

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kaja Špoljarić Klopčič

Vloga odnosov z javnostmi pri izgrajevanju ugleda:

primer podjetja Energoplan

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kaja Špoljarić Klopčič

Mentorica: izr. prof. dr. Urška Golob Podnar

Vloga odnosov z javnostmi pri izgrajevanju ugleda:

primer podjetja Energoplan

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## Zahvala

Zahvaljujem se svoji mentorici, izr. prof. dr. Urški Golob Podnar, svoji družini, možu ter vsem, ki so mi pomagali pri nastajanju diplomskega dela.

## **Vloga odnosov z javnostmi pri izgrajevanju ugleda**

Odnosi z javnostmi so relativno mlada disciplina, ki postaja nujno potrebna pri odločanju in določanju strategije vsake organizacije. Je obvezna vez komunikacije med organizacijo in njenim okoljem. Kot posledica dobre strategije podjetja se vse bolj omenja tudi sam ugled organizacije, ki z vse večjim razponom in dosegom novic ter informacij lahko kar hitro zbledi ob ugotovljeni najmanjši napaki. Da se kaj takega ne bi dogajalo, potrebujejo organizacije strokovnjaka za odnose z različnimi javnostmi oziroma deležniki organizacije, ki poskrbijo za pravilno komunikacijo med njimi. Proizvod te komunikacije in samih izkušenj deležnikov z organizacijo pa je ugled, ki je v današnjem času vse bolj cenjena in spoštovana vrednota. Na dober ugled ne vplivajo le dejanja organizacije, ampak tudi ugled panoge. Z dobro službo za odnose z javnostmi, ki se ustrezno odziva na negativne in neresnične objave medijev, organizacija lahko zmanjša vpliv negativnega ugleda same panoge na njen medijski ugled, ki velja za vsesplošno oceno organizacije v medijih.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, ugled organizacije, mediji, prednostno tematiziranje.

## **Role of public relations in reputation building**

Public relations is a relatively new discipline which is becoming necessary in decision making and strategy determination of each organization. It is a mandatory communication link between the organization and its environment. The reputation of the organization itself is being mentioned more often as a consequence of company's good management which can, with bigger range and availability of news and information, diminish quite quickly when the smallest of errors is discovered. To prevent such things from happening, organizations need an expert for relations with different types of public or organization shareholders who takes care of proper communication between them. Product of this communication and of the experience of shareholders with the organization is reputation which is an increasingly appreciated and respected value nowadays. Good reputation is not only a reflection of organization's reputation, it is also a reflection of the industry's reputation. With a good public relations service that adequately responds to the negative media publications, an organization can reduce the impact of the industry's reputation on its own media reputation which applies to the overall evaluation of the organization in the media.

Key words: public relations, organization 's reputation, media, agenda setting.

## Kazalo

1	UVOD .....	7
2	ODNOSI Z JAVNOSTMI .....	9
2.1	Opredelitev odnosov z javnostmi .....	9
2.2	Modeli odnosov z javnostmi .....	10
3	ODNOSI Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJI.....	12
3.1	Organiziranost odnosov z javnostmi .....	12
3.2	Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi .....	13
3.2.1	Trikotnik uspešnosti .....	13
3.2.2	Jefkinsonov šeststopenjski model .....	13
3.2.3	Vloga odnosov z javnostmi pri učinkovitosti organizacije.....	15
3.2.4	Krizno komuniciranje .....	16
4	UGLED ORGANIZACIJE .....	17
4.1	Upravljanje ugleda .....	17
4.2	Medijski ugled .....	18
4.2.1	Vpliv medijev .....	19
4.2.2	Ugled in mediji v Sloveniji .....	20
5	MERJENJE UČINKOVITOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	22
5.1	Modeli merjenja.....	22
5.2	Model »prednostnega tematiziranja« .....	25
5.3	Globalni standard za merjenje komunikacijskih programov .....	26
6	ŠTUDIJA PRIMERA: POSLOVNA SKUPINA ENERGOPLAN .....	28
6.1	Metodologija in raziskovalna vprašanja.....	28
6.2	Predstavitev podjetja Energoplan .....	28
6.2.1	Vizija .....	29
6.2.2	Poslanstvo .....	30

6.2.3	Športni center Stožice.....	30
6.3	Analiza medijskih objav (klippingov).....	30
6.3.1	Tiskani mediji.....	31
6.3.2	Televizija.....	34
6.3.3	Internetni mediji .....	37
6.4	Rezultati analize medijskih objav .....	38
6.5	Diskusija.....	40
7	SKLEP .....	43
8	LITERATURA .....	44

# 1 UVOD

Najpreprostejša razlaga odnosov z javnostmi je ta, da je to disciplina, ki se ukvarja z odnosi z različnimi javnostmi. Pomembnost dobre službe za odnose z javnostmi je v današnjem času še kako jasna. Vsaka izjava gospodarstvenika, politika ali kakšne druge javne osebnosti je po vsej verjetnosti plod njihovega predstavnika za odnose z javnostmi. Glede na razširjenost medijev in dostopnost le-teh novice potujejo s svetlobno hitrostjo. Nihče več si ne more privoščiti spodrseljaja in vsaka izjava in dejanje ostaneta zapisana nekje na spletnem omrežju. Časi, ko so svoje predstavnike za javnosti imeli le hollywoodski zvezdniki, so že zdavnaj mimo. Vsako podjetje, ki se želi uveljaviti na trgu, pa naj bodo izdelki ali storitve še kako zanimivi in vabljeni, potrebuje nekoga, ki bo vez komunikacije med podjetjem in njegovimi potrošniki. Tako kot morajo javne in prepoznavne osebnosti skrbeti za svoje dobro ime, morajo enako početi tudi organizacije. Tako kot si znane osebnosti lahko pridobijo sovražnike, si jih tudi organizacije lahko. In tukaj nastopi nekdo, ki skrbi za ta odnos med organizacijo in njenim okoljem – upravljavec odnosov z javnostmi. Za to upravljanje je lahko zadolžen celoten oddelek ali pa posameznik v določenem oddelku. Skrbi(jo) za nemoten odnos med organizacijo in njenimi deležniki, vsem, ki so kakor koli povezani z njo, in s tem poskrbi za določeno mnenje, ki ga imajo posamezniki o njej. Prav mnenje, ki si ga javnost ustvari, tvori ugled kot kriterij za uspešnost organizacije.

Pojem odnosi z javnostmi se pojavi v začetku 20. stoletja, natančneje leta 1920 v Združenih državah Amerike. V Sloveniji se izraza začnemo širše zavedati po letu 1990 z ustanovitvijo Slovenskega društva za odnose z javnostmi. Društvo so ustanovili posamezni strokovnjaki s področja te discipline. Kljub prizadevanju mnogih avtorjev, ki angleški izraz public relations prevajajo v odnosi z javnostmi, še vedno pogosto slišimo izraz stiki z javnostjo, ki pa ne ustreza angleškemu pomenu te besede (Gruban in drugi 1997, 12).

Angleško besedo reputation najdemo pod slovenskima sopomenkama sloves in ugled. Ugled je ciljno usmerjen, sloves pa je širši pojav, ki lahko vsebuje različne vrste ugleda, ki ga uživamo v različnih tarčnih javnostih ali deležnikih (Gruban in drugi 1997, 14). Tudi

Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga obe besedi različno. Ugled pomeni zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti in dejanj, medtem ko sloves razlaga kot splošno priznanje velike vrednosti ali veljave (SSKJ 2011). Cambridge Dictionary (2011) besedo reputation razlaga kot mnenje, ki ga imajo ljudje o nekom ali nečem oz. kot količino spoštovanja in občudovanja, ki ga nekdo ali nekaj sprejema in je odvisna od preteklega vedenja. Lahko bi rekli, da je ugled neka ocena javnega mnenja o podjetju. Torej lahko sklepamo, da javnosti in predvsem korektni odnosi z njimi pripomorejo k večjemu ugledu podjetij in prisotnosti le-teh v družbi najboljših.

Teza mojega diplomskega dela je, da so za doseganje dobrega ugleda organizacije neizogibni dobro organizirani odnosi z javnostmi in njihov odnos z mediji. Skušala bom ugotoviti, kakšno vlogo imajo odnosi z javnostmi pri izgrajevanju ugleda. Na podlagi izbranih medijskih objav (klippingov), ki so po mnenju Macnamare (2005) vodilna metoda merjenja odnosov z javnostmi, bom preverila, ali je pogosto pojavljanje v medijih dovolj za prepoznavnost nekega podjetja ali je bolj pomembna vsebina teh objav, in če vpliva ugled panoge na samo podjetje in kako.



## 2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Izraz odnosi z javnostmi – public relations, oziroma PR – je prvič uporabil Američan Edward L. Bernays, imenovan tudi »oče odnosov z javnostmi«. Enotne definicije za ta izraz ni. Ameriško združenje za odnose z javnostmi (PRSA) razlaga odnose z javnostmi kot pomoč organizaciji in njenim javnostim, da se vzajemno prilagodijo drug na drugega. Gruban in sodelavci pravijo, da so »odnosi z javnostmi sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem, ki ga sestavljajo skupine ljudi, ki lahko vplivajo na organizacijo ali ona nanje« (Gruban in drugi 1997).

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) podajo še opredelitev, ki jo je Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) sprejelo leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju, ki pravi, da so »odnosi z javnostmi veščina 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).

Kot funkcijo za vzpostavljanje odnosov jo razlaga tudi Cutlip in pravi, da so »odnosi z javnostmi upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije« (Cutlip in drugi 2000).

Hunt in Grunig pravita, da je »doseganje razumevanja eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi, komuniciranje in kompromis pa njegovo bistvo«, in nadaljujeta z opredelitvijo odnosov z javnostmi »kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi, kjer komuniciranje opredeljujeta kot ravnanje – ljudi, skupin ali organizacij – ki sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam ali organizacijam, in obratno« (Hunt in Grunig 1995).

