Drapal in drugi 2004, 34–40).

Strateško naravnost odnosov z lokalnimi skupnostmi bi lahko povezali s strateškim pogledom na legitimnost. Tu legitimnost razumemo kot vir konkurenčne prednosti v smislu pridobivanja resursov, ki so v lasti različnih deležnikov, ti pa največkrat izhajajo ravno iz lokalnega okolja organizacije. Organizacije so torej prisiljene v proaktivno razmišljanje, nekoč enostavni odnosi pa danes postajajo trajnejša in resnejša partnerstva.

Slika 4.1: Organizacija in njene javnosti v lokalnem okolju



Vir: Pek Drapal in drugi (2004, 17).

4.2.1 NAČRTOVANJE ODNOSOV Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI

Odnosi z lokalnimi skupnostmi so danes postali eno najpomembnejših organizacijskih komunikacijskih področij, vzpostavitev trajnih, verodostojnih in zanesljivih komunikacij z lokalnimi skupnostmi pa eden primarnih organizacijskih ciljev (Pek Drapal in drugi 2004, 15).

Nov model odnosov z lokalnimi skupnostmi odlikuje strateška zasnovanost, profesionalna kadrovska zasedba, demokratičen način delovanja z vključevanjem zaposlenih in predstavnikov lokalne skupnosti v proces odločanja ter merljivost uspešnosti in uresničevanja zastavljenih ciljev (Pek Drapal in drugi 2004, 43).

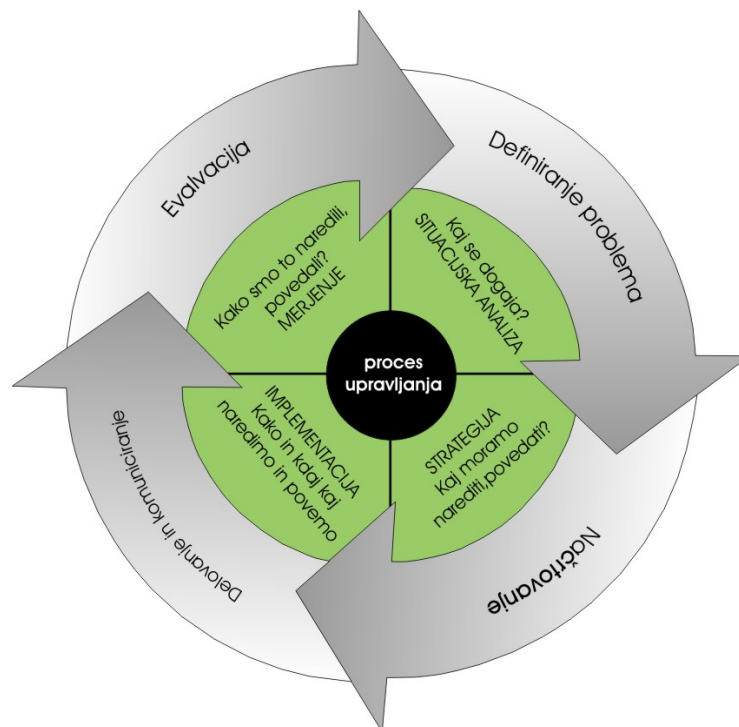
Odnosi z lokalnimi skupnostmi temeljijo na različnih komunikacijskih aktivnostih, ki bodo uspešne, v kolikor se upravljanja odnosa lotimo načrtovano od samega začetka, torej od spoznavanja javnosti dalje. Ker je namen upravljanja odnosov vzpostavljanje dinamičnega ravnovesja med organizacijo in njenim okoljem, upravljanje ni nikoli povsem zaključen proces. Gre za vrsto aktivnosti, ki si sledijo ena drugi, a istočasno

prehajajo druga v drugo in se nikoli ne absolutno izključujejo (Pek Drapal in drugi 2004, 200).

»Neskončni« krog upravljanja odnosov z lokalnimi skupnostmi zajema štiri enako pomembne faze, kjer zadnja faza vodi ponovno v prvo (Pek Drapal in drugi 2004, 200–201):

- prva faza: *raziskovanje, opazovanje in analiziranje lokalne skupnosti,*
- druga faza: *strateško načrtovanje komunikacij,*
- tretja faza: *izvajanje komunikacijskih aktivnosti,*
- četrta faza: *stalno ocenjevanje in evalvacija uspešnosti komuniciranja.*

Slika 4.2: Štiri stopnje upravljanja in pripadajoča vprašanja, ki zaznamujejo vsako izmed faz



Vir: Pek Drapal in drugi (2004, 202).

Preskakovanje faz upravljanja odnosov z lokalnimi skupnostmi je pogosto, predvsem kar zadeva raziskovanje in analiziranje lokalne skupnosti. Pomanjkanje časa in denarja je glavni razlog za opuščanje zahtevnega raziskovalnega procesa, ki naj bi doprinesel boljši opis in lažje razumevanje položaja organizacije. Poleg tega z raziskavo preverimo predpostavke in trditve o strukturi lokalnih skupnosti kot ciljnih javnosti organizacije ter posledice aktivnosti na področju odnosov z lokalnimi skupnostmi za organizacijo. Izpuščanje raziskovalne faze nakazuje na kratkovidno razmišljanje vodstva ter na nesprejemljivost njihovih pričakovanj po oprijemljivih in merljivih rezultatih ob zaključku komunikacijskih aktivnosti (Pek Drapal in drugi 2004, 202–208).

Baskin in Aronoff menita, da je za uspešen program odnosov z lokalnimi skupnostmi potrebno analizirati (Baskin in Aronoff 1988, 223):

- *strukturo skupnosti* (homogenost/heterogenost skupnosti, formalno/neformalno strukturo, prevladujoč vrednostni sistem, komunikacijske kanale),
- *prednosti in slabosti skupnosti* (specifične probleme, ki pestijo skupnost; njeno ekonomsko in politično situacijo, s katerimi edinstvenimi resursi skupnost razpolaga),
- *kako je skupnost povezana z organizacijo, kako dobro jo pozna in kakšna je njena naklonjenost* (ali skupnost pozna produkte/storitve organizacije, njen proizvodni proces in organizacijsko politiko; kakšna je naklonjenost skupnosti do organizacije; ali v skupnosti krožijo dezinformacije glede organizacije in njenega delovanja; kakšna so pričakovanja skupnosti glede delovanja organizacije).

Odgovori na zgornja vprašanja nam pokažejo možnosti srečanja potreb in interesov lokalnih skupnosti s poslovnimi cilji organizacije. Pri tem je pomembna strateška naravnost oz. »da danes uresničujemo jutrišnje odločitve« (Pek Drapal in drugi 2004, 229).

Priprava komunikacijske strategije mora izhajati iz dolgoročnih organizacijskih ciljev na eni strani in iz pričakovanj lokalne skupnosti na drugi. Lahko bi rekli, da komunikacijski načrt zajema pogled nazaj, pogled v nas, pogled okrog nas in pogled naprej. Je dokument, ki predstavlja kompas v različnih smereh, nivojih in ciljnih

komunikacijskih aktivnosti, saj opredeljuje: ciljne javnosti projekta, cilje za posamezne javnosti, aktivnosti in orodja za doseganje posameznih javnosti, časovnico projekta, nosilce komuniciranja, finančne stroške aktivnosti, kontrolne mejnike (kdaj in kako bomo nadzirali določene aktivnosti) in merjenje uspešnosti (Pek Drapal in drugi 2004, 231–263). Na slednje praktiki velikokrat pozabijo, a dejstvo ostaja, da z evalvacijo ugotovimo skladnost rezultatov z zastavljenimi cilji ter potrebne spremembe in prilagajanja pri pripravi programov odnosov v prihodnje.

4.2.2 PROGRAMI ODNOSOV Z LOKALNIMI SKUPNOSTMI IN ZAGOTAVLJANJE LEGITIMNOSTI

Upravljanje odnosov ne pomeni več zgolj upravljanja s sporočili, ampak vse bolj upravljanje z dejanji. Ta namreč govorijo glasneje od besed.

Pri odnosih z lokalnimi skupnostmi organizacije svojo odgovornost udejanjajo z različnimi sponzorstvi, donacijami, dnevi odprtih vrat, štipendiranjem, organiziranjem posebnih prireditev itd. Največkrat torej uporabljajo »ekspresivne« in/ali »instrumentalne« komunikacije (Pek Drapal in drugi 2004, 233–234).

Z ekspresivnimi komunikacijami utrjujemo in gradimo ugled organizacije, medtem ko se instrumentalne komunikacije nanašajo predvsem na aktivnosti, s katerimi organizacija želi izboljšati stanje v lokalni skupnosti, da bi v njej lažje delovala. Mejo med obema vrstama komunikacije je včasih težko začrtati, vendar aktivnosti tako prvih kot drugih ustrezajo enemu izmed štirih osnovnih modelov odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 265–266).

Cultip zagovarja sedem vrst dejavnosti organizacij pri odnosih z lokalnimi skupnostmi, to so (Cultip v Theaker 2001, 149): dnevi odprtih vrat, posebni dogodki, razširjene hišne publikacije, prostovoljne dejavnosti, lokalno oglaševanje, denarni prispevki (sponzorstva in donacije) in poročila za medije. Seznam dejavnosti razširi Harrisonova, ki h Cultipevemu naboru doda: izposojajo zaposlenih (*staff secondment*), izobraževanje članov lokalne skupnosti, vključevanje v projekte lokalne skupnosti, možnosti uporabe prostorov v lasti podjetja, odprtje centra za obiskovalce, skrb za okolje (Harrison 1995, 146–149).

To so največkrat uporabljene dejavnosti organizacij za ohranjanje dobrih odnosov znotraj lokalne skupnosti in hkrati dejavnosti za ohranjanje legitimnosti, predvsem

moralne in kognitivne. Večinoma gre za tihe legitimizacijske tehnike, s katerimi vzdržujemo splošno legitimnost skupnosti kot celote in s katerimi potrjujemo konsistentnost, kompetentnost in uspešnost delovanja organizacije ter njegovo družbeno odgovornost.

Odnosi s skupnostjo so pravzaprav manifestacija družbene odgovornosti organizacije (Ross v Baskin in Aronoff 1988, 221). »Nagrada« za družbeno odgovorno delovanje (izpolnjevanje ekonomskih, zakonskih, etičnih in filantropičnih pričakovanj) pa je legitimnost.

Zagotavljanje legitimnosti je vpeto v vsakršno delovanje oz. komuniciranje organizacije z lokalno skupnostjo, kar je bila naša predpostavka že v drugem poglavju, ko smo legitimnost postavili v središče odnosov z javnostmi.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: HIT, D. D.

V teoretičnem delu smo se oprli na Suchmanovo definicijo legitimnosti, ki poudarja splošenost koncepta, saj gre za splošno podporo skupnosti obstoju in delovanju organizacije. Kljub pa temu smo s podrobnejšo predstavitvijo koncepta legitimnosti dokazali njegovo kompleksnost, v smislu različnih načinov upravljanja ter prepletenosti s konceptom družbene odgovornosti in teorijo deležnikov.

V petem poglavju predstavljamo podjetje Hit in njegovo pot pri pridobivanju legitimnosti lokalne skupnosti.

Raziskovalni vprašanji, na si ju zastavljamo v študiji primera, sta:

- *kako je podjetju uspelo pridobiti legitimnost lokalne skupnosti za razvoj igralniške dejavnosti, ki je bila ob ustanovitvi podjetja nepoznana in obremenjena s številnimi predsodki ter*
- *kako podjetje skrbi za ohranjanje podpore lokalne skupnosti danes, ko so nasprotovanja igralniški dejavnosti vse glasnejša.*

5.1 METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV

Na vprašanji *zakaj* in *kako* najbolje odgovorimo s študijo primera, raziskovalno metodo, ki je usmerjena v preteklost in ki analitično predstavi primere dobrih in slabih praks (Stacks 2002, 72) ter s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih dokazov omogoča globlji in širši pogled v enoto (ali enote) raziskave (Yin 1994, 7).

Zaradi zgoraj omenjenih značilnosti je temelj vsake študije primera razjasniti, zakaj je bila neka odločitev sprejeta, kako implementirana in kakšni so bili rezultati (Schramm v Yin 1994, 11–12), kar sovпада z vprašanji, ki si jih zastavljamo v empiričnem delu diplomskega dela.

Glavne pomanjkljivosti študije primera predstavljajo nezmožnost posploševanja dobljenih rezultatov ter raziskovalčeva pristranskost in subjektivnost. Ti dve lahko zmanjšamo z upoštevanjem naslednjih štirih pogojev (Yin 1994, 33):

- *veljavnost konstrukta* (nanaša se na raziskovalne postopke, ki so nas privedli do zaključka);
- *notranja veljavnost* (pokaže na odvisnost in smer povezanosti dogodkov med seboj);
- *zunanja veljavnost* (opredeljuje možnost in stopnjo posploševanja ugotovitev);
- *zanesljivost* (dokazuje, da bo ponovna uporaba istih raziskovalnih postopkov privedla do enakih rezultatov).

Tako k veljavnosti kot k zanesljivosti pripomore uporaba različnih virov dokazov. Yin (1994, 78–90) te razdeli v šest kategorij: dokumentacija, arhivska poročila, intervjuji, neposredno opazovanje, opazovanje z udeležbo in fizični dokazi. V svojo raziskavo sem vključila vire iz vseh šestih kategoriji (glej Tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Uporabljeni viri v študiji primera

| DOKUMENTACIJA | ARHIVSKA POROČILA | INTERVJUJI | NEPOSREDNO OPAZOVANJE | OPAZOVANJE Z UDELEŽBO | FIZIČNI DOKAZI |
|--|--|---|---|---|---|
| poročila o sponzorstih in donacijah v preteklih letih, pregled objav v medijih, pregled opravljenih študij o vplivu igralništva na okolje itd. | pregled vseh objavljenih letnih poročil in izdanih internih publikacij | intervju z go. Nelido Nemec, odgovorno v sektorju za komuniciranje podjetja Hit v letu 1992 | neposredno opazovanje oblikovanja komunikacijskih strategij | sodelovanje pri izvajanju komunikacijskih strategij | zbiranje relevantnih fotografij, brošur, oglasov ipd. |

Analizo zbranih podatkov pričenjamo s predstavitvijo razvoja igralniške dejavnosti v Sloveniji in ustanovitvijo podjetja Hit, nadaljujemo pa s predstavitvijo legitimizacijskega procesa v lokalni skupnosti.