Jefkins ugotavlja, da »odnosi z javnostmi sestojijo iz vseh oblik načrtovane komunikacije, zunanje in notranje, med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseganja obojestranskega razumevanja« (Jefkins 1998, 6).

Širšo definicijo navaja Harlow, ki pravi, da so »odnosi z javnostmi distinktivna menedžerska funkcija, ki pomaga vzpostaviti in ohranjati vzajemne kanale komuniciranja, razumevanja, sprejemanja in sodelovanja med organizacijo in njenimi javnostmi, da vključuje upravljanje s problemi, pomaga pri tem, da je uprava informirana o javnem mnenju in odzivna na le-to, upravi pomaga, da se znajde v spremembah in jih kreativno uporablja, ter da kot svoja orodja uporablja raziskovanje in etično utemeljene komunikacijske tehnike« (Harlow v Harrison 1995, 3).

Zanimivo analogijo poudarja Black, ki odnose z javnostmi primerja z medicino in pravi, da »mora tako zdravnik kot tudi izvajalec odnosov z javnostmi najprej postaviti diagnozo in nato zdraviti, in da so preventivni odnosi z javnostmi prav tako pomembni kot preventivna medicina« (Black v Harrison 1995, 22).

Kljub neenotni opredelitvi odnosov z javnostmi se strokovnjaki na tem področju strinjajo, da so to odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi. Pri svoji nadaljnji obravnavi se bom najbolj opirala na izjavo Paula Watzlawicka, ki pravi, da »ni mogoče ne komunicirati, kar pomeni, da ne komunicirajo le besede, temveč tudi dejanja in vedenje« (Škerlep 2008).

## 2.2 Modeli odnosov z javnostmi

Grunig in Hunt pravita, da je komuniciranje mogoče upravljati na več načinov in je odvisno od kulture organizacije same in njenega gledanja na svet. Identificirala sta štiri modele odnosov z javnostmi, štiri različne poti prakticiranja te discipline. Ločita:

**model tiskovnega predstavništva**; njegov edini namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v medijih. Komunikacija tega modela je enosmerna, od pošiljatelja do sprejemnika, in dovoljuje neresničnost. Ameriški komik P. T. Barnum je na ta način promoviral svoj cirkus, in prav njemu pripisujejo frazo, da

se na svetu vsako minuto rodi nov naivnež (There's a sucker born every minute.) (Harrison 1995, 40);

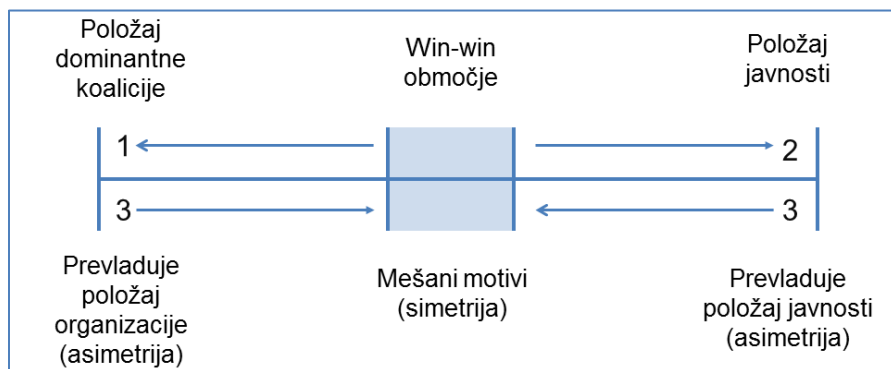
**javnoinformacijski model**; je prav tako enosmeren in se uporablja za razširjanje informacij javnostim. Razlika s prejšnjim je v tem, da je tukaj pomembna resnica. Odnosi z javnostmi so predmet novinarjev in širijo bolj ali manj objektivne informacije v množičnih medijih. Ivy Lee, ki ga nekateri štejejo za ustanovitelja modernih odnosov z javnostmi, je ustvaril model, ki ga še danes uporablja 50 odstotkov organizacij, predvsem vladnih (Harrison 1995, 42);

**dvosmerni asimetrični model**; uporablja znanstveno prepričevanje z namenom prepričati pomembne javnosti, da se vedejo, kot želi organizacija. Komunikacija je dvosmerna. Oče tega modela je oče odnosov z javnostmi Edward Bernays;

**dvosmerni simetrični model**; sloni na ideji vzajemnega razumevanja (Harrison 1995, 42). Imajo ga za najbolj etičen model, saj njegovi odnosi z javnostmi temeljijo na doseganju kompromisa.

Dvosmerni simetrični model je naletel na ostre kritike, saj naj bi prepričevanje spadalo v simetričen pristop. Leta 1992 Grunig na kritike odgovori z modelom mešanih motivov, ki je kombinacija asimetričnega in simetričnega modela (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Model mešanih motivov kot novi model simetrije



Vir: Dozier in Grunig (1995, 48).

### 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJI

Organiziranost službe za odnose z javnostmi se razlikuje od podjetja do podjetja. Deloma jih izvajajo organizacije same, deloma pa si pomagajo z zunanjimi agencijami (outsourcingom). Kakorkoli, pomembno in potrebno je skrbno načrtovati vsak korak in imeti jasne cilje.

#### 3.1 Organiziranost odnosov z javnostmi

Kot sem že omenila, lahko organizacije izvajajo odnose z javnostmi same, lahko pa imajo v celoti ali le delno najete moči. Kot se razlikuje organiziranost odnosov z javnostmi, se razlikuje tudi njihovo mesto v organizacijski hierarhiji in ljudje, ki ga izvajajo. Še preden pa si ogledamo dejavnike za in proti notranjemu ali zunanjemu izvajanju odnosov z javnostmi, si oglejmo, kakšne sploh so naloge te službe oz. oddelka.

Jefkins (1998) pravi, da mora biti velikost PR oddelka (zunanji ali notranji izvajalec) odvisna od velikosti organizacije, potrebe organizacije po učinkovitem PR-ju in specialnih PR zahtev organizacije.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) se strinjajo, da je najboljša rešitev, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen in da za vodstvo pridobiva informacije, rešuje dane probleme, razjasnjuje in osmišlja okoliščine, pripravlja poročila, pomaga pri razreševanju problemov, usklajuje različne oddelke in njihove obveznosti, spodbuja učenje in ne nazadnje skrbi za razvoj organizacijskih izboljšav na samem področju.

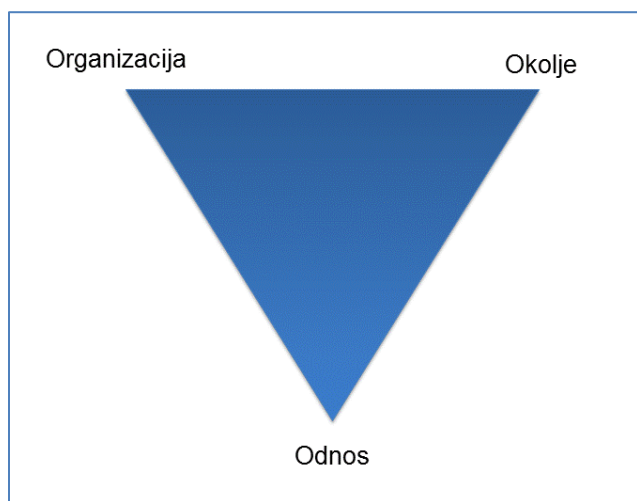
Velikokrat pa lahko zasledimo, da so odnosi z javnostmi umeščeni v kak drug oddelek, da ga opravljajo poslovne sekretarke, ali ga umestijo v marketinški oddelek ali v prodajo.

## 3.2 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

### 3.2.1 Trikotnik uspešnosti

Organizacije ne morejo delovati, ne da bi vplivale na svet okoli sebe, na svoje okolje. To velja tudi obratno. Treba je najti pravo razmerje med notranjimi zmožnostmi organizacije in njenimi zunanjimi odnosi. Osnovo organizacijske strategije in odnosov z javnostmi najbolje predstavlja trikotnik uspešnosti (glej Sliko 3.1). Kote v trikotniku tvorijo organizacija in okolje ter odnosi med njima. Kaže na središčni pomen odnosov z javnostmi in na to, da so le-ti osnovna sestavina strateškega upravljanja vsake organizacije (Gruban in drugi 1997).

Slika 3.1: Trikotnik uspešnosti



Vir: Gruban in drugi (1997, 36).

### 3.2.2 Jefkinsonov šeststopenjski model

Po Jefkinsu so razlogi za načrtovanje programov odnosov z javnostmi predvsem v: določanju ciljev operacij v odnosih z javnostmi, v ocenjevanju delovnih ur in ostalih stroškov, v prioritetah, ki bodo nadzorovale število in čas različnih operacij programa, in v odločevanju izvrševanja napovedanih ciljev glede na razpoložljivost zadostnega usposobljenega kadra. Torej, zapomniti si moramo besede, kot so: delovne ure, prioritete, čas, viri, oprema in proračun.

Jefkins izhaja iz tega, da je cilj odnosov z javnostmi pretvoriti štiri negativna stanja (sovražnost, predsodki, apatija, ignoranca) v štiri pozitivna (simpatija, sprejemanje, interes, znanje). Faze njegovega šeststopenjskega modela pa si sledijo takole (Jefkins 1998, 40):

#### *Opredelitev situacije oziroma pregled komunikacijskega stanja*

Opredeliti situacijo pomeni, da določimo organizacijsko komunikacijsko stanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Situacijo opredelimo z raziskavo. Najcenejši tovrstni pregled je analiza medijskih objav (press clipping). Cilj raziskave je, da ta nerazumevanja popravimo (Jefkins 1993, 19).

#### *Definiranje ciljev*

Ta stopnja upošteva, da praktiki odnosov z javnostmi poznajo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje. Definicija ciljev pa je odvisna od tega, kakšne komunikacijske probleme imamo. Jefkins našteva 34 možnih ciljev.

#### *Definiranje ciljnih javnosti*

V tej stopnji se za uresničitev posameznih komunikacijskih ciljev definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena posamezna komunikacijska sporočila. Jefkins identificira deset osnovnih javnosti, in sicer: skupnost, potencialni zaposleni, zaposleni, dobavitelji, investitorji, distributerji, potrošniki, mnenjski voditelji, sindikati, mediji (Jefkins 1998, 56).

#### *Izbor medijev in tehnik*

Prek medijev in tehnik organizacija posameznim javnostim komunicira cilje in sporočila. Glavni mediji, ki se uporabljajo v odnosih z javnostmi, so: tisk, radio, televizija, avdiovizualni mediji, razstave, tiskovine, sponzoriranje knjige, naslovljena pošta, sponzorstvo, hišni časopisi, javno nastopanje, hišni stil in korporativna identiteta. Tehnike odnosov z javnostmi so vse dejavnosti, ki ustvarjajo komunikacijo med ljudmi in skupinami. To so: novinarske konference, sporočila za javnost, radijski in televizijski

intervjuji, korporativna identiteta, video posnetki, letaki, posterji, razni dogodki, sponzoriranje (Jefkins 1998, 45–49).

#### *Določitev proračuna*

Gre predvsem za tri poglavitne stroške, in sicer: čas oziroma delo, material in drugi izdatki (gostoljubnost, potni stroški ...) za realizacijo posameznih komunikacijskih programov.

#### *Evalvacija in ocenjevanje programov*

Po Jefkinsu je to mogoče na tri načine: z opazovanjem in izkušnjami, z evalvacijo medijskih objav in z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik. Vse je odvisno od ciljev, ki smo si jih zadali na začetku (Jefkins 1993, 21).

### 3.2.3 Vloga odnosov z javnostmi pri učinkovitosti organizacije

Vloga odnosov z javnostmi v menedžmentu in njihov pomen za organizacijo sta predmet strokovnih razprav že vrsto let. Nenehno želimo poiskati odgovore na vprašanje, ali je vloga odnosov z javnostmi podpirati marketing ali služiti širši družbeni in politični funkciji. Nujnost za uspeh organizacije je iskanje sinergije med trženjem in odnosi z javnostmi ter tako prispevati k večji uspešnosti organizacij. Odnosi z javnostmi lahko dodatno pripomorejo k povečanju uspešnosti organizacije bodisi z vidika, da pripomorejo k strateškemu menedžmentu organizacij, ali pa k večji učinkovitosti celotnega tržnokomunikacijskega spleta. Poglavitni cilj korporativnih odnosov z javnostmi je oblikovanje pozitivnega ugleda neke organizacije in je usmerjen na različne javnosti, od lokalne skupnosti, zaposlenih, varstvenikov okolja, finančnih javnosti ... Odnosi z javnostmi pripomorejo k večji uspešnosti organizacij, v kolikor le-te definirajo svoje strateške javnosti in nato razvijejo komunikacijski program z namenom izgradnje dolgoročnih in zaupanja vrednih odnosov. Vključevanje odnosov z javnostmi pri strateških odločitvah organizacije zagotavlja integriranost in vpliv odnosov z javnostmi na uspešnost organizacije (Jerman 2011).

### 3.2.4 Krizno komuniciranje

Krizo lahko definiramo kot dramatično spremembo, po navadi na slabše. Lahko pomeni katastrofo – dogodek, ki pomeni izgubo življenja ali obsežno škodo lastnine. Pri primeru organizacije pomeni katastrofo situacija, ko se organizacija znajde pod nedobrodošlim nadzorom zaradi vedenja nje same ali njenih zaposlenih (Harrisson 1995, 82).

Krizam se ne moremo izogniti, saj število različnih kriz narašča z zapletenostjo tehnologije in družbe, v kateri živimo. Hkrati narašča število medijev, ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju, s tem pa tudi zmanjšujejo število medijsko nepokritih kriz. Najboljši način za spopad s krizo je njeno preprečevanje in nadziranje (Malešič in drugi 2006, 15–17).

Bernstein (Malešič in drugi 2006) opredeli namen kriznega komuniciranja kot »spremembo zavesti javnosti, večji učinkovitosti upravljalvskega napora, informiranju in izobraževanju, vzpostavitvi verodostojnosti in ugleda organizacije, oblikovanju sočutne in solidarne javnosti ter zmanjšanju negotovosti.«



## 4 UGLED ORGANIZACIJE

Izraza imidž in ugled organizacije sta v zelo tesni povezavi in se zato pogosto napačno uporabljata. Razlika med njima je, da je imidž neka mentalna podoba, ki si jo posameznik ustvari sam, tudi če nima izkušenj s podjetjem, o njegovem ugledu pa lahko sodijo le tisti, ki so s podjetjem že sodelovali in imajo z njim izkušnje. Ugledu so pripisane vrednote (kot so zanesljivost, poštenost, odgovornost), ki nastanejo kot posledica posameznikovega korporativnega imidža (Dowling v Podnar 2011, 146). Sama se najbolj strinjam s trditvijo, da je ugled »celotna ocena podjetja skozi čas s strani deležnikov, ki temelji na njihovi neposredni izkušnji s podjetjem, katerikoli drugi obliki komuniciranja in simbolov, ki oskrbuje z informacijami o dejanjih podjetja in/ali primerjavo z dejanji drugih konkurentov« (Gotsi in Wilson v Podnar 2011). Predvsem se strinjam s tem, da je ugled ocena skozi čas, torej moramo imeti z organizacijo nekaj stika, ali pa jo vsaj spremljati nekaj časa preko različnih medijev. Glede na temo svoje diplomske naloge se bom k tej definiciji ugleda še vrnila pri analiziranju medijskih objav in vplivanja le-teh na ugled izbrane organizacije.

### 4.1 Upravljanje ugleda

Za uspešno upravljanje ugleda je vedno treba natančno razumeti pričakovanja deležnikov in natančno poznavati njihove ocene podjetja. Ugled mora izhajati iz korporativne identitete in sposobnosti menedžmenta, da prejemnike informacij prepriča o odličnih in edinstvenih sposobnosti podjetja, ter jasno določi, kako ravnati v odnosih z vsemi svojimi deležniki. Fombrun s pomočjo raziskav opredeli glavne identitetne poteze, na katerih je treba graditi ugled v očeh najpomembnejših deležnikov (Fombrun v Podnar 2011, 149–150):

- v odnosu do zaposlenih (razvijati zaupanje med zaposlenimi in vzbuditi ponos),
- v odnosu do investorjev (dobičkonosnost, vzdrževanje stabilnosti in potencial rasti),
- v odnosu do potrošnikov (odličnost in kakovost izdelkov oz. storitev),
- v odnosu do skupnosti (družbena odgovornost, skrb za okolje).

Podjetja morajo biti vseskozi pozorna tudi na odnos med pozitivnimi in negativnimi vidiki realnosti in percepcijami, morebitna odstopanja v škodo pozitivne realnosti pa morajo odpravljati sproti. Ugled podjetja se zgradi in pridobi skozi dolgotrajen in nikoli dokončan proces, kljub temu pa se zelo hitro lahko izgubi. Ker je ugled rezultat preteklih dejanj podjetja in iz njih izhajajočih pričakovanj deležnikov, je pod stalnim preverjanjem. Tako lahko rečemo, da je ugled rezultat trdega dela podjetja, prav tako pa podjetje nima neposrednega nadzora nad njim, saj mu ga pripišejo različne javnosti (Podnar 2011).

Ugled podjetja nastane kot posledica njegove dejavnosti. Aktivnosti, ki jih izvaja, niso neposredno povezane s podobo, ki si jo deležniki ustvarijo. Pomemben člen, ki jih povezuje, je komuniciranje. Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestranskega komuniciranja. S pomočjo dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja lahko podjetje ohrani ali izboljša ugled podjetja. Posredno tako podjetje tudi uresničuje svoje zastavljene poslovne cilje (Jerman 2011).

#### 4.2 Medijski ugled

V poslovnem okolju velja ugled za ključno neotipljivo bogastvo podjetja, ki ga pripoznava tudi finančna javnost, ko gre za vrednotenje delnic določenega podjetja. Zaradi globalne poplave različnih medijev in zasičenosti z visokokakovostnimi izdelki in storitvami s podobnimi atributi tudi ni več povsem samoumevno, da bo podjetju uspelo obdržati konkurenčno prednost, zaposlene ali zvestobo svojih porabnikov in pritegniti investitorje (Golob in Kline 2010). Deephouse (2000) definira medijski ugled kot vsesplošno oceno podjetja v medijih in strateški vir, ki vodi v konkurenčno prednost. Ko govorimo o ugledu kot o strateškem viru za podjetje in o njegovi oceni s strani različnih deležnikov, se hitro srečamo z idejo o merjenju ugleda. Enotnega kriterija za oceno ugleda ni, poznamo pa različne načine merjenja. Ena najbolj popularnih lestvic merjenja ugleda je lestvica revije Fortune, in sicer Fortune's Most Admired Corporations (MAC). Lestvico letno objavljajo že od 1982. dalje na podlagi osmih atributov: inoviranje, finančna stabilnost, uspešnost zaposlenih, izraba virov podjetja, dolgoročna investicijska vrednost, družbena odgovornost, kakovost menedžmenta in kakovost

izdelkov oz. storitev. »Ocenjevalci ocenjujejo podjetja z uporabo lestvice vrednosti od 0 do 10. Kljub kritikam, da se lestvica preveč osredotoča na mnenje menedžerjev in finančnih analitikov, ter da upošteva le velika ameriška podjetja in temelji na določeni interesni skupini, raziskave kažejo, da ima splošna končna ocena pozitiven vpliv na borzno in računovodsko uspešnost« (Deephouse 2000).