5.2 PROBLEMATIKA UMEŠČANJA IGRALNIŠKE DEJAVNOSTI V LOKALNO OKOLJE

5.2.1 RAZVOJ IGRALNIŠKE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

Miheličeva v svojem delu *Hazard* definira igro kot prostovoljno opravilo, ki se odvija v določenih časovnih in prostorskih okvirih po prostovoljno sprejetih pravilih. Cilj igre je v njej sami, spremlja pa jo občutek napetosti, radosti ter zavest, da je igra nekaj drugega kot običajno življenje, ki ga označujeta racionalnost in delo (Mihelič 1993, 9). Hazard, kamor spada tudi igralništvo, pa je po njenem mnenju »posebna vrsta igre, ki zaradi naključnosti in nepredvidljivosti izida predstavlja avanturo, vsebuje neustavljivo privlačnost, sladka presenečenja in grenka razočaranja« (Mihelič 1993, 7).

Igranje na srečo je vedno obstajalo, le družbena vključenost v aktivnosti igralništva ni bila vedno enako prisotna. Skozi zgodovino so bila tako obdobja popolne prohibicije kot obdobja sprostitev (Thompson v Luin 1999, 56).

Prvi zapisi o igrah na srečo na slovenskem segajo v obdobje srednjega veka. Tako ti kot vsi nadaljnji zapisi pa zadevajo predvsem prepovedi in omejevanje njihovega prirejanja (Mihelič 1993).

V socialističnih okoljih je igralniška dejavnost veljala za »razvratno početje dekadentnega zahoda«. Kot piše Miheličeva, je po prvi svetovni vojni profesionalno ukvarjanje z igrami na srečo po *Kazenskem zakoniku kraljevine Jugoslavije* spadalo pod kaznivo dejanje delomrznosti, skupaj s potepanjem, vlačugarjenjem in beračenjem. Tudi po drugi svetovni vojni, ko se je prirejanje loterij in drugih iger na srečo dovoljevalo v humanitarne in kulturno-prosvetne namene, je stališče do igralništva ostajalo negativno in se enačilo s prostitucijo vse do 60. let (Mihelič 1993, 48–50).

Leta 1962 sprejeti zakon je igralniški dejavnosti prižgal zeleno luč ter dovoljeval prirejanje iger z naključnim izidom in izplačevanje dobitkov v denarju. Kljub temu je zakon igro strogo prepovedoval vsem jugoslovanskim državljanom¹⁷, igralo pa se je lahko izključno za tujo valuto (Mihelič 1993, 48).

¹⁷ Kršiteljem je poleg denarne kazni in zapora grozila tudi zaplemba pridobljenih premoženjskih koristi in izgon iz države. Večjo toleranco je država pokazala za področje loterije (Mihelič 1993, 48).

Razvoj sodobnega igralništva v Sloveniji se prične z letom 1964, ko so v Portorožu pričeli s prirejanjem posebnih iger na srečo. Leto kasneje se je portoroški igralnici pridružila igralnica na Bledu, nato pa še igralnici v Ljubljani in Mariboru (Mihelič 1993, 51–57).

Če je bila za obdobje med 1964 in 1985 značilna elitistična zaprtost in klasična igralniška ponudba po francoskem zgledu, je odprtje prve Hitove igralnice Park leta 1984 pomenilo začetek novega obdobja igralniške dejavnosti. Novogoriško podjetje Hit je po zgledu ameriške ponudbe v evropski prostor vpeljalo nov koncept igralništva, namenjenega zabavi širšega segmenta prebivalstva (Luin 1999, 134–135).

Razvoj igralništva v Sloveniji po letu 1985 je zelo intenziven. V desetih letih se je v slovenskem prostoru odprlo kar 10 novih igralnic (glej Tabela 5.2), število neposredno zaposlenih v igralniški dejavnosti pa se je v obdobju 1985–1995 povečalo za šestkrat (glej Tabela 5.3).

Tabela 5.2: Pričetek poslovanja igralnic 1964–1996

| | Družba, ki vodi igralnico | Igralnica | Pričetek poslovanja |
|----|----------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | Igralnica Casino Portorož | Portorož | 1964 |
| 2 | TP Casino Bled, d. o. o. | Bled | 1965 |
| 3 | Zavod za turizem, Ljubljana | Ljubljana | 1969-1978 |
| 4 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Park Nova Gorica | dec. 1984 |
| 5 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Rogaška Slatina | apr. 1989 |
| 6 | Igralnica Casino Portorož | Vila Marija | 1989-1992 |
| 7 | Pohorje p.o Maribor | Maribor | nov. 1989 |
| 8 | Igralnica Casino Portorož | Lipica | dec. 1989 |
| 9 | Casino Ljubljana, d. o. o. | Ljubljana | 1991 |
| 10 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Kranjska Gora | dec. 1991 |
| 11 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Tolmin | 1991-1993 |
| 12 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Otočec | dec. 1992 |
| 13 | HIT, d. o. o. Nova Gorica | Perla Nova Gorica | sept. 1993 |

Vir: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti (1997, 9).

Tabela 5.3: Število neposredno zaposlenih v igralniški dejavnosti v obdobju 1985–1996

| Leto | Casino Portorož | Casino Bled | HIT Casino Nova Gorica | Pohorje Casino | Casino Ljubljana | Skupaj |
|------|-----------------|-------------|------------------------|----------------|------------------|--------|
| 1985 | 188 | 41 | 79 | | | 308 |
| 1986 | 200 | 41 | 107 | | | 348 |
| 1987 | 212 | 41 | 146 | | | 399 |
| 1988 | 222 | 42 | 189 | | | 453 |
| 1989 | 237 | 42 | 247 | | | 526 |
| 1990 | 264 | 42 | 309 | 64 | | 679 |
| 1991 | 307 | 42 | 398 | 59 | | 806 |
| 1992 | 340 | 43 | 592 | 62 | 37 | 1074 |
| 1993 | 420 | 47 | 813 | 63 | 42 | 1385 |
| 1994 | 452 | 46 | 968 | 70 | 52 | 1588 |
| 1996 | 490 | 51 | 1124 | 75 | 60 | 1800 |

Vir: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti (1997, 10).

Igralništvo se je v Sloveniji razvijalo brez jasnejših oz. strateških usmeritev. Predvsem v igralnicah na zahodu države je obisk leta 1996 že presegal zmožnosti obstoječe infrastrukture, prenapolnjenost prostorov pa se je med obiskovalci začela kazati kot dejavnik nezadovoljstva (Ministrstvo za gospodarske dejavnosti 1997, 23).

Leta 1997 je država opredelila strategijo razvoja igralniške dejavnosti v dokumentu *Strategija razvoja igralništva (1997)* in nato še v *Strategiji razvoja slovenskega turizma 2001–2006*. Dodatno je družba Hit kot največji ponudnik igralniškega turizma leta 2008 zaradi novih razmer na trgu in zaradi zaostalosti regulatornega sistema sprejela *Strategijo razvoja družbe Hit za obdobje 2008–2012* ter hkrati oblikovala *Deklaracijo o razvoju igralništva v Sloveniji* (glej Prilogo A) (Letno poročilo 2007, 29–31).

Igralništvo je tudi v Sloveniji postopoma postalo razvedrilo in sprostitev ter sestavni del preživljanja prostega časa. Danes igralniška dejavnost ne predstavlja le pomemben segment slovenske turistične ponudbe, ampak eno od vodilnih izvozno usmerjenih turističnih panog, ki letno prispeva več kot četrtno turističnega priliva (Jaklič in drugi 2006, 11).

Po podatkih Urada RS za nadzor prirejanja iger na srečo (UNPIS) v Sloveniji trenutno deluje šest igralniških družb, podeljenih je 35 koncesij za igralne salone, in dve koncesiji za prirejanje klasičnih iger na srečo. V igralnice zahajajo številni turisti in

dnevni obiskovalci, ki si želijo igre, zabave in sprostitve v prijetni in gostoljubni družbi (Nacionalno turistično združenje).

5.2.2 USTANOVITEV IN RAZVOJ PODJETJA HIT

Mesto Nova Gorica je dovoljenje za odprtje igralnice po »srečnem« spletu okoliščin dobilo dvajset let po odprtju prve igralnice na slovenskih tleh v Portorožu leta 1964. Čeprav mesto ni izpolnjevalo vseh pogojev za izdajo dovoljenja, je *Izvršni svet Republike Slovenije* novogoriškemu hotelu Argonavti leta 1982 podelil dovoljenje za uvedbo ponudbe igralnih avtomatov. Argonavti tega niso nikoli izkoristili, saj je družba prej šla v stečaj. Dovoljenje je nato uspešno izkoristilo Hotelsko gostinsko podjetje Nova Gorica (HGP), ki je prevzelo gostinsko dejavnost propadle družbe in konec decembra 1984 v delno adaptirani kavarni hotela Park odprlo prvi igralniški salon na Goriškem, *Roulette Salon* (Luin 1999, 134) (glej Prilogo C).

HGP Gorica je igralniško dejavnost ponudilo kot dopolnilno dejavnost predhodne gostinske ponudbe. Izkazalo pa se je, da je igralništvo izredno povečalo poslovanje podjetja, ki je zato bilo postavljeno pred izziv nove poslovne usmeritve. Ta je narekovala tudi spremembo imena podjetja. Leta 1986 se je HGP Gorica preimenovalo v HIT (hoteli, igralnice, turizem) (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 18).

Hit je pri svojem razvoju sledil ameriškemu zgledu igralništva. Igralnice so postale kraj sproščenega, prijetnega preživljanja prostega časa gostov, ki so si z obiskom igralnice zagotovili večer igre, zabave, plesa, odlične hrane in pijače (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 2).

Že od vsega začetka so bili Hitovi gostje predvsem enodnevni obiskovalci¹⁸. Da bi se ti odločili zadržati na Goriškem dan ali dva več, je podjetje vse bolj vlagalo v razvoj dodatne rekreacijske ponudbe v okolici (bazen, fitnes, tenis ipd.) ter gostom ponujalo izlete v bližnjo in daljno okolico (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 6).

18 Naj opomnimo, da je do leta 1995 veljal zakon, ki je prepovedoval vstop slovenskim državljanom.

S številnimi investicijami je družba Hit okolju dokazovala, da je igralništvo del celovite turistične ponudbe, sestavljene iz hotelsko-gostinskih, športno-rekreativnih, zabavišnih in trgovskih storitev (glej Prilogo C).

Podjetje Hit je s svojo ustanovitvijo in razvojem začrtalo novo smer v slovenskem igralništvu. Ob 10-letnici poslovanja je takratni generalni direktor družbe, g. Danilo Kovačič dejal: »Dejavnost, ki je bila potisnjena na rob gospodarstva, smo razvili v odprt in pregleden legitimen del postindustrijske podobe Slovenije« (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994).

Danes je skupina Hit je največji ponudnik igralniško-zabavišnega turizma v Sloveniji in eden največjih v celotnem evropskem prostoru. Podjetje se je iz majhnega gostinskega podjetja razvilo v kompleksno igralniško-turistično skupino, ki je konec leta 2007 štela več kot 2900 zaposlenih (Letno poročilo 2007, 21). S svojimi igralniško-zabavišnimi centri in igralnimi saloni v Sloveniji, na Hrvaškem, Bosni in Črni gori, igralcem ponuja več kot 2.300 hotelskih ležišč, 3790 igralnih avtomatov, 190 igralnih miz. Največja centra igre in zabave podjetja ostajata novogoriški igralnici Perla in Park, kjer je podjetje začelo razvijati svoje poslanstvo (Skupina Hit).

5.2.2.1 Turistična ponudba Nove Gorice in okolice do ustanovitve podjetja Hit

Podoba Nove Gorice, mesta, ki je nastalo leta 1947, je bila veliko let vse prej kot podoba razvitega turističnega mesta. Prvotne zamisli o velikem, lepem in sončnem mestu namreč niso bile uresničene, nasprotno, vse bolj je začela prevladovati vizija o Novi Gorici kot industrijskem mestu in gospodarskem središču severne Primorske. Prisotna so bila intenzivna vlaganja v kovinskopredelovalno in kemično industrijo, proizvodnjo gradbenega materiala in gradbeništvo, lesno, tekstilno in čevljarstvo industrijo ter prehrambeno industrijo. Trgovina, turizem in gostinstvo so bile zapostavljene dejavnosti, ki razvoja ostalih industrij niso niti približno dohajale (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 12).

Do nove gospodarske usmeritve, ki je spodbudila številne ideje za turistični razvoj Goriške je prišlo v 60. letih 20. stoletja, vendar jih je kar nekaj ostalo nerealiziranih, druge pa so propadle. Zidanje industrijskih gigantov se je nadaljevalo in večina poskusov oživitve turizma je bilo vse do sredine 80. let obsojenih na neuspeh (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 14).

Do 80. let so se vlaganja v turistično ponudbo Nove Gorice osredotočila na razširitev zmogljivosti Hotela Park in prenavo Hotela Sabotin. Edino večjo turistično investicijo je predstavljala izgradnja Hotela Argonavti leta 1976, vendar je tudi ta kmalu propadel (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 14).

Leta 1984 je z združenjem treh goriških delovnih organizacij nastala enota DO-HGP Gorica, ki je pod svoje okrilje prevzela tudi Hotel Argonavti z dovoljenjem za prirejanje iger na srečo. Nova delovna organizacija je še istega leta začela z intenzivnimi pripravami za odprtje prve goriške igralnice (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 16).

Mnenja o razvoju turizma temelječega na igralništvu so bila deljena. Predvsem so bili pomisleki glede tega, ali je Nova Gorica pravi kraj za igralništvo in ali ta dejavnost sploh sodi v razvojne načrte mesta¹⁹ (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 18). Kljub temu, dobro desetletje kasneje, v turističnem vodniku Nove Gorice na ta dogodek opominja odstavek:

Leta 1984 so se združile tri delovne organizacije, ki so prisluhnile novim potrebam in izzivom v turizmu, v HIT-Gorica. Odzvale so se s ponudbo v igralništvu, povezano z mnogovrstnimi možnostmi razvedrila in zabave, izvrstno primorsko kuhinjo, vrhunskimi primorskimi vini in prijaznostjo ljudi. To privablja v Novo Gorico vsak dan na tisoče obiskovalcev, ki so začutili, da novogoriški turizem želi biti drugačen, boljši, in so Novo Gorico povzdignili v pomembno in mikavno turistično destinacijo s posli, zabavo, izzivi... Nova Gorica je postala mesto priložnosti! (Miklavčič Brezigar 1998, 26).

5.3 LEGITIMIZACIJA IGRALNIŠTVA V LOKALNI SKUPNOSTI

Podjetje Hit je z odprtjem prve igralnice na Goriškem pričelo z dejavnostjo, ki je bila večini lokalnega prebivalstva dokaj nepoznana in v nasprotju s socialistično moralo. Igralnica je bila sicer le dodatek že obstoječi hotelsko-gostinski ponudbi, a je pomenila povsem novo poslovno usmeritev podjetja.

V nekaj letih si je Hit pridobil močno podporo lokalne skupnosti. Na uspešnost podjetja Hit in njegovo igralniško-zabaviščno ponudbo so postali krajani ponosni. Hit in Nova

¹⁹ V uspeh igralništva na goriškem ni verjel niti tedanji direktor Casinoja Portorož, ki je Hitu pomagal pri prvih igralniških korakih (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 18).

Gorica sta postala samoumeven par in primer odličnega sodelovanja podjetja z lokalno skupnostjo.

Legitimnost lokalne skupnosti podjetju Hit je prehajala postopoma od pragmatične, moralne do vključno kognitivne. K temu so pripomogli načini, s katerimi je podjetje upravljalo odnose z javnostmi in izpolnjevalo vlogo korporativnega državljana.

5.3.1 DRUŽBENA POGODBA HITA Z LOKALNO SKUPNOSTJO

Kot pri uvajanju vsake novosti, je tudi podpora družbenega okolja razvoju igralniške dejavnosti odvisna od pričakovanih koristi ter percepcije sprememb, ki jih bo nova dejavnost povzročila v zadovoljstvu z vsakodnevnim življenjem krajanov v okolju. To naj bi opredeljevali dejavniki kot so: ekonomska aktivnost, kulturne in druge družbene priložnosti, stopnja zaposlenosti, prometna natrpanost, ohranjanje lokalnih zgodovinskih značilnosti itd. (Luin 1999, 112).

V tabeli (glej Tabelo 5.4) predstavljamo najbolj pogoste razloge podpore in nasprotovanj razvoju igralništva na podlagi percepiranih sprememb krajanov v njihovem vsakdanjem življenju.

Tabela 5.4: Razlogi podpore in odpora razvoju igralniške dejavnosti

| Razlogi za razvoj igralništva | Razlogi proti razvoju igralništva |
|--|--|
| razvoj različnih ekonomskih panog | izguba v neigralniških dejavnostih |
| zaposlovanje velikega števila ljudi | kraja kadrov ostalim dejavnostim |
| ponudba dopolnilnih storitev za prosti čas | rasti cen in najemnin v kraju |
| razvoj hotelirske in gostinske dejavnosti | prometna prenatrpanost kraja |
| bogata zabaviščna ponudba | povečanje prestopkov |

Vir: Luin (1999, 113).

Igralništvo naj bi v kraj prineslo precej pozitivnih gospodarskih sprememb in predstavljalo stalno turistično privlačnost. Konstantne igralniške iniciative naj bi sinergično vplivale na ekonomski in turistični razvoj območja ter znatno prispevale k ekonomski moči občin (Prašnikar in drugi 2005, 20). Iz zapisov o razvoju Nove Gorice v 80. letih prejšnjega stoletja lahko sklepamo, da je skupnost v odprtju igralnice videla predvsem možnost za premik iz strogo industrijskega mesta v privlačno turistično destinacijo.

Zgoraj omenjeni razlogi proti razvoju igralništva v obdobju ustanavljanja podjetja Hit vsekakor niso bili dovolj močni za večji odpor mesta igralniški dejavnosti (glej Priloga

B), poleg tega pa kot pravi Luin (1999) je podpora za oz. proti močno odvisna od lokacije in velikosti načrtovanega igralniškega centra. Prvotna Hitova igralnica, s katero je podjetje seznanilo lokalno skupnost z igrami na srečo, je štela komaj 30 igralnih avtomatov in eno igralno mizo za *boule* (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 16).

Hit je svoje delovanje od vsega začetka prilagajal lokalnemu okolju in z njim sklenil družbeno pogodbo, v kateri se je kot »korporativen državljan« zavezal k izpolnjevanju vseh štirih oblik družbene odgovornosti.

V spodnji tabeli (glej Tabelo 5.5) ponujamo pregled družbenih menjav, s katerimi si je družba Hit v skupnosti pridobila različne vrste legitimnosti.

Tabela 5.5: Vrsta družbenih menjav na poti k trem oblikam legitimnosti

| Oblika legitimnosti | Družbena menjava |
|--------------------------------|--|
| PRAGMATIČNA LEGITIMNOST | obogatena zabavišna ponudba, ponudba novih delovnih mest, sodelovanje z različnimi lokalnimi organizacijami, vključevanje predstavnikov lokalne skupnosti v vodstvo organizacije ter njihovo sodelovanje pri oblikovanju organizacijske vizije, politike, ciljev |
| MORALNA LEGITIMNOST | igralniška ponudba na voljo le tujim obiskovalcem, kakovostne storitve, strog nadzor nad izvajanjem iger na srečo, razvojno usmerjena struktura podjetja, številni projekti za izboljšanje življenja v lokalni skupnosti |
| KOGNITIVNA LEGITIMNOST | turistična destinacija Nova Gorica |

5.3.2 PROGRAMI GRAJENJA LEGITIMNOSTI V LOKALNI SKUPNOSTI

Podjetje je za pridobitev in utrditev legitimnosti v lokalni skupnosti moralo obljubljene družbene menjave tudi izpolniti.

Uspešno izpolnjevanje ekonomskih odgovornosti je bilo očitno²⁰. Potrebno pa je bilo izpolniti tudi ostala etična in filantropična pričakovanja družbe. Ti dve je Hit lokalnemu okolju dokazoval preko številnih projektov. Pomoč kulturnim, izobraževalnim, zdravstvenim ustanovam ter različna sponzorstva in donacije so postala stalna praksa podjetja. S tem si je podjetje vrsto let povečevalo priljubljenost in ugled.

V nadaljevanju predstavljamo najpomembnejše programe, s katerimi je Hit pridobil zaupanje lokalne skupnosti, preoblikoval percepcijo igralništva, obremenjenega z dediščino hazarderstva in predsodkov, ter si s tem odprl vrata razvoju in rasti.

²⁰ Igralniški obiskovalci so začeli spoznavati lepote okoliša, s čimer se je začel dodaten razvoj turističnih storitev oz. razvoj nove turistične destinacije.

5.3.2.1 Sodelovanje pri razvoju lokalnega okolja, obnovi in ohranjanju kulturne dediščine

Podjetje je od vsega začetka del dobička vlagalo v razvoj številnih drugih dejavnosti, ki bi popestrile turistično ponudbo Nove Gorice ter v projekte namenjene izboljšanju življenja v kraju.

Poleg tega, da je Hit z uspešnim poslovanjem polnil občinski proračun namenjen razvoju mesta, je podjetje samoiniciativno vlagalo znatna sredstva v številne izboljšave javnih dobrin: parkirišča, ceste, mestni bazen ter številne druge kulturne in športne objekte.

Podjetje je postalo eden največjih sponzorjev na področju kulture, športa, šolstva in zdravstva na Goriškem (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 10).

Konec 80. let je Hit skupaj s Kmetijsko zadrugo Dobrovo in tujim partnerjem iz Italije investiral v obnovo pomembnega kulturnega spomenika – *grada Dobrovo*. Pritličje gradu so namenili gostinski dejavnosti, medtem ko so v prvem in drugem nadstropju postavili zbirko grafičnih del Zorana Mušiča. To so nekaj let kasneje popestrili tudi z bogatim kulturnim programom, imenovanim *Hitove muze*.

Hitove muze so na Goriškem postale zelo odmeven kulturni projekt, ko se je kulturna dejavnost v kraju razcvetela. Program je obsegal glasbeno, likovno in literarno ponudbo v Viteški dvorani gradu Dobrovo (Hitove novice 1992, 16).

Kot sponzor je Hit sodeloval pri projektih *Kobariškega muzeja*, pri gradnji *Primorskega dramskega gledališča* (danes Slovensko narodno gledališče), pri realizaciji *Kogojevih dnevov* (danes tradicionalen glasbeni festival) v Kanalu, pri izidu revije *Primorska srečanja*, številnih leposlovnih in drugih knjig, pri organizaciji prireditve *Primorska poje*, pri pripravi slovenskega kulturnega programa *Kulturnega doma* v italijanski Gorici²¹ in še veliko ostalih kulturnih projektih (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994; HIT Hoteli Igralnice Turizem 1997).

21 S sponzorstvi in donacijami je Hit presegal slovenske meje, saj je svoje »varovance« imel tudi na italijanski strani. Podpiral je kulturne, športne in narodnostne dejavnosti zamejcev v Italiji.

Na področju športa je veliko športnih društev nastalo in zmagovalo pod okriljem Hita. Med najpomembnejšimi najdemo: nogometni klub HIT Gorica, kolesarski klub Hit Casino Nova Gorica, ženska odbojcarska kluba Nova Gorica in Solkan, košarkarski klubi Nova Gorica, Union Olimpija, Postojna in ženski klub Ježica, kajakaški klub Nova Gorica, hokejski klub Jesenice in Sportina, atletski klub Nova Gorica, teniški klub Nova Gorica in drugi (HIT Hoteli Igralnice Turizem, 13).

S finančno pomočjo je Hit večkrat pomagal osnovnim in srednjim šolam na Goriškem, Zvezi prijateljev mladine Nova Gorica, Splošni bolnišnici Dr. F. Derganca v Šempetru, Združenju naglušnih in oglušelih Tišina ter drugim zdravstvenim in dobrodelnim organizacijam (Letno HIT Hoteli Igralnice Turizem 1997).

5.3.2.2 Do širše legitimnosti preko zadovoljstva zaposlenih

Prilagoditev delovanja okolju je na pragmatični ravni za podjetje pomenila marketinški izziv. Nov koncept igralnice je moral zadovoljiti okus zabave željnih igralcev, ti pa so bili izključno tuji gostje, saj je bil vstop v igralnico domačinom prepovedan.

Zaradi lege ob italijanski meji so Novogoričani dobro poznali želje sosednjih Italijanov in njihovo nagnjenost k hedonističnemu življenju, ki ga lahko igralniško-zabavišni turizem zadovolji. Zaradi tega je Hit kmalu po ustanovitvi postalo vodilno podjetje množičnega zaposlovanja na Goriškem²² (glej Prilogo D).

Pri tem so se vodilni v podjetju zavedali, da bistvo storitev so ljudje in da lahko le zadovoljni zaposleni maksimalno prispevajo k dobro opravljenemu delu. »Vse cilje bomo dosegli le, če bomo imeli usposobljene in motivirane sodelavce,« je zapisal Branko Tomažič (Hitove novice 1992, 5).

Hitovi zaposleni so bili od začetka konstanto vključeni v najrazličnejše izobraževalne programe s področja igralništva, gostinstva, pa tudi splošne razgledanosti in medčloveških odnosov.

Z rastjo podjetja se je vse bolj vzpostavljalo lastne sisteme izobraževanja, s katerimi je Hit uresničeval željo, da se skupaj s podjetjem razvija tudi kader.

²² Hit je povečal možnosti zaposlovanja tudi v drugih dejavnostih, ki so bile z vse večjo igralniško ponudbo posredno povezane (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 30).

Za vse večjo legitimnost interne javnosti podjetju so z različnimi programi skrbeli zadolženi za odnose z javnostmi²³. Primer uspešnega projekta so *Hitovi dnevi*, ki so bili za vse zaposlene dela prosti dnevi. Podjetje je zanje organiziralo veliko zabavo, ki so jo čez dan odlikovale številne športne aktivnosti, zvečer pa zabavne igre in ples do jutranjih ur. Podobno so bile družabnemu srečevanju zaposlenih namenjene *Hitove športne igre* zaposlenih ter zabave ob pomembnejših praznikih v koledarskem letu²⁴.

V *Hitovih novicah*, internem časopisu, so zaposleni lahko našli pestro paleto novic. Poslovni rezultati, razvojni načrti, mnenja gostov in zaposlenih, predstavitve zaposlenih in njihovih hobijev, športne novice²⁵, zdravstveni nasveti, križanke, horoskop, posebni popusti in priložnosti,²⁶ ponudba *Hitovih počitniških kapacitet* za krajši ali daljši oddih ter še marsikaj je popestrilo branje *Hitovih novic*²⁷.

Hit si je s pozornostjo in posluhom željam zaposlenih pridobil njihovo legitimnost. Zaposleni so bili ponosni, da so lahko del *Hitove* zgodbe o uspehu.

5.4 GROŽNJE LEGITIMNOSTI

5.4.1 ZAKONODAJA IGRALNIŠKE DEJAVNOSTI

V delovanje igralniške dejavnosti je zaradi različnih potreb vedno posegala oblast. Družbeno urejanje in nadzor dejavnosti naj bi izhajal iz potreb kot so: oblikovanje gospodarskega razvoja območij, kreiranja novih zaposlitev, pridobivanje sredstev za proračun, usmerjanje dobičkov v razvoj drugih dejavnosti, povečevanje turističnega priliva, zaščite potrošnikov igralniških storitev in zaščita socialnega okolja, vpliv na razvoj drugih gospodarskih dejavnosti, preprečevanje oblikovanja prevelike ekonomske

23 Samostojni oddelek Korporativnega komuniciranja kot ga na podjetju imajo danes, se je razvijal postopoma. V prvih letih posebnega oddelka za to ni bilo, v začetku devetdesetih pa se je ustanovil Sektor za komuniciranje. Kasneje so odnosi z javnostmi spadali pod oddelek trženja in se šele leta 2004 ločili v samostojni oddelek, ki se je nato preimenoval v oddelek Korporativnega komuniciranja.