Prvih pet najpomembnejših atributov ugleda podjetja, ki jih navajata Carroll in McCombs (2003) v svoji raziskavi o vplivu prednostnega tematiziranja na percepcijo in mnenje javnosti o podjetjih, katere je treba najbolj upoštevati, so: kvaliteta izdelkov in storitev (visoka kakovost in kvalitetna izvedba, vrednost za denar), finančna stabilnost (dobičkonosnost, rast, dolgoročna finančna vizija), razvijati in ohranjati kvaliteto (dobro upravljanje, dobro delovno okolje), kakovostno vodstvo (poštenost in etičnost, jasna vizija podjetja) in družbena odgovornost (odgovornost do družbe, okolja in lokalne skupnosti).

#### 4.2.1 Vpliv medijev

Schram v Deephouse (2000) pravi, da so novice poskus rekonstrukcije bistvenega okvirja nekega dogodka. Temeljiti, nepristranski posnetki dogodkov, vprašanj in mnenj so pomembna praksa vseh novinarjev, ki pa svojo vlogo vidijo v nevtralnem razvrščanju informacij. Čeprav omejitve posameznih organizacij in podjetij izključujejo natančno rekonstrukcijo vsakega dogodka in zbiranja mnenj vsakega posameznika, obstajajo pritiski na medije s strani javnosti, da natančno spremljajo in objavljajo pomembne dogodke o organizacijah.

Predvidevanje, da medijska pokritost (media coverage) evidentira in vpliva na znanje in mnenje javnosti, je ustrezno ugledu, saj je medijska pokritost razumen indikator javnega poznavanja in mnenja o podjetjih, ki se pokaže v nekaj mesecih po objavi publikacije. Nekateri člani javnosti imajo neposredno znanje o dogodku, ki je povezan z določenim podjetjem, in te dogodke reporterji zbirajo za objave v časopisih. Te objave pa nato vplivajo na ostale člane javnosti, ki nimajo neposrednih izkušenj ali trdnega mnenja o

določenem dogodku. Tako se mnenja tistih članov, ki to trdnost imajo, razširijo skozi medije na celotno populacijo.

Informacije, ki jih mediji objavljajo, prihajajo od mnogih virov:

- javne objave podjetij: mnoga podjetja imajo oddelek za odnose z javnostmi, ki podajajo redne informacije medijem,
- deležniki: posamezniki, ki napišejo mnenjske članke, vlada in specializirane ocenjevalne agencije,
- medijski delavci: reporterji, uredniki, kolumnisti ...

Pogosto se v medijih pojavi konfliktna informacija, ko reporter išče ravnotežje v zgodbi. Takrat prosijo podjetje za odgovor na določeno oceno, ki jo je podal deležnik, in obratno – prosijo deležnika, da komentira dejanje ali izjavo podjetja. Mediji tako predstavljajo forum, kjer podjetja in deležniki lahko razpravljajo o tem, kaj določa dobro podjetje in katera podjetja imajo dober ugled. Nekaterim deležnikom primanjkuje neposredne izkušnje s podjetjem. Namesto tega se nanašajo na informacije posrednikov, kot so vlada, ocenjevalne agencije in mediji, ki spremljajo in posredujejo informacije ter pomagajo osmisлити vse kompleksne dejavnosti podjetij in tako vplivajo na njihov ugled. Mediji poročajo ocene in mnenja drugih informacijskih posrednikov in zagotovijo konsolidiran vir informacij za deležnike. »Medijski ugled je tako kolektivni koncept, ki povezuje podjetja, medijske delavce, novice, ki jih posredujejo deležniki, ter bralce objavljenih novic« (Dephouse 2000).

#### 4.2.2 Ugled in mediji v Sloveniji

V Sloveniji vlada visoka medijska penetracija, saj imamo na dobrih dva milijona prebivalcev več kot 1.200 različnih medijskih entitet: pet nacionalnih TV programov, več kot 80 radijskih postaj (od tega jih ima 6 nacionalno pokritost), skoraj 1.000 tiskanih medijev (od tega samo osem glavnih dnevnih časopisov in trije zelo vplivni v smislu oblikovanja javnega mnenja glede politike in gospodarjenja). Freedom House, fundacija, ki podpira demokratično in svobodno delovanje, je Slovenijo v poročilu iz leta 2008 umestil na 46. mesto (od 195 držav) v svojem letnem poročilu glede na medijsko

svobodo. Slovenija ima visoko koncentriran medijski trg, v katerem štiri velike medijske hiše nadzorujejo 90 odstotkov trga dnevnega tiska, 2 veliki televizijski hiši pa 90 odstotkov njihovega trga (Podnar in Verčič v Carroll 2011).

V zvezi z merjenjem ugleda obstajata v Sloveniji le dve standardizirani lestvici ugleda, in sicer RM Plus, ki je specializirana za bančni sektor in izdeluje letna poročila, ter lestvica najuglednejših v gospodarstvu, ki jo vsako leto objavi podjetje Kline & Partner.

Podnar in Verčič v Carroll (2011) sta v svoji raziskavi o povezavi medijske pokritosti z ugledom prišla do zaključka, da slovenski mediji v večini primerov niso negativni do podjetij in da so mediji najpomembnejši vir informacij tako za splošno kot tudi poslovno slovensko javnost.

## 5 MERJENJE UČINKOVITOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Vsaka organizacija se usmerja tudi k merjenju odnosov z javnostmi z namenom, da bi dosegala večjo konkurenčnost. Merjenje in vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti lahko pomembno vplivata na dokazovanje uspešnosti samega programa odnosov z javnostmi. Le-ta pa je uspešen, če dosega v naprej zastavljene namere in cilje.

Gruban, Verčič in Zavrl pravijo, da “uspešnost preverjamo za posamezno nalogo, projekt ali program. Če namen naloge, projekta ali programa v začetku opredelimo nejasno, ne bomo mogli vedeti, ali smo zastavljeno nalogo, projekt ali program uspešno izvedli. Ni dovolj reči, da bi radi dosegli večjo prepoznavnost organizacije; reči moramo: sedaj je nivo poznavanja takšen in s tem programom ga nameravamo dvigniti na tisti nivo” (Gruban in drugi 1997, 126).

### 5.1 Modeli merjenja

Veliko modelov je bilo razvitih z namenom, da bi razložili, kdaj uporabiti raziskave in kako ovrednotiti odnose z javnostmi oziroma korporativno komuniciranje. Naštela bom in na kratko opisala pet vodilnih modelov za merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi in se osredotočila na piramidni model, ki bo ključen za odgovor postavljene hipoteze.

#### *PII model*

Cutlip, Center in Broom opisujejo PII model v treh fazah: priprava (preparation), izvedba (implementation) in vpliv (impact). V vsakem koraku se pojavijo vprašanja, katerih odgovor pripomore k boljšemu razumevanju in dodatnim informacijam za oceno učinkovitosti. Priprava oceni informacije in strateško načrtovanje, izvedba ocenjuje taktike in trud, vpliv pa nam pomaga do povratnih informacij rezultata (Macnamara, 2005, 9).

#### *Merjenje uspešnosti (PR Effectiveness Yardstick)*

Ameriški raziskovalec Walter Lindenmann (2005) predlaga pristop k raziskovanju in evalvaciji, ki sloni na treh stopnjah sofisticiranosti in globine. Prvo stopnjo vidi kot

evalvacijo outputov, kot so na primer merjenje medijske umestitve ali število prikazov (vse doseženo občinstvo). Stopnjo dve imenuje »vmesna« in meri razumevanje, ohranjanje, zavedanje in sprejemanje. Tretja stopnja oz. »napredna« se osredotoča na merjenje spremembe mnenja, stališč ali, na najvišjem nivoju, na merjenje spremembe vedenja.

#### *Nadaljevalni model*

Watson pravi, da sta oba prej omenjena modela preveč kompleksna in da jima primanjkuje dinamični element povratne informacije. Prav pomanjkanje očitne dinamične kvalitete v ostalih modelih je pripeljalo Watsona do razvoja nadaljevalnega modela merjena. Elementi modela so: začetna faza raziskave, ki vodi do določanja ciljev in identificira želene učinke, izbira in načrtovanje strategije, taktične odločitve, učinki neke vrste in izvajanje neformalne ter formalne analize na več ravneh. Povratne informacije teh analiz se vračajo nazaj na vsak korak komunikacijskega programa s strategijo in taktikami, ki so prilagojene po potrebi, da zagotovijo uspeh (Macnamara 2005).

#### *Enoten model ocenjevanja*

Glede na prejšnje modele sta Paul Noble in Tom Watson v Macnamara (2005) razvila bolj sofisticiran model z namenom, da bi združila najboljše iz prejšnjih modelov in izdelala dokončen pristop. Enoten model ocenjevanja ima štiri stopnje: input, output, vpliv in učinek. Razlika s prejšnjimi modeli je v tem, da razdeli rezultate (outcomes) na dva dela: kognitivne, ki jih poimenujeta stopnja vpliva (impact), in vedenjske, ki jih poimenujeta stopnja efekta (effect stage).

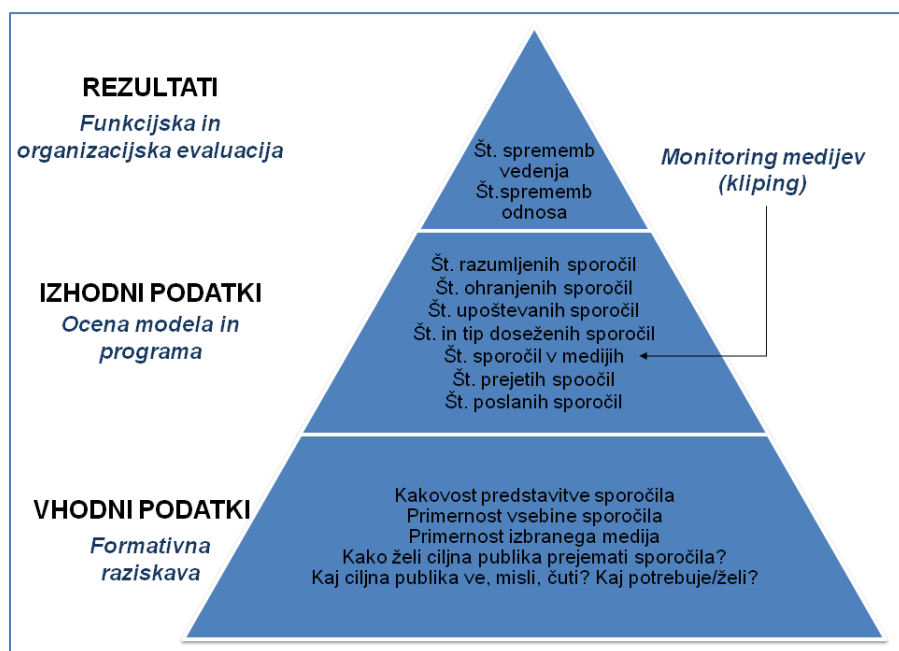
#### *Piramidni (Makro) model*

Piramidni model vsebuje tri pomembne korake: vnos (input), proizvod (output) in izid (outcome). Vnosi so vse strateške in fizične komponente komunikacijskega programa ali projekta, kot so izbira medija (dogodek, publikacija ...), vsebina (tekst ali slike) in določitev formata (natisnjeni ali elektronski). Med proizvode spadajo fizični materiali in

aktivnosti (medijska publiciteta, dogodki ...) in procesi za izpeljavo le-teh (pisanje, dizajn ...). Izidi pa so vplivi in učinki komunikacije – odnos in vedenje.

Piramidni model raziskovanja odnosov z javnostmi, revidirana verzija makro modela, se bere od spodaj navzgor, kjer osnova predstavlja »ničelno točko« strateškega načrtovalnega procesa in se zaključi z želenim rezultatom (glej Sliko 5.1). Metafora piramide je uporabna pri prenašanju sporočila, da imajo izvajalci na začetku planiranja veliko število informacij, da lahko sestavijo široko paleto možnih opcij v smislu medijev in aktivnosti (Macnamara 2005).

Slika 5.1: Piramidni model



Vir: Macnamara (2005).

Piramidni model gre še korak dlje od ostalih modelov, predstavljenih zgoraj, saj zagotavlja seznam priporočljivih merskih metodologij za vsak korak. Sestavljen je iz kombinacije formativne in evalvacijske raziskave v veri, da morata biti oba tipa raziskav integrirana in delovati kot kontinuum zbiranja informacij v komunikacijskem procesu in ne kot ločeni funkciji. Piramidni model uporablja tako zaprti kot odprti sistem evalvacije, kjer se zaprti sistem osredotoča na sporočila in dogodke, ki so planirani v kampanji, in



na njihov vpliv na izbrano javnost. Odprti sistem pa prepozna dejavnike, ki niso pod vplivom komunikacijskega progama, in gleda na širšo uporabo. Ta metoda ocenjuje komunikacijo v celotni organizacijski uspešnosti (Macnamara 2005)

»Outputs (proizvodi) so kratkoročni oz. takojšnji rezultati določenega PR programa ali aktivnosti. Merijo, kako dobro se organizacija predstavlja drugim ter kakšno količino pozornosti in izpostavljenosti prejema» (Lindenmann 1997, 392).

Med procesno in programsko evalvacijo pri proizvodih (outputs) spada tudi medijski monitoring (media monitoring), kamor uvrščamo tudi kliping, ki bo predmet raziskovalnega dela moje naloge. Kliping izhaja iz angleške besede »clipping«, ki dobesedno pomeni striženje, torej s klipingom izluščimo (»izstrižemo«) medijske objave, ki so pomembne za nas, iz vseh aktualnih novic različnih medijev. Z monitoringom spremljamo medije (tv, radio, revije, časopisi), kjer se zrcalita dogajanje in podoba delovanja organizacije.

## 5.2 Model »prednostnega tematiziranja«

Teorija prednostnega tematiziranja (»agenda-setting theory«) medijske učinke na občinstvo razume dokaj preprosto: »Za posameznike so najbolj pereče tiste zadeve, o katerih mediji največ poročajo. In obratno, manj je tema prisotna v medijih, v manjši meri jo posameznik zaznava kot pomembno« (Oblak 2000, 96). Glavna zgodba na prvi strani dnevnega časopisa, velikost naslova in sama dolžina članka nam komunicirajo informacije o tem, kako pomembna je na dnevnem redu določena tema. Televizija ima malo bolj omejen časovni in prostorski okvir, tako da samo omemba v osrednjih novicah pove veliko o pomembnosti teme. »Za vse medije pa velja, da so ponavljajoče se objave in posvečena pozornost določenemu vprašanju dan za dnem najmočnejše sporočilo o pomembnosti in moči zgodbe. Umestitev nekega vprašanja ali problema na javni red, tako da postane fokus javne pozornosti in mišljenja, je začetni korak k oblikovanju javnega mnenja« (Carroll in McCombs 2003).

Teorijo prednostnega tematiziranja sta v sedemdesetih letih zasnovala Maxwell McCombs in Donald Shaw. Gre za teorijo, kjer se moč medijev izraža v predpostavki o

njihovih učinkih na občinstvo, s tem da mediji posvečajo pozornost zgolj nekaterim temam in zanemarjajo ostale, določajo bralcem dnevnega tiska, radijskim poslušalcem in gledalcem televizijskih novic lestvico, po kateri posamezniki javne zadeve razvrščajo po pomembnosti. Percepcija tega, katere teme imajo pri prejemnikih prednost, je tako zrcalna slika tiste, ki jo konstruirajo množični mediji. (Oblak 2000)

Splichal v svoji prvi knjigi o javnem mnenju (1997) meni, da obstaja določena stopnja skladnosti med tem, kolikšno težo dajejo množični mediji določenim temam, in tem, kaj občinstvo verjame, da je pomembno. Pogled javnega mnenja kot oblike socialne kontrole temelji na predpostavki, da obstaja direktna povezava med medijsko vsebino in vedenjem javnosti.

### 5.3 Globalni standard za merjenje komunikacijskih programov

Na evropskem vrhu Mednarodnega združenja za merjenje in ocenjevanje (AMEC: International Measurement and Evaluation of Communication) je junija 2010 več Združenj za odnose z javnostmi prispevalo k sprejetju Barcelonske deklaracije o načelih raziskovanja (Barcelonske deklaracije o načelih raziskovanja). Med njimi je bilo tudi Mednarodno združenje svetovalnih agencij (ICCO: International Communication Consultancy Organization). Deklaracija sedaj predstavlja globalni standard za merjenje komunikacijskih programov. Je rezultat sodelovanja udeležencev iz 33 držav ter vodij petih globalnih združenj s področja odnosov z javnostmi in merjenja: The Global Alliance, IPR Measurement Commission, AMEC, PRSA in ICCO. Sestavlja jo sedem temeljnih načel. Prvo načelo pravi, da sta postavljanje ciljev in merjenje temeljni vidik vsakega programa odnosov z javnostmi ter da morajo biti cilji merljivi in jasno določati vpliv. Drugo načelo temelji na tem, da merjenje medijev zahteva tako merjenje kvalitete kot kvantitete – klipingi sami po sebi niso zadostni. Tretje načelo govori o tem, da oglaševalska protivrednost ne meri vrednosti piarovskih aktivnosti in ne obvešča o prihodnjih aktivnostih. Četrto načelo zavzema stališče, da se aktivnosti v družabnih omrežjih lahko merijo in morajo biti merjene. Merjenje izida neke piarovske poteze je bolj zaželeno kot merjenje golih rezultatov. Pri tem so pomembni premiki v zavedanju, razumevanje, odnosi in obnašanje, povezano z nakupi, zavzetostjo, odločitvami. Prav

tako je treba meriti poslovne rezultate – kjerkoli je to možno. Transparentnost pa je na samem vrhu preišljenega in načrtovanega procesa merjenja (Marketing magazin 2010).

## 6 ŠTUDIJA PRIMERA: POSLOVNA SKUPINA ENERGOPLAN

### 6.1 Metodologija in raziskovalna vprašanja

Za študijo primera sem izbrala gradbeno podjetje Energoplan, ki je bilo zadolženo za gradnjo dvorane v Športnem parku Stožice. Z analizo medijskih objav v času gradnje bom poskušala najti odgovor na svoje raziskovalno vprašanje povezano z medijskim ugledom podjetja. Po Deephousu (2000), namreč medijski ugled pomeni neko vsesplošno oceno podjetja v medijih, ki lahko vodi tudi v konkurenčno prednost podjetja, zato me bo zanimalo:

- Kakšnih objav je bilo podjetje Energoplan deležno v medijih v času trajanja projekta Stožice?
- Kakšen medijski ugled podjetja nakazujejo omenjene objave?
- Kakšen vpliv na medijski ugled je v primeru podjetja Energoplan imela kriza v gradbeništvu oz. v kolikšni meri so medijske objave to krizo preslikavale na podjetje Energoplan?

Pri analizi sem upoštevala štiri izbrane tiskane medije (Delo, Dnevnik, Finance in Žurnal24), tri televizije (POP TV, SLO 1 in SLO 2), radijski postaji (SLO 1 in SLO 2) ter internetni strani (24ur.com in Siol.net). Upoštevala sem objave od začetka gradnje športnega parka (10. 10. 2008) ter do otvoritvene košarkarske tekme s špansko reprezentanco v dvorani (10. 10. 2010). V dveh letih je bilo skupaj 729 medijskih objav.