24 Na primer: prihod dedka Mraza in obdarovanje najmlajših »Hitovcev«.

25 *Hitove* poslovne enote so imele svoje športne ekipe v različnih športnih panogah, ki so se med seboj pomerile na *Hitovih* športnih igrah.

26 Zaposleni v *Hitu* so lahko uveljavljali popuste v številnih trgovinah in pri različnih turističnih aranžmajih.

27 V kasnejših letih *Hitove* novice nadomesti *Hitov* intranetni portal.

in politične moči posameznih družbenih skupin, kontrola nad razvojem dejavnosti in preprečitve možnih deviacij, minimiziranje »eksternalij« (Luin 1999, 60).

Po osamosvojitvi Slovenije je tudi igralniška dejavnost doživljala »zanimivo« lastninsko tranzicijo, ki pa je bila žal z vidika razvoja turizma, zaposlenosti in davčnih prihodkov neproduktivna. Koristi so imele le igralnice sosednjih držav in novi zasebni kapital, ki je zaradi pomanjkanja državnega nadzora razširil igralne avtomate po celotnem slovenskem prostoru (glej Prilogo E) (Sirše in drugi 2006, 10).

Prvi pomembnejši zakon po osamosvojitvi je bil sprejet leta 1993 in ob pregledu razvoja podjetja Hit (glej Tabelo 5.2) opazimo, da od leta 1993 do 2001 pravzaprav ni zabeleženega nobenega pomembnejšega razvojnega mejnika. Sprejeta zakonska prepoved investicij doma in v tujini je blokirala vsakršne izboljšave in razvoj ponudbe, progresivno obdavčevanje pa je izničevalo učinke porasta realizacije in marginaliziralo dobiček. Posledično je ponudba začela zastarevati in v drugi polovici devetdesetih je sledila logična posledica: padec obiska in realizacije. Hit je bil obsojen na »umiranje na obroke« (Hitove novice 2001, 6–7).

Marca 2001 so Hitovi predstavniki od Gospodarske zbornice zahtevali, da nemudoma ukrepa ter se pri državi zavzame za znižanje obdavčitev in sprostitev večjih investicij²⁸. Hit je poudaril nujno potrebo po diverzifikaciji in celovitosti ponudbe (Hitove novice 2001, 7).

S spremembami zakona leta 2001 se je področje iger na srečo v igralni salonih bistveno uredilo, dodatne spremembe pa je prinesel zakon iz leta 2003, ki je Ministrstvu za finance podal pravico dodeliti 45 koncesij igralnim salonom. To je bilo bistveno več od načrtovanega v *Strategiji razvoja igralništva (1997)* in v *Strategiji razvoja slovenskega turizma 2001-2006* (Prašnikar in drugi 2005, 9).

Sprostitev večjega števila koncesij se je v izrazila s povečano ponudbo igralnih salonov. Vprašanje je, ali je bila pred odločitvijo opravljena temeljita socio-ekonomska študija, kakšno obremenitev za socialno in ekonomsko okolje predstavlja večja dostopnost in večji obseg domače igralniške ponudbe (Sirše in drugi 2006, 11).

28 Predsednik skupščine GZS je takrat izjavil, da bi primer Hita morali obravnavati kot študijski primer, kako Slovenija ne zna izkoristiti svojih priložnosti v turizmu (Hitove novice 2001, 7).

V letu 2002 sta igralniško ponudbo Hita v Novi Gorici popestrila dva igralna salona, leta 2003 pa so koncesijo za prirejanje iger na srečo v igralnih salonih dobili še trije saloni. Leta 2004 naj bi po podatkih Urada RS za nadzor prirejanja iger na srečo igralne salone v Novi Gorici obiskalo 278.820 obiskovalcev, kar ustreza slabi četrtini obiskov, ki ga je ustvaril Hit v svojih igralnicah (Prašnikar in drugi 2005, 16).

Stagniranje na področju razvoja turističnega produkta in sočasno večanje konkurence, je Hitu zadalo pomembne udarce. Podjetje je v času rasti »razvadilo« skupnost s številnimi projekti za izboljšanje življenja v mestu, zaradi zaostrenih zunanjih pogojev poslovanja, pa je bilo potrebno število tovrstnih projektov omejiti oz. jih začasno celo zaustaviti. Le-to je pomenilo zmanjšanje zadovoljstva lokalne skupnosti, legitimnost pa je istočasno že začela ogrožati tudi vse večja ponudba igralništva v okolici, ki je dopolnilne turistične dejavnosti niso več dohitevale.

Z razliko od Hitovih centrov igre in zabave so novi igralni saloni obiskovalcem nudili zgolj igro na igralnih avtomatih, poleg tega pa so vanje začeli vse bolj zahajati tudi domači gostje (glej Tabelo 5.6).

Tabela 5.6: Število tujih in domačih obiskovalcev v igralnicah in igralnih salonih v mestni občini Nova Gorica

| Obiskovalci | | | | | | |
|-------------|-------------------------|--------|-----------|----------------|--------|---------|
| Leto | Igralnici Park in Perla | | | Igralni saloni | | |
| | Tuji | Domači | Skupaj | Tuji | Domači | Skupaj |
| 1999 | n.p. | n.p. | 1.340.357 | - | n.p. | |
| 2000 | n.p. | n.p. | 1.217.883 | - | n.p. | |
| 2001 | 1.170.811 | 50.362 | 1.221.172 | n.p. | n.p. | 211.749 |
| 2002 | 1.106.042 | 58.031 | 1.164.073 | 127.240 | 70.741 | 197.981 |
| 2003 | 1.089.405 | 57.963 | 1.147.367 | 149.809 | 70.170 | 219.979 |
| 2004 | 1.092.109 | 59.455 | 1.151.564 | 1.95.143 | 83.677 | 27.8820 |

Vir: Prašnikar in drugi (2005, 16).

Nenačrtovan razvoj se je začel kazati v nezadovoljstvu lokalne skupnosti, pojavljati se je začelo vse več nasprotnikov igralništva, vse več pozornosti je bilo namenjene družbenim stroškom igralniške dejavnosti. Legitimnost iger na srečo, in s tem Hita kot največjega ponudnika, je bila ogrožena.

5.4.2 DRUŽBENI STROŠKI IGRALNIŠKE DEJAVNOSTI

Vedno obstajata dve plati medalje. Vsakršna dejavnost prinaša pozitivne in negativne posledice, pomembno pa je njihovo razmerje oz. kot bi rekli ekonomisti *cost-benefit analiza*.

Med raziskovalci še vedno ostaja vprašanje, ali igralništvo prinaša več pozitivnih ali negativnih vplivov. Grinols (2004), Grinols in Omorov (1996) ter Thompson (1996) trdijo, da na daljši rok družbene koristi igralništva presegajo družbene stroške v primeru, ko igralnica zajema igralce iz geografsko širšega območja, kar pomeni, da se družbeni stroški razpršijo, koristi pa ostajajo na razmeroma ozkem območju (Grinols, Omorov in Thompson v Prašnikar 2005, 27)²⁹. Pozitivni gospodarski učinki so torej višji, ko so obiskovalci igralnice večinoma tujci, igralnica pa zaposluje domače lokalno prebivalstvo.

Če na koristnih družbenih menjavah sloni legitimnost podjetja, družbeni stroški, ki jih podjetje ustvarja v lokalni skupnosti, to legitimnost ogrožajo in jo v primeru nepozornosti ali brezbržnosti podjetja lahko celo izničijo.

Med družbene stroške, ki jih družba največkrat povezuje z igralniško dejavnostjo in s tem upravičenost te dejavnosti postavlja pod vprašaj, sodijo: kriminal, razdori v družini, poslovni stroški, degradacija sistema vrednot, samomori, osebni propadi in drugi (Prašnikar in drugi 2005, 29).

Ob ustanavljanju Hita se o družbenih stroških igralništva ni toliko govorilo kot danes, kar je podjetju vsekakor olajšalo legitimizacijsko pot. Menimo, da je eden večjih razlogov, da lokalna skupnost ni zahtevala večjih razprav o morebitnih negativnih družbenih posledicah ta, da je malokdo verjel v takšen uspeh in hiter razvoj igralništva na Goriškem. Danes je slika drugačna.

Razvoj in razširitev igralništva v Sloveniji na splošno, pa tudi vse večje zavedanje skupnosti o vplivu, ki ga imajo na obstoj in razvoj podjetja, je nekoč »zaspalo« javnost prebudilo. Lokalna skupnost podjetja Hit pri tem ni izjema. Razmere na Goriškem so se

²⁹ Pozitivni gospodarski učinki so višji od negativnih, ko so obiskovalci igralnice večinoma tujci, igralnica pa zaposluje domače lokalno prebivalstvo in ustvarja ekonomski razvoj lokalne skupnosti, ki se odraža v povečanju zaslužkov zaposlenih in ostalih podjetij v lokalni skupnosti, povečanju cen nepremičnin ter povečanju prihodkov od davkov v državni in lokalni blagajni (Prašnikar in drugi 2005, 28).

z rastjo Hita in pojavom številnih igralnih salonov spremenile. Želje podjetja za dodaten razvoj igralniško-zabavišnih centrov na tem območju med krajani niso več tako toplo sprejete in samoumevne kot nekoč, na kar nakazuje ustanovitev različnih društev oz. gibanj proti igralniški dejavnosti³⁰ (glej Prilogo E).

Hit si po našem mnenju pred možnimi negativnimi posledicami igralništva ne zatiska oči. V nadaljevanju predstavljamo načine, s katerimi podjetje ohranja pozitivne odnose z različnimi deležniki lokalne skupnosti, kako z njimi komunicira in sodeluje.

5.5 PROGRAMI OHRANJANJA LEGITIMNOSTI

»Samo uspešno podjetje lahko zagotovi tako svojim zaposlenim kot tudi širši družbeni skupnosti pogoje za ustvarjalno in bogato življenje« (Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP 1994, 30).

V prejšnjem poglavju omenjena zakonodaja je ovirala razvoj in s tem uspešnost Hita³¹, kljub temu pa so v podjetju konstantno podpirali turistični, izobraževalni, raziskovalni, kulturni, podjetniški in športni razvoj okolja (Letno poročilo 2002, 42).

Tabela 5.7: Večja sponzorstva, donacije in podpore družbenim projektom

| | |
|------------------------|--|
| Sponzorstva | Nogometni klub Gorica in klub Mladi nogometaš, odbojgarski klub Hit, kolesarski klub Hit, košarkarski klub Gorica, teniški klub, šahovski klub, atletski klub Gorica, kajak klub Soške elektrarne, namiznoteniški klub, hokejski klub Jesenice in hokejski klub Hit Kranjska Gora, kulturna društva zamejskih Slovencev, umetniška skupina Brida, Klub slovenskih olimpijcev itd. |
| Donacije | društvo azbestnih bolnikov, društvo obolelih za rakom, društvo ledvičnih bolnikov, Zveza prijateljev mladine, osnovne in srednje šole ter visokošolske ustanove, donacija ob potresu v Posočju za obnovo knjižnice in zdravstvenega doma, gradnja nogometnega igrišča z umetno travo, gradnja osrednjega otroškega igrišča v Novi Gorici, razvoj sodobnega kajakaškega centra, Visokošolsko in Raziskovalno središče Primorske, itd. |
| Posebni dogodki | Hitove muze, razstave v Hitovem Paviljonu, pokal Vitranc, Zlata lisica, Kogojevi dnevi, Goriški muzej, Kobariški muzej šahovski turnir Hit Open, skoki z mostu v Kanalu ob Soči, Svetovno mladinsko prvenstvo v kajaku in kanuju v Solkanu, Poletna in Zimska plaža, itd. |

Vir: Letno poročilo (2003–2007).

³⁰ Eno izmed večjih združenj, ki opozarja na družbene stroške igralniške dejavnosti, je neformalno združenje Koordinacija za omejevanje igralništva, kjer zatrjujejo, da obstajajo ekonomski, pravni, sociološki in etični zadržki ter da so posledice igralniške dejavnosti močne in dolgotrajne (Koordinacija za omejevanje igralništva, 2007).

³¹ Pri tem ne trdimo, da je uspeh odvisen le od zakonodaje.

Ob sprostitvi zakonodaje je družba ponovno pričela z vlaganji v razvoj ponudbe doma in v tujini. Na Goriškem je obstoječo ponudbo dopolnjevala z investicijami v razvoj kongresne dejavnosti in storitev dobrega počutja (wellness storitev) ter tako nadaljevala z uresničevanjem obljube o razvoju celovite turistične destinacije Nova Gorica.

Med pomembnejšimi programi ohranjanja legitimnosti v lokalni skupnosti velja izpostaviti pristop družbe Hit k celostnemu projektu ocene vseh posledic turistično-igralniško-zabaviščne dejavnosti. Namen projekta je učinkovitejše prepoznavanje in zmanjševanje negativnih učinkov dejavnosti (Letno poročilo 2006, 33).

Ker si podjetje želi razvijati družbeno-odgovorno igralniško-zabaviščno dejavnost na podlagi koncepta zabave in ne klasičnega hazarda, ki lahko povzroča družbeno-socialne stroške, Hit konstantno nadgrajuje sistem preprečevanja t. i. pretiranega igranja posameznikov. Že leta razvija *sistem samoprepovedi in prepovedi*, ki omogoča, da problematične igralce, ki zaradi različnih razlogov nimajo vedno nadzora nad svojim vedenjem, izloči iz svojih kapacitet in prepreči poglobljanje težav teh igralcev. Poleg tega je gostom Hitovih igralniško-zabaviščnih centrov na voljo posebna brošura *Napotki za varno in zabavno igranje*. V brošuri so opisani znaki nekontroliranega igranja in kontaktni podatki strokovnih institucij za pomoč pri odvisnosti od iger na srečo. V sklopu preventivnega sistema poteka tudi neprestano izobraževanje zaposlenih za pomoč gostom (Letno poročilo 2007, 22).