### 6.2 Predstavitev podjetja Energoplan

V 20 letih se je podjetje Energoplan razvilo v eno najmočnejših gradbenih podjetij v Sloveniji. Razvili in udeležili so celostni pristop za kupca, ki zajema svetovanje, načrtovanje, gradnjo, prodajo in vzdrževanje objektov. Podjetje je s svojimi podružnicami uveljavljeno tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori, Makedoniji, Rusiji in Bolgariji.

### *Gradnja za trg*

Gradnja za trg je za poslovno skupino Energoplan ključnega pomena, saj pri tem tipu gradnje obvladuje celotni proces: od iskanja primernih zemljišč, financiranja, projektiranja in pridobivanja dovoljenj do končne prodaje stanovanj in poslovnih prostorov. Prednost daje vzpostavljanju okolja, ki kupcem omogoča enostavno in stalno komunikacijo z njimi, saj se le tako lahko razvijejo pravi partnerski odnosi ter zaupanje, ki je temelj dolgoročnega uspeha.

### *Gradnja za znane investitorje*

Gradnja za znane investitorje zajema gradnjo novih in adaptacijo starih objektov vseh namembnosti in za vse kupce, ki se s svojimi investicijskimi potrebami pojavljajo na trgu. Nekaj največjih projektov:

- dvorana Stožice, Ljubljana
- poslovni objekt F1, Ljubljana
- poslovni objekt Lek, Ljubljana
- Filharmonija Ljubljana
- IEDC poslovna šola Bled
- NLB Montenegro banka, Črna gora
- hotel Sol Garden, Umag
- Mercatorjevi centri v Sloveniji in MC center, Split
- Sberbank, Rusija

#### 6.2.1 Vizija

Vizija poslovne skupine Energoplan je postati najboljši ponudnik celostnih gradbenih in nepremičninskih storitev v Sloveniji in prepoznavna gradbena družba na celotnem območju Srednje in Vzhodne Evrope. Integrirala bo globalne in lokalne perspektive, predstavljala uravnoteženo trajnostno upravljanje in prispevala k večji kakovosti življenja zaposlenih in uporabnikov.

## 6.2.2 Poslanstvo

Poslovna skupina Energoplan postavlja nove standarde na slovenskem gradbenem in nepremičninskem trgu. Klasično izvedbo gradnje dopolnjuje s svetovanjem v vseh fazah gradbenega procesa, od načrtovanja do investicijskega inženiringa, izvedbe, trženja in upravljanja nepremičnin. Vrhunsko kakovost zgrajenih objektov dosega ob spoštovanju pogodbenih rokov po tržno sprejemljivih cenah. Delničarjem zagotavlja stabilno rast podjetja in ustrezno donosnost kapitala, zaposlenim pa varne delovne razmere, stimulatивно nagrajevanje in izobraževanje. Zavezanost okolju izkazuje s premišljenim načrtovanjem slehernega dejanja, s trudom za zmanjševanje negativnih vplivov ter skrbnim ravnanjem z emisijami.

## 6.2.3 Športni center Stožice

Podjetje Energoplan je leta 2008 združilo moči v partnerstvu z gradbenim podjetjem Gradis, d. d., in ustanovilo projektno podjetje GREP, d. o. o., ki je bilo posebej ustanovljeno za gradnjo ljubljanskega centra Stožice. Grep je sklenil pogodbo o javno-zasebnem partnerstvu z Mestno občino Ljubljana. Center Stožice tvorijo nogometni stadion, športna dvorana in nakupovalni center. Podjetje Energoplan je bilo zadolženo za gradnjo večnamenske dvorane, ki premore več kot 12.000 sedežev. Dvorana je prvenstveno namenjena športnim dejavnostim, omogoča pa tudi organizacijo koncertov, kongresov in drugih kulturno-zabavnih prireditev. V spodnjih prostorih dvorane se nahajata tudi manjša ogrevalna dvorana in plezalni center.

Prav javno-zasebno partnerstvo pri gradnji centra Stožice je poslovno skupino naredilo še bolj zanimivo javnosti. Celotna gradnja je potekala pod budnim očesom medijev.

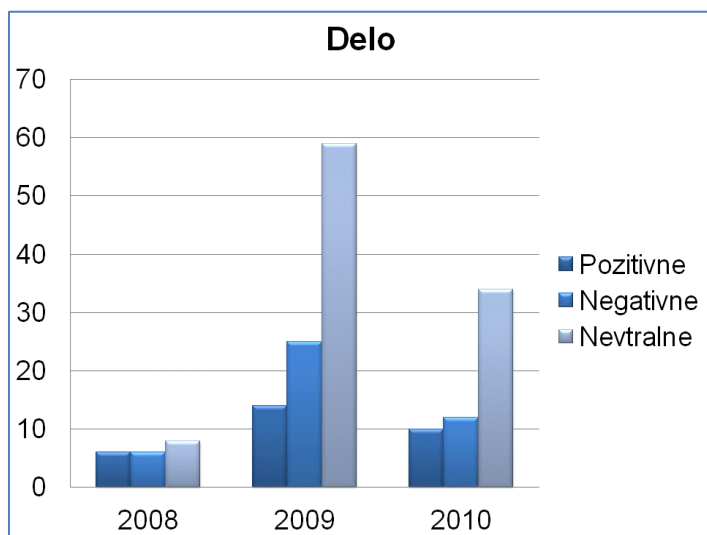
## 6.3 Analiza medijskih objav (klippingov)

Analizo medijskih objav sem naredila na osnovi podatkov iz medijskih objav oz. klippingov. Poleg podjetja Kliping, d. o. o., obstajajo v Sloveniji še tri podjetja, ki se ukvarjajo s spremljanjem medijev: Press clipping, Doseg in Genion. Na začetku gradnje Športnega parka Stožice so v podjetju Energoplan sklenili pogodbo s podjetjem Kliping,

ki je dnevno selektivno spremljal medije po v naprej določenih kriterijih: Energoplan, Stožice in Grep. Objave sem razvrščala po naslednjih kriterijih: pozitivni (pozitivne objave o izgledu in napredovanju gradnje, pričakovanje športnikov in obiskovalcev, pretekle reference podjetja), negativni (neplačevanje, kriza, zamujanje rokov, odstop trgovskega partnerja, odlaganje odpadkov ...) in nevtralni (večinoma informativne narave, brez posebnih pozitivnih ali negativnih prizvokov, ozaveščajo), kjer sem upoštevala predvsem vsebino, največkrat uporabljene pridevnike (npr. zapleteni, krizni, težavni ...) in morebitne komentarje odgovornih. Ker so Stožice bile velikokrat omenjene v povezavi z županom Zoranom Jankovičem, sem bila pri analizi objav pozorna na to, ali je objava pozitivna, negativna ali nevtralna glede na samo gradnjo športnega parka in posledično na podjetje Energoplan, ali glede samega župana in njegovih načrtov.

### 6.3.1 Tiskani mediji

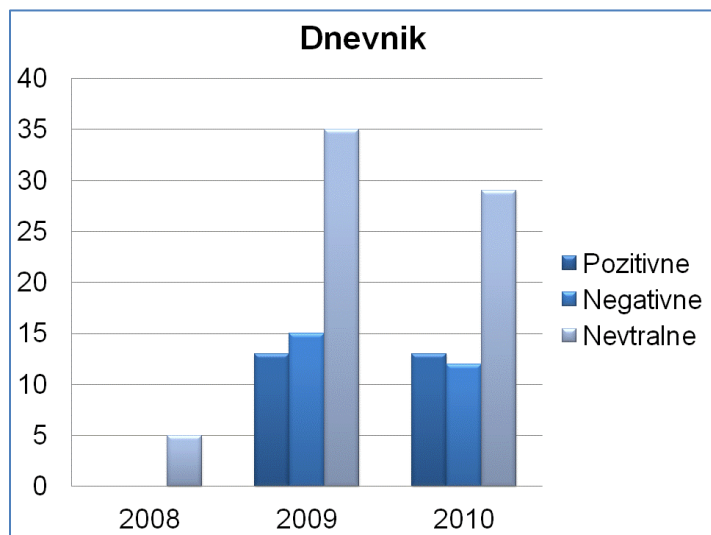
Graf 6.1: Analiza medijskih objav v časopisu Delo



Pri časopisu Delo, ki ima dnevni doseg v povprečju 153.000, je bilo največ nevtralnih novic, kar pomeni, da so bile bolj informativne narave in niso pozitivno ali negativno vplivale na sam ugled Energoplana. Največ pozitivnih novic je bilo v letu 2009, prav tako negativnih. Negativne objave so bile večinoma povezane z odstopom srbskega

partnerja Delte in pa s finančnimi težavami pri gradnji. Upoštevati pa moramo tudi to, da smo leta 2008 in 2010 spremljali objave le določen čas in ne skozi celo leto, zato jih je posledično manj.

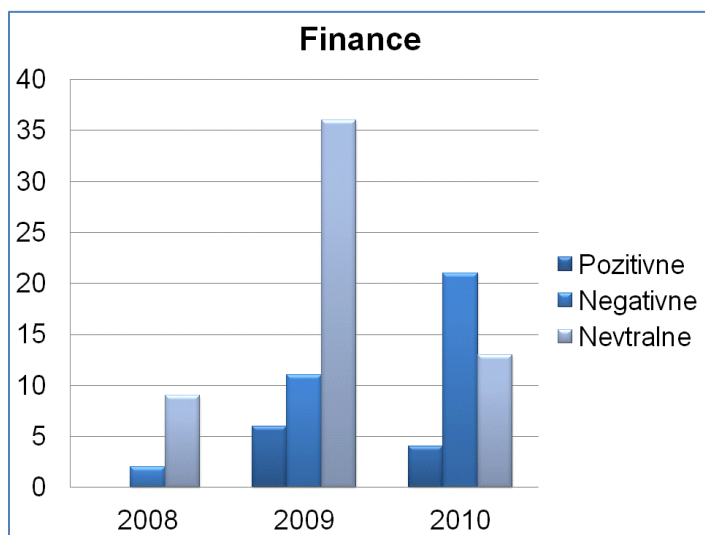
Graf 6.2: Analiza medijskih objav v časopisu Dnevnik



Dnevnik ima povprečen dnevni doseg 147 000. V letu 2008 sem zasledila le nevtralne novice, medtem ko je bilo v letu 2010 kljub manjšemu številu objav več pozitivnih kot negativnih novic. Tudi tukaj so se negativne novice nanašale predvsem na krizo v gradbeništvu nasploh in na finančne težave in neplačila podizvajalcem.

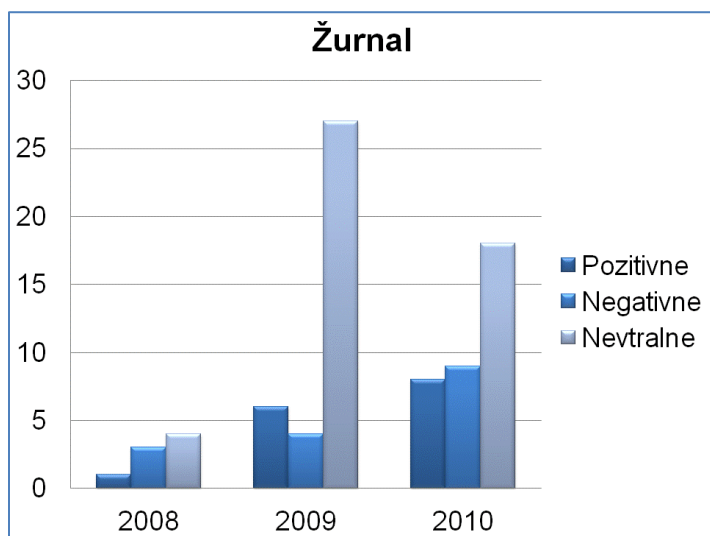


Graf 6.3: Analiza medijskih objav v časopisu Finance



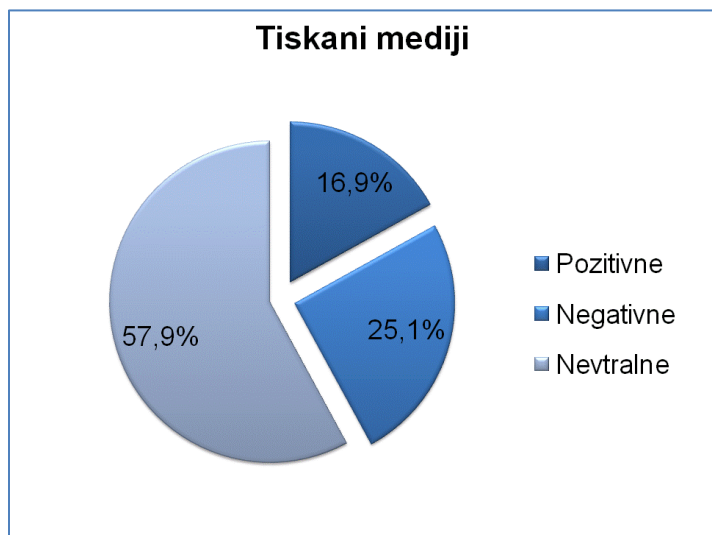
Časopis Finance, ki ima povprečni doseg 63.000, je imel nekaj manj objav kot prejšnja dva tiskana medija, so pa prevladovale negativne objave, ki jih je bilo največ v letu 2010, ko se je bližal datum otvoritve. Največ negativnih komentarjev je bilo na odobritev večmilijonskega kredita konzorcija bank Grepu.

Graf 6.4: Analiza medijskih objav v časopisu Žurnal



Žurnal ima povprečni doseg 286 000, izhaja pa le enkrat tedensko. V vseh treh letih so prevladovale nevtralne objave, bilo pa je tudi veliko število pozitivnih objav, predvsem proti zaključku gradnje in ko so se bližale otvoritvene tekme.

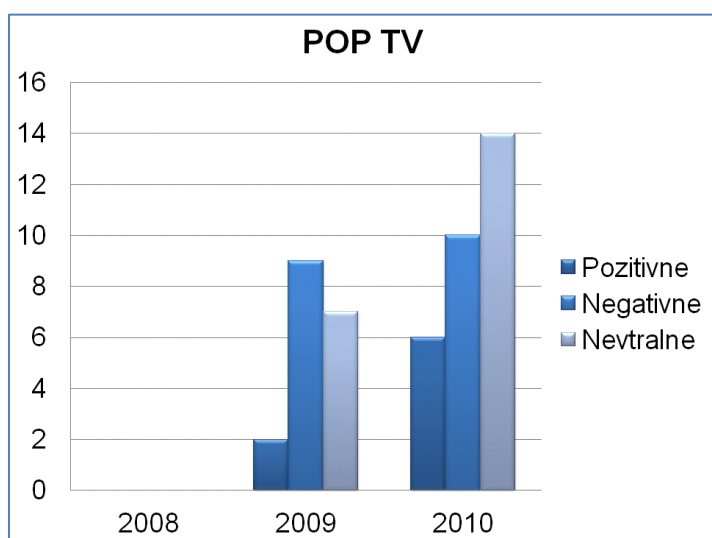
Graf 6.5: Skupna analiza medijskih objav v tiskanih medijih



Pri tiskanih medijih so prevladovale nevtralne objave, bilo pa je več negativnih kot pozitivnih, na kar je vplivalo predvsem število negativnih objav časnika Finance.

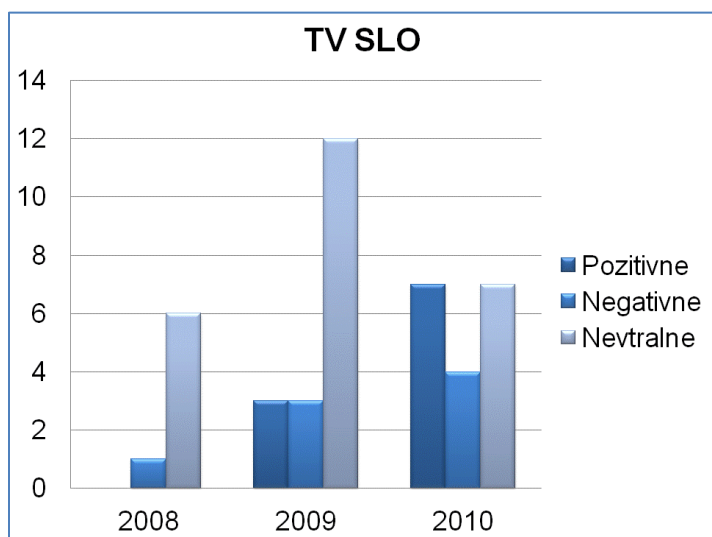
### 6.3.2 Televizija

Graf 6.6: Analiza medijskih objav na televiziji POP TV



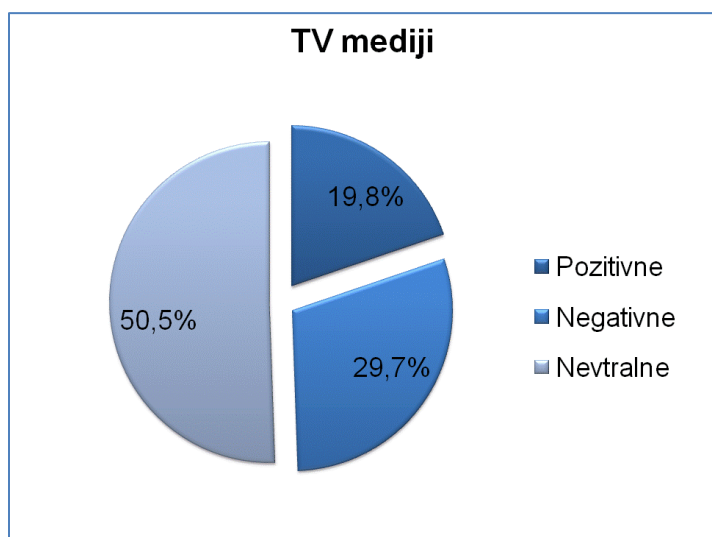
Pri televizijski hiši POP TV, ki ima povprečni doseg 1.054.000, sem zasledila veliko manj objav po številu kot v tiskanih medijih. Največ objav je bilo v letu 2010, in sicer nevtralnih. Negativne objave pa so se nanašale na krizo v gradbeništvu, plačilno nedisciplino in blokado podizvajalcev pred otvoritveno tekmo.

Graf 6.7: Analiza medijskih objav na televiziji TV Slovenija



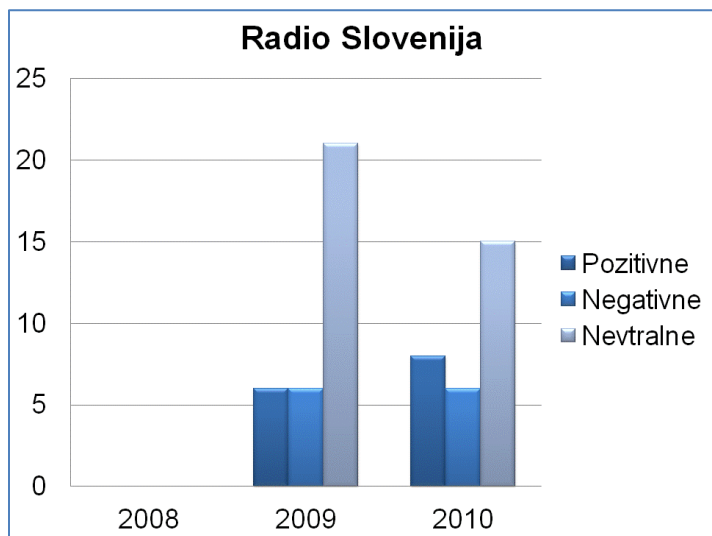
Pri analizi TV SLO sem upoštevala objave prvega in drugega programa nacionalne televizije, ki imata povprečni doseg 753.000. Po številu jih je bilo nekaj manj kot pri prejšnji, je pa bilo več pozitivnih kot negativnih objav.