Podjetje z zgoraj omenjenimi programi sporoča, da se zaveda, da s svojim delovanjem sooblikuje splošne življenjske razmere v lokalnem okolju. Z investicijami v raziskovanje družbenih stroškov igralništva ter iskanjem ustreznih programov, s katerimi bi negativne vplive omilili, pa dokazuje pripravljenost sodelovati tako s podporniki kot nasprotniki razvoja igralništva, kar je bistvenega pomena za ohranjanje legitimnosti.

O svojem delovanjem ter novostih na področju igralništva in gostinstva Hit obvešča svojo javnost preko različnih medijev (notranjih in zunanjih), posebnih Hitovih oddaj na lokalnih televizijskih in radijskih postajah³² ter Hitovih napovednikov v lokalnih časopisih. Hitovi mejniki so vedno zaznamovani z javnimi predstavitvami in dnevi odprtih

vrat.

32 Npr. *Razgledovanja* na Tv Primorka in mesečni *Hitov kotiček* na radio Robin.

5.6 UGOTOVITVE

Podjetje Hit zaznamuje specifičnost osnovne dejavnosti – igralništvo. Danes največji ponudnik igralniško-zabavišnega turizma v Sloveniji je bil na začetku svojega poslovanja postavljen pred poseben družbeni izziv, saj je bila igralniška dejavnost v 80. letih še vedno obremenjena s tradicijo negativnih predsodkov (povezanost s kriminalom in prostitucijo) ter v nasprotju s socialistično moralo.

Nova Gorica je bila v svoji preteklosti predvsem industrijsko središče Severne Primorske. Vsi poskusi za obuditev močnejše turistične dejavnosti so propadli in ustanovitev podjetja Hit je za okolje pomenilo novo priložnost za uresničitev želje po turistični destinaciji.

Hit je z okoljem sklenil družbeno pogodbo, s katero se je zavezal, da bo deloval v vlogi dobrega korporativnega državljana. Obljube je podjetje uresničevalo in si zato postopoma pridobilo vse tri oblike legitimnosti: pragmatično, moralno in kognitivno, saj je obstoj podjetja za krajanke postal samoumeven, za marsikoga celo nujen. Z razvojem Hita se je namreč razvijala tudi skupnost. Podjetje je zaposlovalo veliko večino lokalnega prebivalstva, veliko vlagalo v javne dobrine, v razvoj kulturne dediščine in povečevanje kakovosti življenja v mestu.

Spremembe zakonodajnega sistema na področju iger na srečo so za nekaj let zaustavile razvojne možnosti Hita, istočasno pa pustile razmah privatnih igralnih salonov, pri katerih so besede o družbeni odgovornosti ostale zgolj na papirju (glej Prilogo B). Nova Gorica z okolico je vse bolj postajala igralniško središče in ne turistična destinacija kot je mestu »obljubilo« podjetje ob ustanovitvi prve igralnice.

Z »neuravnoteženo« turistično ponudbo v mestu so se začela večati nasprotovanja igralniški dejavnosti. Vse več se je začelo pisati in govoriti o družbenih stroških igralništva, nastajati so začela društva za omejevanje iger na srečo, negativne medijske objave so bile vse bolj pogoste. To je ogrozilo in še vedno ogroža legitimnost podjetja, česar se v Hitu zavedajo.

Odnosom z lokalno skupnostjo v podjetju namenjajo veliko pozornosti³³. Z različnimi programi okolju sporočajo, da se podjetje zaveda, da s svojim delovanjem sooblikuje splošne življenjske razmere krajanov. Kljub vse težjim pogojem poslovanja, v podjetju nadaljujejo s številnimi sponzorstvi in donacijami ter si ne zatiskajo oči pred možnimi negativnimi posledicami igralniške dejavnosti. V ta namen sodelujejo pri raziskavah pozitivnih in negativnih eksternalij, prirejajo javne razprave, dneve odprtih vrat, sodelujejo tako s podporniki kot nasprotniki razvoja igralniške dejavnosti, posebno pozornost pa namenjajo izobraževanju zaposlenih in oblikovanju programov za varno igranje³⁴.

V Hitu se torej zavedajo, da so razmere na trgu v zadnjem desetletju ne le ogrozile prvotno načrtovano vizijo, ampak tudi težko pridobljeno legitimnost lokalnega okolja. Na to je v veliki meri vplivala nepravilno zastavljena igralniška zakonodaja.

Glede na podatke raziskave, ki so jo opravili v mestni občini Nova Gorica, so krajani leta 2005 igralništvo sprejemali kot normalno obliko zabave, Hitu priznavali vodilno vlogo v turističnem razvoju kraja in bili z njegovim vključevanjem v življenje v občini zadovoljni (Prašnikar in drugi 2005). Ali to velja tudi danes in ali bo tako tudi v prihodnje, ne vemo. Trdimo lahko, da se Hit po svojih najboljših močeh trudi biti družbeno odgovoren akter ter s tem vzdrževati legitimnost lokalnega okolja, vendar, kot je dejala Holmströmova (2005), se včasih nezadovoljstvo z regulativnim sistemom izrazi z napadom na legitimnost organizacije, ki jo ta sistem obvladuje (Holmström 2005, 498).

5.7 OMEJITVE RAZISKAVE

Prvo raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, se je nanašalo na obdobje ustanavljanja podjetja oz. začetke uvajanja igralniške dejavnosti, zato sem pri zbiranju virov naletela na številne omejitve. Omejena sem bila na sekundarne vire, predvsem na

³³ Od leta 1992 za učinkovite odnose z javnostmi skrbi poseben oddelek (leta 1992 *Sektor za komuniciranje*, danes oddelek *Korporativnega komuniciranja*).

³⁴ Podjetje ima razvit poseben sistem prepovedi in samoprepovedi, izdalo je brošuro z nasveti za varno in zabavno igranje ter sodeluje z zdravstvenimi ustanovami za pomoč odvisnikom od iger na srečo.

arhivske podatke in dokumentacijo podjetja Hit. Neodvisne raziskave o pozitivnih in negativnih eksternalijah igralniške dejavnosti so bile opravljene šele v zadnjih letih.

Za popolno sliko bi bilo potrebno opraviti več intervjujev s predstavniki notranje in zunanje javnosti v času ustanavljanja podjetja ter splošno raziskavo mnenja lokalne skupnosti o igralništvu in podjetju Hit danes. K večji veljavnosti bi vsekakor pripomogla tudi temeljna analiza medijskih objav od časa ustanovitve podjetja do danes, saj so nenazadnje mediji pomemben oblikovalec javnega mnenja, vendar bi to preseglo načrtovan obseg naše raziskave.

6 ZAKLJUČEK

Začetki razprav o konceptu organizacijske legitimnosti sovpadajo z obdobjem, ko se družba prične zavedati, da je vsaka organizacija del širšega družbenega sistema in kot taka s svojim delovanjem hote ali nehote vpliva na dobrobit sistema kot celote.

60. leta prejšnjega stoletja so čas razcveta tako teorije organizacijske legitimnosti kot teorije družbene odgovornosti in teorije deležnikov. Vsi trije koncepti so neločljivo povezani in drug drugega dopolnjujejo, kar smo nakazali v prvem poglavju diplomskega dela in nato dokazali s študijo primera v zadnjem.

Organizacijska legitimnost je po eni strani strateško načrtovan vir konkurenčnosti, po drugi pa rezultat uspešnega prilagajanja, izbire ali upravljanja okolja. Poleg tega je organizacijska legitimnost ne glede na vrsto (pragmatično, moralno ali kognitivno) izkaz odnosa organizacije s svojimi deležniki. Ti gojijo do organizacije individualistična in altruistična pričakovanja, vzporedna s piramido družbene odgovornosti, ki jih mora organizacija zadovoljiti.

Glavno orodje upravljanja legitimnosti je komunikacija, zato je skrb za organizacijsko legitimnost vpeta v naloge strokovnjakov za odnose z javnostmi. Ta, nikoli dokončana naloga, temelji tako na konkretnem delovanju organizacije kot na igri simbolov. Kombinacija obojega pa mora slediti splošni strategiji in ciljem organizacije, saj bo le taka organizacija lahko poslovno in družbeno uspešna.

Med vsemi deležniki organizacije ima lokalna skupnost posebno mesto in predstavlja odnose z javnostmi v malem. Iz lokalnega okolja izhaja vrsta ključnih deležnikov, s katerimi organizacija ne gradi le odnosa, ampak dolgoročna partnerstva. Zaradi tega so strokovnjaki za odnose z javnostmi pri zagotavljanju legitimnosti lokalnega okolja postavljeni pred poseben izziv. Na voljo imajo vrsto različnih legitimizacijskih strategij, a so vse tako ali drugače povezane z družbeno odgovornim delovanjem organizacij. Zagotavljanje ekonomskih in zakonskih obveznosti danes ne zadošča več. Družba, predvsem pa lokalno okolje, ki je organizacijo sprejelo »za svojo«, zahteva tudi etično in filantropično odgovornost.

V petem poglavju diplomskega dela smo prikazali praktičen primer zagotavljanja legitimnosti v lokalni skupnosti. Za to smo izbrali podjetje Hit, katerega osnovna dejavnost med nekaterimi še danes meji na robu družbeno sprejemljivega. Zanimalo nas je, kako je podjetju sredi 80. let prejšnjega stoletja uspelo v kraj vpeljati in razviti igralniško dejavnost, ki je bila v nasprotju s socialistično moralo in obremenjena s številnimi negativnimi predsodki. Z analizo zbranih virov smo ugotovili, da si je podjetje z delovanjem v vlogi korporativnega državljana in z izpolnjevanjem »obljub«, danih z družbeno pogodbo postopoma zagotovilo vse tri oblike legitimnosti. S tem smo potrdili, da je organizacijska legitimnost neločljivo povezana s konceptom družbene odgovornosti.

Študijo primera lahko štejemo tudi za dodaten dokaz, da je organizacija del širšega družbenega sistema in legitimnost središčni pojem odnosov z javnostmi. Spremenjene razmere v okolju so namreč ogrozile pridobljeno legitimnost družbe Hit. Mesto je od sredine 90. let začelo vse bolj postajati igralniško središče in ne celovita turistična destinacija kot so to pričakovali v lokalni skupnosti. Hit je bil s tem postavljen pred nove družbene izzive, saj je na smer razvoja podjetja in skupnosti močno vplivala (in še danes vpliva) sprejeta zakonodaja o igrah na srečo, na katero podjetje ni imelo vpliva.

Družba Hit se je zavedala (in se še danes zaveda) pomena podpore in zaupanja lokalne skupnosti ter da s svojim delovanjem vpliva na kakovost življenja v lokalnem okolju. Na grožnje legitimnosti je odgovorila kot družbeno dogovoren akter: s sodelovanjem pri izobraževalnem, raziskovalnem, kulturnem, podjetniškem in športnem razvoju okolja; sodelovanjem pri raziskavah kakovosti življenja v okolju in oblikovanju preventivnih ukrepov možnih negativnih eksternalij; z obveščanjem javnosti o svojem delovanju prek javnih razprav, javnih govorov, dnevov odprtih vrat in komuniciranja z mediji. Na podlagi raziskave iz leta 2005 o vplivu igralništva na družbeno in gospodarsko okolje v mestni občini Nova Gorica bi lahko rekli, da je bila pri tem uspešna, saj so krajanje izkazali splošno zadovoljstvo s podjetjem, vendar ne moremo vedeti, ali je temu danes še tako. Za to bi bila potrebna nova celovita raziskava. Kljub temu, pa nam je študija primera potrdila, da je organizacijska legitimnost resnično odsev odnosa med organizacijo in njenim okoljem, upravljanje legitimnosti pa nikoli dokončana naloga, vzporedna »neskončnemu« krogu upravljanja odnosov z javnostmi.

7 LITERATURA

Abecednik. Dostopno prek: <http://abecednik.com> (10. oktober 2008).

Ashforth, Blake E. in Barrie W. Gibbs. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 1 (2): 177–194.

Asongu, J. J. 2007. The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool. *Journal of Business and Public Policy* 1 (1): 1–12.

Baskin, W. Otis in Craig Aronoff. 1988. *Public Relations: The profession and the practice*. Second Edition. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown Publishers.

Bobbitt, Randy in Ruth Sullivan. 2005. *Developing the public relations campaign: a team-based approach*. Boston, New York in San Francisco: Pearson Education.

Bowerman, Mary. 2002. Isomorphism Without Legitimacy? The Case of Business Excellence Model in Local Government. *Public Money & Management* (April–June): 47–52.

Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (July–August): 39–48.

Center za izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. 2002. *Ekonomska podlaga nove družbene pogodbe med podjetjem Hit d. d. Nova Gorica in Republiko Slovenijo*, 25. februar.

Deephouse, L. David in Suzanne M. Carter. 2005. An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42 (2): 229–360.

Dowling, John in Jeffrey Pfeffer. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review* 18 (1): 122–136.

Goddard, Trevor. 2005. Corporate Citizenship and Community Relations: Contributing to the Challenges of Aid Discourse. *Business and Society Review* 110 (3): 269–296.

- Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 874–889.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1998. *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An introduction*. London: Routledge.
- HIT Hoteli Igralnice Turizem. 1997. *Letno poročilo*. Nova Gorica
- Hit. *Poslovanje. Letno poročilo 2001–2007*. Dostopno prek: http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=4&enota=31 (24. maj 2009).
- Hitove novice*. 1992. Nova Gorica: interni časopis družbe Hit.
- 2001. Nova Gorica: interni časopis družbe Hit.
- Holmström, Susanne. 2005. Reframing public relations: The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public Relations Review* 31: 497–504.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jančič, Zlatko. 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 890–900.
- Khor, Andre Kah Hin. 2005. *Social Contract Theory, Legitimacy Theory and Corporate Social and Environmental Disclosure Policies: Constructing a Theoretical Framework*. Nottingham University Business School. Dostopno prek: <http://www.ibe.org.uk/runner-up%20essay%20-%20undergrad%20category.pdf> (15. januar 2009).

- Koordinacija za omejevanje igralnštva. 2007. *Zakaj ne igralnštvu?* Dostopno prek: http://igralnice.ne-hvala.com/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=62 (20. junij 2009).
- Luin, Dušan. 1999. *Igralniška organizacija in okolje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Meznar, Martin B. in Douglas Nigh. 1993. Managing corporate legitimacy: Public affairs activities, strategies and effectiveness. *Business and Society* 32 (1): 30–43.
- Mihelič, Darja. 1993. *Hazard*. Koper : Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Miklavčič Brezigar, Inga. 1998. *Nova Gorica: vodnik po mestu*. Ljubljana: Inštitut za komunikacije in informatiko.
- Ministrstvo za gospodarske dejavnosti. 1997. *Strategija razvoja igralniške dejavnosti*. Dostopno prek: http://www.sidslo.org/docs/strategije_razvoja_igralnistva_-_23.9.1997-nova.doc (24. maj 2009).
- Mitchell, Roland K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.
- Nacionalno turistično združenje: *Igralnice*. Dostopno prek: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?id=409> (12. junij 2009).
- Nemec, Nelida. 2009. Intervju z avtorico. Nova Gorica, 7. avgust.
- Patel, Amisha M., Robina J Xavier in Glen Broom. 2005. Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *Proceedings International Communication Association Conference*: 1–22.
- Pek Drapal, Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drapal. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Podnar, Klement in Urša Golob. 2007. CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (4): 326–340.

Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2006. Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communication* 12 (4): 297–308.

Prašnikar, Janez, Marko Pahor in Ljubica Knežević. 2005. *Analiza vpliva igralniške dejavnosti na gospodarstvo in družbeno okolje v mestni občini Nova Gorica*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Schwartz, Mark S. in Archie B. Carroll. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 503–530.

Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP, družba za komunikacijski management. 1994. *Deset let: Z odličnostjo za slovenski turizem*. Nova Gorica: interno gradivo.

Shepard, Jon M., Michael Betz in Lenahan O'Connell. 1997. The Proactive Corporation: Its Nature and Causes. *Journal of Business Ethics* 16: 1001–1010.

Sirše, Janez, Tina Vidjen, Janja Kalin in Dušan Luin. 2006. *Celovit izračun ekonomskih učinkov igralništva v Sloveniji*. Interno gradivo. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem.

Skupina Hit. Dostopno prek: http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=1&enota=32 (24. maj 2009).

Slovenska turistična organizacija. *Igralništvo & zabava*. Dostopno prek: <http://www.slovenia.info/si/Igralnistvo-Zabava.htm?zabava=0&lng=1> (11. junij 2009).

Stacks, Don W. 2002. *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.

Suchman, C. Mark. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* 20 (3): 571–610.

Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.

Šmidovnik, Janez. 1990. Lokalna skupnost in lokalna samoupravna občina. *Teorija in praksa* 27 (3–4): 326–338.

Theaker, Alison. 2001. *The public relations handbook*. London: Routledge.

Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo. *Registri in javne evidence*. Dostopno prek: <http://www.unpis.gov.si/> (11. junij 2009).

Van Dongen, Monique G. 2006. *In search of the link between corporate social responsibility and legitimacy*. Graduation Thesis. Maastricht University: Faculty of Economics and Business Administration.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research. Design and Methods*. Second Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Zimmerman, A. Monica in Gerald J. Zeitz. 2002. Beyond Survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review* 27 (3): 414–431.

8 PRILOGE

PRILOGA A: DEKLARACIJA O RAZVOJU IGRALNIŠTVA V SLOVENIJI

Deklaracija o razvoju igralništva v Sloveniji *Družbeni konsenz kot nujni pogoj razvoja*

Povod

Igralniška dejavnost se je v Sloveniji v zadnjih petnajstih letih razvila v pomemben del turističnega gospodarstva, ki zaposluje veliko število ljudi in ustvari občuten delež prihodkov lokalnih skupnosti in državnega proračuna. Ob tem je zakonsko regulatorni sistem urejanja te dejavnosti zaostal za sodobnimi potrebami urejanja in usmerjanja dejavnosti, zato Republika Slovenija nujno potrebuje poglobljeno strokovno razpravo, posodobljeno strategijo razvoja dejavnosti in zakonodajo, ki bo dejavnost vsebinsko in institucionalno umestila v turistične strategije Republike Slovenije ter upoštevala trende razvoja dejavnosti v Evropski uniji. Obstoječi pravni in davčni okvir Republike Slovenije namreč temeljita na predpostavkah iz sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja, kar povzroča razvojne deviacije in nepotrebna trenja med podjetji, politiko in civilno družbo.

Oris trenutnega stanja

V Sloveniji posluje šest igralniških podjetij, ki prirejajo žive igre na srečo kot igre na avtomatih, Republika Slovenija pa je v preteklih desetih letih omogočila razvoj kar štiridesetih igralnih salonov, ki prirejajo samo igre na srečo na igralnih avtomatih. Poleg tega, da igralni saloni ne prirejajo živih iger na srečo, je glavna razlika med saloni in igralnicami lastniška struktura, saj so igralni saloni izključno v zasebni lasti, igralnice pa v večinski lasti državnih skladov (SOD, KAD) in lokalnih skupnosti. Prav tako je negativna značilnost igralniških podjetij v večinski lasti državnih skladov ter lokalnih skupnosti, da razen največjega, družbe Hit, ki se je sama v določeni meri že preoblikovala v turistično usmerjeno korporacijo, konstantno dosegajo slabe rezultate, kar kaže na sistemsko, lastniško in davčno neustreznost zakonodajnega okvira. Drobljenje igralniške dejavnosti, podeljevanje novih koncesij na območjih, kjer že obstaja igralniška ponudba, upoštevanje ozkih proračunskih učinkov pri širitvi dejavnosti, neusklajenost s turistično strategijo Republike Slovenije, različno dojemanje družbeno odgovornega in trajnostnega razvoja dejavnosti, odsotnost učinkovitega usmerjanja davčnih prihodkov dejavnosti v dvigovanje razvojne ravni lokalnih skupnosti in preživetja zakonodaja so pripeljali do panožne strukture, ki ne zagotavlja učinkovitega usmerjanja prihodkov dejavnosti v dvigovanje družbene blaginje ob minimiziranju negativnih učinkov. Poleg navedenega zakonodaja Republike Slovenije ne upošteva zakonskih sprememb in razvojnih trendov v sosednjih državah, kar je temelj za dodatna neravnovesja in nezmožnost transparentnega poslovnega načrtovanja.

Izhodišča za spremembe

Igralniška dejavnost mora dejansko postati del celovite turistične ponudbe Republike Slovenije, pri čemer morajo podjetja poslovati na podlagi nacionalne strategije razvoja igralništva in sodobne zakonodaje, ki morata vsebinsko opredeliti kriterije za podeljevanje koncesij v Republiki Sloveniji ter hkrati zagotoviti učinkovite instrumente za uveljavitev kriterijev razvoja, ki do sedaj niso bili vzpostavljeni. Država mora, poleg izpolnjevanja formalnih pravno-tehničnih zakonskih pogojev za opravljanje dejavnosti igralništva, pri podeljevanju koncesij analizirati tudi vsebinske kriterije kot so obstoječa igralniška ponudba na zaokroženem turističnem območju, absorpcijska sposobnost območja, kamor želi vstopiti nov koncesionar, umeščenost v strukturo obstoječe turistične ponudbe, ciljna tržna populacija ter izpolnjevanje kriterijev družbeno odgovornega poslovanja, ki vključujejo usposobljenost zaposlenih za odkrivanje problematičnih gostov, vzpostavljen sistem obveščanja gostov o nevarnostih prekomernega igranja in učinkovit sistem preprečevanja vstopa problematičnim igralcem. Takšen koncept razvoja dejavnosti zagotavlja, da se igralništvo dejansko razvija na območjih, kjer kakovostno nadgrajuje drugo turistično ponudbo in ne povzroča negativnih posledic, ki so v največji meri posledica geografske razdrobljenosti ponudbe in načrtno tržne usmerjenosti na lokalno prebivalstvo. Ob spoštovanju navedenih izhodišč je potrebno podjetjem v panogi omogočiti enakopravne pogoje za poslovanje in povečati njihovo prilagodljivost ter investicijski potencial, kar vključuje možnost dokapitalizacije in postopnega umika državnih skladov iz večinskega lastništva igralnic. Glede na doseganje izkušnje izhaja, da korist države in lokalne skupnosti izhaja iz ustvarjanja kakovostnih delovnih mest, plačevanja koncesije in davkov, lastništvo državnih skladov pa povzroča predvsem togost upravljalvske strukture in politizacijo poslovanja, kar dolgoročno ogroža konkurenčnost, delovna mesta in koristi lokalnih skupnosti ter lastnikov na splošno. Urejenost poslovanja in spoštovanje zakonskih standardov ter vsebinskih strategij mora država zagotavljati prek urejenega pravnega sistema, ne pa prek lastništva teh podjetij.

Cilj

Vzpostavitev družbenega konsenza med stroko, politiko in civilno družbo, ki mora pripeljati do tega, da Vlada Republike Slovenije v roku enega leta pripravi celovito strategijo razvoja igralništva v Sloveniji, ki mora vsebovati osnovne usmeritve razvoja ob upoštevanju izhodišč iz te deklaracije. Vlada Republike Slovenije v Državni zbor vzporedno s strategijo pošlje spremembe zakona o igrah na srečo, ki na novo opredeli kriterije za podeljevanje koncesij za posebne igre na srečo, poleg Ministrstva za finance, ki skrbi za pravno-tehnični nadzor, kot glavnega usmerjevalca razvoja igralništva določi Ministrstvo za gospodarstvo, ki je skrbnik strategije razvoja turizma, omeji število igralnih salonov, opredeli območja, kjer se na podlagi integriranega turističnega produkta v skladu z mednarodnimi izkušnjami koncentrirajo razvoj dejavnosti, določa standarde družbeno odgovornega poslovanja, vzpostavi nacionalni sistem preprečevanja negativnih posledic, jasno opredeli namenskost porabe koncesijskih sredstev, ki se zlivajo v proračune lokalnih skupnosti, predvsem pa določi nov davčni okvir, ki bo vsa igralniška podjetja z regresivnim obdavčenjem usmerjal v razvoj hotelskih, sprostitvenih in drugih neigralniških kapacitet.

Vir: Skupina Hit.

PRILOGA B: INTERVJU Z NELIDO NEMEC

Petek, 7. avgust 2009, od 11.30 do 12.30

V: Kakšen je bil gospodarski razvoj Nove Gorice pred ustanovitvijo podjetja Hit?

O: Podjetje Hit je nastalo iz HGP-ja (hotelsko-gostinskega podjetja), to pa je nastalo iz gostinskega podjetja TOZD Rožna Dolina, kamor so spadale predvsem točilnice in bifeji. Te je takratni direktor TOZD-a uspešno saniral in zato mu je tedanja politika postopoma dodajala še ostale turistične objekte, ki so bili v zelo propadajočem stanju. Med temi so bili: hotel Park, nato hotel Sabotin, hotel v Kobaridu in Argonavti. Nova Gorica pred sanacijo hotelov in uvedbo igralnice nikakor ni bila turistična destinacija. Nova Gorica je bila mišljena kot mlado, edino na novo ustanovljeno mesto po vojni, kot nadomestilo izgubljene stare Gorice v Italiji in istočasno kot ponos socialističnega gospodarstva v smislu industrije. V Novi Gorici je primarno vlogo takrat igrala industrija. Tu so se ustanovila velika podjetja kot so Meblo, Salonit, Iskra, Cimos, Vozila Gorica itd. To je bilo zgolj in samo industrijsko središče. Turizmu ni nobeden posvečal nikakršne pozornosti. Turizem je bil bolj privesek in »ne bodi ga treba« kot pa del strategije in politike za gospodarski razvoj te regije.

V: Kako se je torej pojavila zamisel o odprtju igralnega salona?

O: Med dokumentacijo takrat propadlih Argonavtov je g. Danilo Kovačič našel dovoljenje za igralništvo, ki ga je z odobritvijo Sekretariata za turizem prenesel na že sanirani hotel Park. G. Kovačič je dovoljenje za odprtje prve igralnice dobil ne zato, ker je bilo igralništvo v očeh politike perspektivna dejavnost, ampak ravno nasprotno. To je bila po mnenju mnogih ne perspektivna dejavnost in ker je g. Kovačiču predhodno uspelo sanirati propadajoče bifeje, točilnice in hotele, se je politika s tem dovoljenjem recimo »rešila še enega problema«. Tudi s strani casino-ja Portorož, ki je sodeloval pri ustanavljanju prve Hitove igralnice, je bila skepsa nad idejo igralništva v Novi Gorici zelo velika. V očeh Portorožanov je namreč prevladovala filozofija evropskega igralništva, torej igralnic, ki so izvajale zgolj in samo igre na srečo in bile ekskluziva za tujce.

V: Kljub tolikšnim pomislekom pa se je ideja izkazala za uspešno... Zakaj?

O: Prva igralnica v hotelu Park je nudila le eno igralno mizo za boule in nekaj igralnih avtomatov. G. Kovačič je povzel sistem ameriških igralnic, vendar je ponudbo prilagodil našemu okolju. Težava je bila takrat na področju kadrov. Gostinstvo je bilo kadrovsko podhranjeno, igralniškega kadra pa ni bilo. Tu so nam pomagali Portorožani, gostinski kader pa je prehajal iz različnih republik takratne Jugoslavije, saj smo jim tu zagotovili ustrezno izobrazbo. Kljub temu, da je bila to nova dejavnost, v uspeh katere marsikdo ni verjel, je uspeh bil izjemen. Vsa stvar je bila popolno presenečenje, tako konkurence kot političnega prostora.

V: Ali novica o uvedbi igralniške dejavnosti povzročila nasprotovanja lokalne skupnosti?

O: Takrat kot rečeno nihče ni jemal z resnostjo vsega tega, tudi lokalna skupnost ne. Vsi so to jemali kot nek poizkus. Ustanovitelji so stvar položili na noge z lastnim denarjem, kreditov niso dobili in tudi oni so že imeli pripravljeno vzporedno varianto v primeru, da se igralništvo ne bi prijelo. Ampak, ker se je vsa zgodba pozitivno zelo hitro odvila, v lokalnem okolju ni bilo nasprotovanj. Lokalno okolje je namreč zelo hitro začelo imeti koristi od tega.

V: Kakšne so bile koristi lokalne skupnosti z uvedbo igralniške ponudbe?

O: Najprej so bili tu davki in zaposlovanje. Vsako leto je bilo več zaposlitev. Poleg tega se je vse skupaj počasi razvijalo in povečevalo. Ko se je povečevalo število gostov, se je Hit temu prilagajal. Povečal je število igralnih avtomatov in igralnih miz, vendar postopoma. Postopoma se je povečevalo tudi število kadrov, ki so začeli prehajati v upravo podjetja. V principu se je Hit kadrovsko razvil šele leta 1990/1991. Takrat se je naredila vizija in vzpostavila strategija, ki se je najprej udejanjila v Perli in je še danes nekako aktualna. Igralnica Perla je nastala tudi na pobudo občine, naj Hit reši oz. sanira propadajoče Argonavte. Istočasno je bila Perla za Hit testni primer zabaviščno-igralniškega centra, ki smo ga že začeli pripravljati za Vrtojbo. Mislim, da je ta postopni razvoj in uspeh lokalno skupnost prepričeval, da je to prava stvar. Zaposleni v Hitu so imeli izredno dobre plače, saj so bili plačani po učinku. Plačni sistem je bil znotraj podjetja tako zastavljen, da tisti, ki je delal, je res tudi zaslužil. Igralništvo in gostinstvo sta bila enako tretirana, saj sta bila oba potrebna za razvoj produkta. Poleg tega se je začelo uvajati tudi agencijsko dejavnost (Hit Tours) in s tem so bili postavljeni temelji celovitega pristopa turistično-igralniške destinacije (ne zgolj igralniške).

V: Kako je podjetje skrbelo za odnose z javnostmi?

O: Sprva so obstajali odnosi z javnostmi v igralnici. Vedeli smo, da je potrebno ustvariti poseben odnos do gosta. Potrebno je bilo sanirati način poslovanja, odpraviti vse anomalije, tudi krajo, ki se je dogajala, in vzpostaviti tak plačilni sistem, da bo vsak delavec plačan po realizaciji. Kultura podjetja se je gradila na delavnosti, poštenosti in skrbi za gosta. Odnosi z javnostmi so takrat temeljili predvsem na odnosih z gosti, medtem ko se je ta dejavnost na nivoju podjetja oblikovala z mojim prihodom leta 1991 oz. 1992. Osamosvojitvena vojna je namreč pokazala potrebo po oblikovanju tudi odnosov z mediji in ostalimi javnostmi. Leta 1991 sem za odnose z mediji, politiki in interno javnostjo skrbela še sama, nato pa se je v letu 1992 začel oblikovati sektor za komuniciranje. Sektor za komuniciranje je bil oblikovan tako za interno kot eksterno komuniciranje. Pojavljati so se začeli prvi zapisi o negativnosti igralništva in zavedali smo se, da morajo biti o dogajanju informirani vsi, interna in zunanja javnost. Sektor se je kasneje združil z marketingom, ampak v smislu tržnega komuniciranja. Izvajali smo torej istočasno tržno komuniciranje in vse odnose z javnostmi. Gradili smo na odnosu do naših gostov, širše zunanje javnosti in na odnosu do naših zaposlenih. Turistična

dejavnost je mehka dejavnost, kjer je odnos najpomembnejši. Poleg tega smo mi prodajali doživetje. Naš moto bil »Zabavajmo se!«, kar je bilo mišljeno v vseh pomenih. Bistvo je bilo, da se je gost pri nas sprostil, pri tem seveda igral, ampak drugače kot se je to začelo delati kasneje... Igra je morala pomeniti užitek in tudi je. Zato so se gostje z veseljem zadrževali v naših centrih. Poleg igre so namreč obiskovalci lahko še kaj dobrega pojedli, popili, pogledali zabavni program, šli v trgovino.

V: Veljala je torej filozofija »Zabavajmo se!«. Kako ste to filozofijo uveljavljali v odnosu z interno javnostjo?

O: Ta filozofija je veljala za vse. Za zaposlene smo v ta namen pripravljali Hitove športne igre, Hitove dneve – zabave, kjer so se vsi zaposleni lahko zabavali, izdajali smo Hitove novice ipd.

V: Omenili ste, da sprva nasprotovanj lokalne skupnosti ni bilo. Lokalno okolje je pridobilo veliko novih delovnih mest, občina pa z davki dodatna finančna sredstva. S čim si je podjetje po vašem mnenju pridobilo podporo za nadaljnji razvoj? So bila to zgolj nova dobro plačana delovna mesta?

O: Vsekakor ne. Hit je začel premišljeno in sistematično vlagati v razvoj goriškega okolja. S sponzorskimi sredstvi smo pomagali graditi tiste dejavnosti, za katere Hit ni bil zainteresiran, da bi jih sam razvijal, ampak naj bi to počeli drugi pravni subjekti. Z našo pomočjo se je obnavljala kulturna dediščina in vzpostavljale različne turistične dejavnosti. Pomagali smo pri organizaciji raznih velikih prireditev kot so Kogojevi dnevi, Hitove muze, likovne kolonije... Sodelovali smo s Kulturnim domom, pomagali pri gradnji gledališča, obnovili grad Dobrovo... S pomočjo smo posegali na različna področja, ker smo vedeli, da je potrebno ustanoviti turistično destinacijo. »Core business« je bilo igralništvo, vendar smo razmišljali tudi širše. Že takrat smo na primer razmišljali o razvoju kongresne dejavnosti, iskali smo vrtino in možnost razvoja termalne dejavnosti... Zavedali smo se, da je vsebina dobrega počutja in vse kar je s tem povezano, od zobozdravstva, lepotnih operacij do različnih alternativnih pristopov, masaž, zelo pomembna. Vse te vsebine smo imeli tudi v mislih pri razvoju velikega zabaviščno-igralniškega centra v Vrtojbi.

Hit je sodeloval tudi pri povezovanju slovenskega turizma. Pomagal je številnim turističnim destinacijam pri poslovanju. Pomagali smo Kranjski Gori, Bledu, Moravskim toplicam, Bernardinu... Hit je v času vojne denar hranil, da je nato pomagal slovenski državi, slovenskemu turizmu.

V: Danes je nasprotovanj igralništvu vse več. Kdaj je po vašem mnenju začela podpora lokalne skupnosti razvoju igralništva upadati?

O: Takrat po aferi Hit. Afera Hit je uradno izbruhnila leta 1993 in se potem vlekla in vlekla. Takrat so prišle na dan vse strasti po denarju. Politika in še marsikdo je takrat menil, da je to zelo zlahka pridobljen denar, da se v igralništvu denar zelo hitro obrača. Istočasno se je takrat veliko začelo govoriti o zasvojenosti.

V: Ali ste se v podjetju zavedali morebitnih negativnih posledic igralniške dejavnosti? Kako ste bili nanje pripravljeni? Kako ste se nanje odzivali?

O: Že od vsega začetka smo se zavedali morebitnih negativnih plati igralništva. Spremljali smo na primer prostitucijo in kriminal, imeli srečanja na lokalni ravni, organizirali pogovore z lokalno skupnostjo. Številke, ki jih je policija takrat dajala v javnost so potrjevale, da se prostitucija in kriminal nista povečala. Istočasno smo se zavedali, da se lahko z igrami na srečo pojavi zasvojenost. V ta namen smo vzpostavili interni PR. Pogovarjali smo se z gosti in zaposlenimi ter vzpostavili nekakšen servis spremljanja porabe gosta (koliko je ta likviden oz. nelikviden). Tudi država je bila pozorna in skrbela za varnost (npr. da se ne bi vmes začela vmešavati italijanska mafija, saj je bilo 90% gostov Italijanov).

Ravno zaradi tega, ker smo se zavedali možnih negativnih posledic naše dejavnosti, smo veliko investirali v lokalno okolje, v njegov razvoj. V podjetju je strokovni kader v povezavi z zdravstvom skrbel za komuniciranje glede negativnih posledic, za osveščanje interne in zunanje javnosti. Sicer pa je bil vstop slovenskim državljanom sprva prepovedan, po osamosvojitvi pa smo število dovoljenih vstopov lokalnih prebivalcev omejili. To je veljalo vse do sprejema Zakona o igrah na srečo, ki je nato dovoljeval neomejen vstop vsem.

V: Podpora lokalne skupnosti je torej začela upadati po aferi Hit in z vse pogostejšim pisanjem o negativnih posledicah igralniške dejavnosti?

O: Tako je. Igralniška dejavnost je bila vedno »mejna« dejavnost in v očeh slovenskega prebivalstva mistificirana, ljudje so jo gledali z zelo negativnimi očmi. To je bila predvsem posledica dezinformiranosti. Ljudje niso imeli pravih informacij in poleg tega niso smeli vstopati v te prostore. Igralništvo so poznali zgolj iz filmov in iz tega, kar je Dostojevski pisal. Pogledi, znanje o igralniški dejavnosti je bilo nepopolno in deformirano. Ne smemo si pa si zatiskati oči, saj je marsikateri igralec, in z njim tudi družina, propadel zaradi zasvojenosti z igro. Negativni del nedvomno obstaja, vendar je nato odvisno od podjetja, koliko se tega zaveda in kako se proti temu organizira, kako se s tem spopade. Nimamo le zasvojenosti z igrami na srečo, ampak vrsto različnih oblik zasvojenosti. Mi si pred možnostjo zasvojenosti z igrami na srečo nismo nikoli zatiskali oči. To smo že zelo zgodaj zaznali in tudi postavili aktivnosti proti temu.

V: Ali so legitimnost oz. podporo lokalne skupnosti ogrozili tudi zunanji dejavniki, na katere Hit ni imel vpliva?

O: To zagotovo. Med nekaterimi lokalnimi politikami je bilo igralništvo dojet kot neresna dejavnost oz. dejavnost, s katero se lahko posamezniki okoristijo.

Že zakon je podal takšno davčno lestvico, ki ni bila ugodna glede razvoja igralniške dejavnosti in kazala na nerazumevanje takšnega turističnega produkta, katerega jedro bi bila igralniška dejavnost. Igralništva niso gledali kot turistično dejavnost, ampak zgolj kot hazard. Zakonodajca je dovolila nastanek velikega števila privatnih salonov. Število je celo preseгло prvotno načrtovane številke, podeljevanje koncesij pa je bilo netransparentno. Poleg tega ni bilo razmišljanja v tej smeri, da z vsem tem v bistvu škodijo Hitu, ki je bila takrat državna družba. Zakon je uvedel celo vrsto anomalij in preprek, do česar je po mojem mnenju prišlo, ker se niso nikoli poglobili v širino

možnosti razvoja turistično-igralniške dejavnosti in zaradi želje nekaterih, da so se preko igralniške dejavnosti finančno okoristili.

V: Se je po vašem mnenju z zakonom porušilo ravnovesje turistično-igralniške ponudbe na Goriškem?

O: Tako je. To zadnje desetletje se na igralniški dejavnosti preizkuša privatizacija, vendar je pri tem skrb za družbeno odgovornost ostala samo na papirju.

V: Kakšna je po Vašem mnenju povezanost družbe Hit z ostalimi turističnimi ponudniki?

O: S Hitom je vsekakor postalo področje nekoliko pasivno, ker je Hit sam dajal veliko belega kruha krajanom in vsi samo gledajo in čakajo na Hit. Mislim, da je tu tudi lokalna skupnost naredila napako, saj ni na primer ustanovila niti zavoda za turizem. Na tem so začeli delati šele sedaj. Upam, da se bodo zavodu pridružile tudi druge občine in bomo potem skupaj delali na promociji celotnega področja Goriške in se predstavljali kot destinacija.

V: Kako bi opredelili podporo lokalne skupnosti družbi Hit danes?

O: Osebno mislim, da je danes lokalna skupnost zelo zaskrbljena in da jo je strah, kam bo vse skupaj peljalo, saj se vsi zavedamo, da je Hit od ustanovitve dalje dajal bel kruh velikemu številu družin. Poleg tega so v Hitu videli potencial. Današnja kriza je strah povečala. Ljudje se bojijo za delovna mesta in kaj s Hitom bo.

Prepričana sem, da bi ljudje sprejeli koncept igralniško-zabavišnega turizma, če bi se jim ga na pravilen način predstavilo. To področje ne potrebuje mega-zabavišč, ampak zabaviščno-igralniške centre, ki bodo imeli široko paleto dejavnosti in ki bi pritegnili veliko število ljudi, ne samo goste iz Furlanije julijske krajine. Tak način bi pomenil razvoj turizma v pravem pomenu besede. Goriška je na primer vinoroden okoliš, Nova Gorica pa središče treh vinorodnih okolišev in gostje, ki bi jih privabili z našimi centri, bi nato lahko začeli zahajati bodisi na Kras, v Brda, Vipavsko dolino. Tudi ostali turistični objekti bi se na ta način lahko začeli razvijati. Vedno je namreč potrebna neka kritična masa gostov, da se začnejo tudi ostale storitvene dejavnosti razvijati in so pri tem dobičkonosne. Dokler te kritične mase obiska ne bo, turistično življenje se ne more razviti. Če ljudi ni, se privatnikom žal ne splača graditi turističnih kmetij, razvijati gostinsko ponudbo ipd. Vse je povezano torej s številom obiskovalcev in mislim, da bi tak način turizma Novogoričani podprli, zagotovo pa ne bi podprli samo hazarda.

PRILOGA C: MEJNIKI V RAZVOJU PODJETJA HIT

| Leto | Zaznamujoči dogodki |
|-----------------|---|
| začetek 80. let | podjetje HGP Gorica prevzame propadli hotel Argonavti in v njegovi dokumentaciji po naključju najde dovoljenje za prirejanje iger na srečo. |
| 22.dec.84 | v hotelu Park odprli prvo goriško igralnico. |
| 1986 | Nova poslovna usmeritev in sprememba imena v Hit, hoteli, igralnica, turizem. |
| 1986 - 1992 | v teh letih HIT obnovi svoje gostinske lokale in hotele ter odpre igralnice v Kranjski Gori, Tolminu, na Otočcu in v Rogaški Slatini. |
| 1993 | Hit odpre igralniško-zabavišni center Perla v Novi Gorici. |
| 1997 | Hit uresniči več pomembnih naložb v Novi Gorici: prenova dveh hotelov, dograditev garažne hiše in izgradnja poslovne stavbe. V Šempetru odpre nov športni center. |
| 2001 | povsem prenovljen igralniško-zabavišni center Perla, ki je tako postal največji igralniško-zabavišni center v Evropi; odprta igralnica na otoku Bonaire na Nizozemskih Antilih; nakup hotela Maestral v Črni gori. |
| 2002 | v Sarajevu odprt igralniško-zabavišni center Coloseum Club; prevzem hotelsko-turističnega podjetja Gorenjka iz Kranjske Gore skupaj s pripadajočima hoteloma. |
| 2004 | prevzem Hotela Špik v Gozd Martuljku; odprt igralniško-zabavišni center Aurora v Kobaridu; odprt igralni salon Casino Dama v Gornji Radgoni; prevzem družbe Kompas hoteli iz Kranjske Gore s pripadajočima dvema hoteloma; odprtje povsem prenovljenega hotela Maestral, ki tako postane najbolj zaokrožen turistični kompleks na južnem Jadranu. |
| 2005 | ustanovitev družbe ICIT – Inovacijskega centra igralniških tehnologij. |
| 2006 | odprt igralni salon Drive-in v Vrtojbi pri Novi Gorici; prenova in razširitev ponudbe igralniško-zabavišnega centra Aurora v Kobaridu; razširitev igralniško-zabavišnega centra Perla z novim hotelskim in konferenčnim delom. |
| 2007 | odkup hotela Kanin v Bovcu in vstop v lastniško strukturo družbe ATC Kanin; prenova igralniško-zabavišnega centra Park; odprt igralniško-zabavišni center Kristal v Umagu; odprt igralniško-zabavišni center Mond v Šentilju. |
| 2008 | nova strategija razvoja skupine Hit 2008–2012; prenova hotela Kanin in odprtje centra dobrega počutja; začetek prenovitvenih del hotela Špik v Gozd Martuljku; začetek del na povezavi smučišč Kanin – Na Žlebeh (Sella Nevea); nakup igralnega salona Casino Larix v Kranjski Gori. |
| 2009 | odprt center dobrega počutja Spa Perla; odprtje prenovljenega alpskega resorta Špik v Gozd Martuljku; zaokrožanje ponudbe turističnih destinacij Kranjska Gora, Nova Gorica in Črna gora. |

Vir: Letno poročilo (2001–2007); Skupina Hit.

PRILOGA D: HITRA RAST ŠTEVILA ZAPOSLENIH

| | Gostinstvo | Igralništvo | Strokovne službe | Skupaj |
|-------------------|------------|-------------|------------------|--------|
| 31.12.1983 | 286 | | 34 | 320 |
| 31.12.1984 | 253 | 29 | 31 | 313 |
| 31.12.1985 | 319 | 61 | 41 | 421 |
| 31.12.1986 | 330 | 82 | 52 | 464 |
| 31.12.1987 | 349 | 112 | 63 | 524 |
| 31.12.1988 | 330 | 145 | 60 | 564 |
| 31.12.1989 | 328 | 190 | 94 | 612 |
| 31.12.1990 | 278 | 238 | 98 | 614 |
| 31.12.1991 | 281 | 306 | 96 | 683 |
| 31.12.1992 | 311 | 455 | 113 | 879 |
| 31.12.1993 | 39 | 625 | 128 | 1148 |
| 5.10.1994 | 412 | 918 | 136 | 1466 |

Vir: Sektor za komuniciranje z javnostmi HIT in PRISTOP (1994, 34).

PRILOGA E: SLOVENSKA ZAKONODAJA, KI UREJA PODROČJE PRIREJANJA POSEBNIH IGER NA SREČO

| Leto | Zakon | Posledice |
|------|---|---|
| 1993 | Zakon o začasni ureditvi prirejanja iger na srečo | - legaliziranje igralnih avtomatov v gostinskih obratih zunaj igralnic |
| 1993 | Zakon o začasni ureditvi izdajanj dovoljenj za prirejanje posebnih iger na srečo ter za rešitev | - prepreči izdajo novih dovoljenj za prirejanje - ustavi širjenje ponudbe pri tistih z dovoljenji |
| 1994 | Zakon o začasni prepovedi lastninskega preoblikovanja pravnih oseb, ki prirejajo igre na srečo | - prepove vse statusne spremembe, širjenje kapacitet in opreme |
| 1995 | Zakon o igrah na srečo | - natančno opredeli področje iger na srečo, - opredeli status koncesionarja in način delitve zbranih - dovoli igranje domačinom - temelj za Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo |
| 1999 | Zakon o davk od iger na srečo | - ukine prepoved investiranja v igralništvo - odpravi pometni davek in uvede posebni davek od iger na srečo |
| 2001 | Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo (ZIS-A) | - znižanje koncesijske dajatve - ureditev poslovanja igralnih salonov in igralnih avtomatov izven igralnic - uvedba on-line nadzora - certificiranje zaposlenih v igralnici - odpravi omejitev glede števila koncesij - določi število koncesij: 15 za prirejanje posebnih iger na srečo v igralnicah in 45 za prirejanje posebnih iger na srečo v igralnih salonih - poostri kazni za prekršek |
| 2002 | Pravilnik o prirejanju posebnih iger na srečo | - določi lokacijo igralnega salona - način opravljanja dejavnosti prirejanja iger na srečo v igralnih salonih - nadzor v igralnem salonu |
| 2003 | Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo (ZIS-B) | - omogoča tujim pravnim osebam, ki imajo sedež v Evropskem gospodarskem prostoru, prirejanje iger na srečo |

Vir: Center za izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (2002, 14); Prašnikar in drugi (2005, 9).

PRILOGA F: PETICIJA PROTI ŠIRITVI IGRALNIŠTVA

Slovenija je mlada država tisočerih možnosti. Ne zakockajmo jih!

Peticija proti širitvi igralništva

Pobudniki peticije želimo, da bi bila Slovenija v svetu prepoznavna kot država z bogato naravno in kulturno dediščino, kot država, v kateri živimo prijazni, gostoljubni in delavni ljudje. Zavzemamo se za blaginjo naše države in načelno nismo proti tujim investicijam, če te spodbujajo ustvarjalnost, blagostanje in srečo posameznikov, družin in vseh prebivalcev.

Na podlagi informacij, ki prihajajo iz izkušenj po svetu razširjenega igralništva, pa smo trdno prepričani, da širitev le-tega v Sloveniji ne prispeva k uresničevanju dolgoročnega in trajnostnega razvoja Slovenije.

Zato od slovenskih oblasti zahtevamo:

- Da sprejmejo moratorij in začasno zamrznejo vse postopke ter spremembe zakonodaje, povezane z načrtovano izgradnjo megaigralnice na Goriškem ali kjerkoli drugje v Sloveniji.
- Da naročijo neodvisne in celostne raziskave o vplivu vseh trenutno obstoječih igralnic v Sloveniji na življenje ljudi. Te študije morajo biti celovite, upoštevati morajo različne vidike naše resničnosti: kulturne, ekonomske, politične, sociološke, psihološke, pedagoške, okoljske, epidemiološke in etične.
- Da slovensko javnost seznanijo z rezultati teh raziskav in organizirajo široko in dovolj dolgo javno demokratično razpravo o igralništvu, v katero bodo vključene tudi lokalne skupnosti.
- Da še posebno pozornost posvetijo raziskavi internetnega igralništva, saj je to novejša, še ne dovolj raziskana oblika igralništva.
- Da že obstoječo igralniško dejavnost obdavčijo tako, da bo upoštevano Pigoujevo ekonomsko standardno načelo; kar pomeni, da mora tovrstna dejavnost sama kriti neposredne in posredne stroške, ki jih ustvarja družbi in okolici.
- Da nemudoma poskrbijo za opozorila o negativnih učinkih igralništva, podobno kot na področju tobaka in da prav tako poskrbijo za preventivne in kurativne programe, ki bodo strokovno pomagali patološkim hazarderjem in njihovim bližnjim.

Peticija proti širitvi igralništva

| | ime, priimek | naslov | podpis |
|---|--------------|--------|--------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

Peticijo pošljite na naslov: Koordinacija za omejevanje igralništva, Podraga 78, 5272 Podnanos

Peticija proti širitvi igralništva

Utemeljitev naših zahtev

Igralniške kapacitete so v naši državi že sedaj nesorazmerno velike (13 igralnic z igralnimi mizami in 37 igralnih salonov z igralnimi avtomati). Z novo igralnico pa bi se igralniške kapacitete še povečale, saj bi le-ta imela okoli 3000 igralnih avtomatov in 120 igralnih miz.

Igralniška dejavnost ima poleg domnevnih prednosti za državo tudi vrsto socioloških, ekonomskih, psiholoških, okoljskih in drugih negativnih posledic. Na to kažejo ugotovitve mnogih tujih znanstvenikov, katerih raziskave dokazujejo, da igralniška dejavnost prinaša družbi več negativnih posledic in stroškov kot koristi.

V Sloveniji je na nevarnosti igralništva s posebno izjavo opozorila varuhinja človekovih pravic, dr. Zdenka Čebašek Travnik, ki je med drugim zapisala, da je širitev igralniške dejavnosti zelo tvegano početje, saj ogroža človekove pravice: »Pravico do zdravega življenjskega okolja, do svobode in varnosti, do spoštovanja zasebnega in družinskega življenja, do sodelovanja v javnih zadevah. Širitev igralništva pa predstavlja nevarnost tudi za uresničevanje otrokovih pravic.« Kritično pa so o problematiki igralništva spregovorili tudi nekateri drugi slovenski strokovnjaki, med katerimi naj omenimo dr. Renato Salecl z Inštituta za kriminologijo na Pravni fakulteti. Pobudniki peticije čutimo, da je še posebno potrebno izpostaviti negativni vpliv igralništva na družinsko življenje zaposlenih v igralnicah, saj zaposleni zamenjajo dan za noč, to pa vpliva na kvaliteto odnosov med zakonci in na kvaliteto vzgoje otrok in mladostnikov.

Ugotavljamo, da igralništvo zaposluje veliko visoko izobraženih kadrov ali tistih, ki bi to lahko postali. Smo priča ,bega možganov' v igralništvo, kar ima mnogo dolgoročnih negativnih posledic. Preostalo gospodarstvo zaradi izgube izobraženega kadra propada ali se seli iz regije. Dolgoročno to vodi v popolno odvisnost regije od igralništva. Seveda pa ,beg možganov' v igralništvo ne vpliva le na gospodarstvo, ampak tudi na kulturne, duhovne, moralne in narodnostne razmere v regiji.

Za doseg visokih življenjskih ciljev se je potrebno truditi. Igralništvo negativno vpliva na vzgojo in izobraževanje, saj otroci in mladi niso motivirani za dolgotrajen in naporen študij; vpliv igralništva je tako močan, da pogosto ne vidijo drugih življenjskih perspektiv in izzivov. Dolgoročno igralništvo tako pomeni tudi uničenje inteligence na Primorskem. Premalo nas je, da bi si lahko privoščili na tak način upravljati ,človeške vire'! Namesto da bi mlade vzgajali za varčevanje in upravljanje s premoženjem, jih z zgledom učimo upravljati in se zanašati namesto na znanje in svoje sposobnosti na srečo in lažno upanje. Taki življenjski drži pa v večini primerov zelo hitro sledi razočaranje in obup.

Vsak dan naj bi v megazabavišče prišlo 12.000 gostov z vseh koncev sveta. To bi bila vsekakor obremenitev za okolje, v katerem živimo; pomislimo samo na daljše čakalne vrste v zdravstvenih institucijah, večjo obremenitev komunalne infrastrukture, na letalski in cestni promet, ki bi se drastično povečala, to pa bi pomenilo več hrupa in toplogrednih izpušnih plinov in s tem slabšo kvaliteto bivanja.

Tuje raziskave dokazujejo, da je igralništvo povezano tudi s prostitucijo, z zasvojenostjo od iger na srečo in drugimi psihičnimi motnjami, z bankroti posameznikov in družin, s kriminalom, drogami, in samomori. Prizadevamo si za spoštovanje človeškega dostojanstva, zato se zavzemamo za omejitve igralništva in smo proti sprejemanju zakonodaje, ki omogoča širjenje take dejavnosti.

Slovenija je mlada država tisočerihi možnosti tudi na področju turizma, kjer so naše prednosti sorazmerno neokrnjena narava ter številne kulturne znamenitosti in naravne lepote. Ob premišljenem ravnanju je lahko vabljiva tudi za zahtevne premožnejše goste. Škoda bi bilo, ko bi to zapravili z nepremišljeno odločitvijo za industrijski model množičnega turizma, ki bi Sloveniji prinesel sloves dežele iger na srečo, v ozadje pa potisnil številne resnične turistične bisere, ki jih naša domovina premore.

Ocenjujemo, da slovenska strokovna in širša javnost doslej ni bila seznanjena z mnogimi dejstvi in niso bile narejene ustrezne raziskave o že obstoječem igralništvu, na podlagi katerih bi se lahko naši izvoljeni predstavniki in mi z njimi odgovorno odločali o predlagani spremembi zakonodaje in širitvi igralništva.

Peticija je univerzalna, splošna in nadstrankarska. Njeni pobudniki vabimo k podpisu vse državljanke in državljane Slovenije ne glede na versko ali politično prepričanje.

23. avgust 2007

Koordinacija za omejevanje igralništva

Podraga 78, 5272 Podnanos

Komunikacija: info.koi@email.si • tel. št. 051 819 216 • <http://igralnice.ne-hvala.com>