Graf 6.8: Skupna analiza medijskih objav v TV medijih



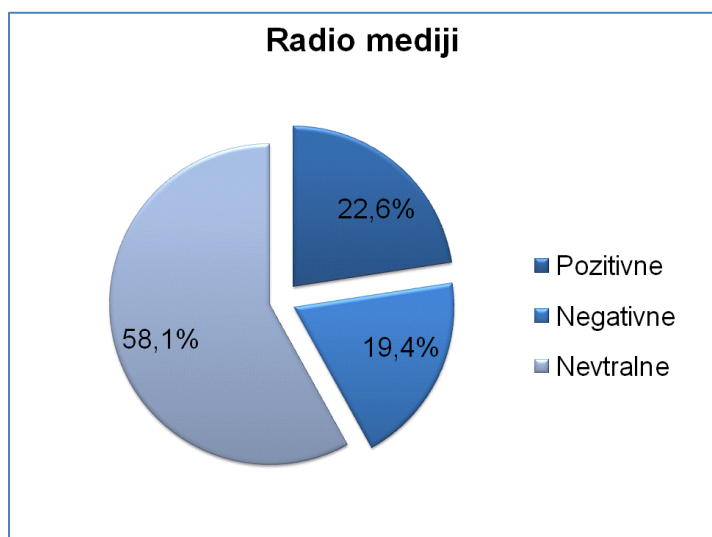
Tudi pri televizijskih medijih je bilo največ nevtralnih objav, sledile so negativne in nato pozitivne.

Radio Graf 6.9: Analiza medijskih objav na radiu Slovenija



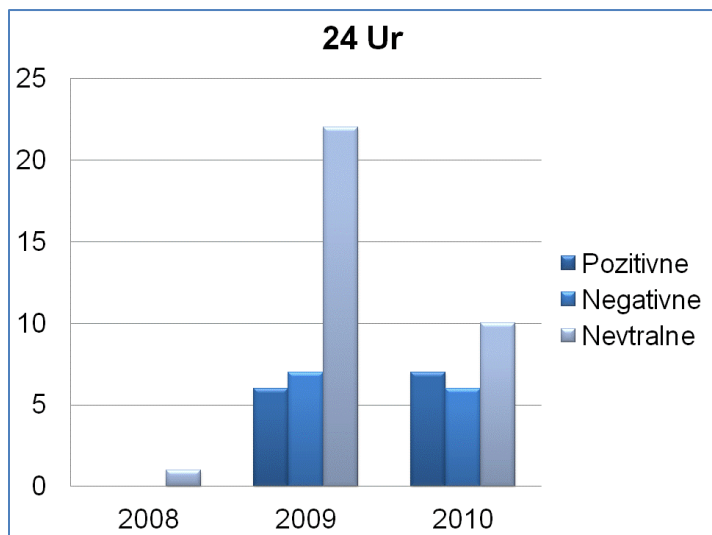
Pri radijskih medijih sem upoštevala programa Radio SLO1 in SLO2, ki imata povprečni doseg 177.000. V letu 2008 nisem zasledila objav, v letih 2009 in 2010 pa je bilo več pozitivnih kot negativnih objav.

Graf 6.10: Skupna analiza medijskih objav v radijskih medijih



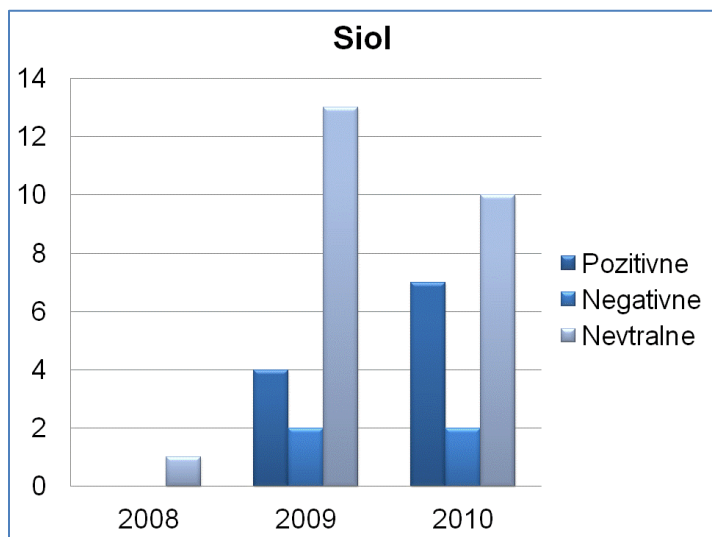
### 6.3.3 Internetni mediji

Graf 6.11: Analiza medijskih objav na spletnem portalu 24 Ur



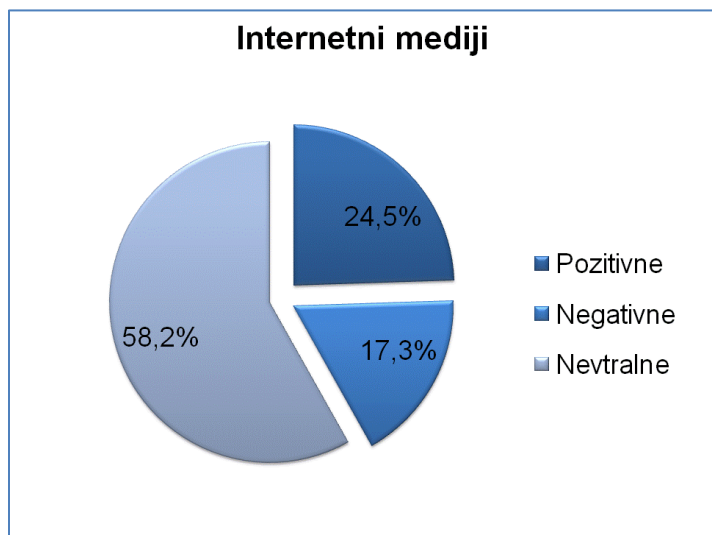
Pri najbolj branem portalu 24ur.com, ki ima povprečni doseg 810 459, so prevladovalе nevtralne novice, pozitivnih je bilo nekaj več v letu 2010, negativnih pa v letu 2009. Tudi tukaj so pozitivne novice prevladovalе v času bližanja otvoritve, negativne pa so merile na prometno ureditev ter finančno in gradbeno krizo.

Graf 6.12: Analiza medijskih objav na spletnem portalu Siol



Portal Siol.net ima povprečni doseg 584 991. V povprečju je bilo tukaj največ pozitivnih objav in najmanj negativnih. Kot pri vseh medijih pa so tudi tukaj prevladovale nevtralne objave.

Graf 6.13: Skupna analiza medijskih objav v internetnih medijih

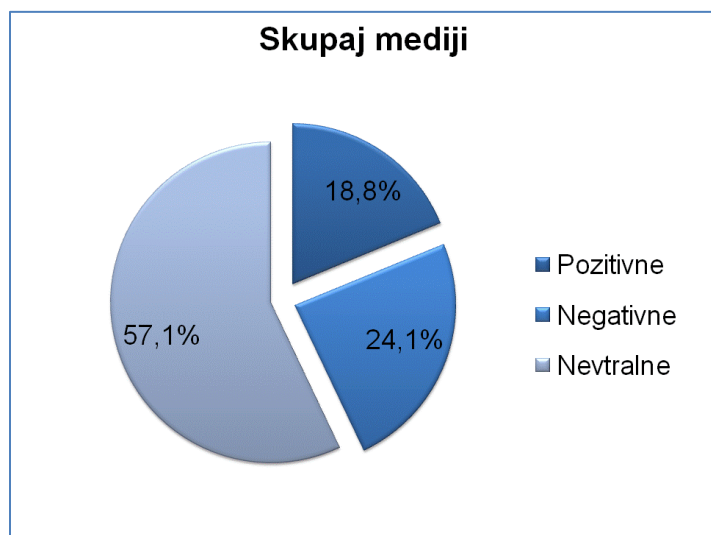


Skupno je bilo pri internetnih medijih večina nevtralnih objav, poleg teh pa so prevladovale pozitivne objave, ki so se nanašale predvsem na veselje in pričakovanje navijačev ob bližanju otvoritvene tekme.

#### 6.4 Rezultati analize medijskih objav

Glede na analizo vseh analiziranih objav izbranih medijev je bilo 57.1 % nevtralnih objav, 24.1 % negativnih in 18.8 % pozitivnih objav. Pozitivne objave predvsem omenjajo bližajočo se otvoritev parka, zadovoljstvo obiskovalcev ob dnevu odprtih vrat in veliko zanimanje za nakup vstopnic otvoritvenih tekem. Največ negativnih objav je bilo na temo krize v gradbeništvu in posledično neplačevanje podizvajalcem, nehumane razmere gradbenih delavcev (delo ponoči, neplačilo regresa).

Graf 6.14: Skupna analiza medijskih objav na vseh medijih



V nadaljevanju sem analizirala vsebino objav po prvih petih ključnih atributih ugleda, ki jih navajata Carroll in McCombs (2003): kvaliteta izdelkov in storitev, finančna stabilnost, razvijati in ohranjati kvaliteto, kakovostno vodstvo in družbena odgovornost.

Analizirane objave niso dejansko komentirale samo izvedbe dvorane in stadiona v pozitivnem ali negativnem smislu. Večinoma so se nanašale na finančno krizo, ki je doletela gradbeno panogo: »Velikega okrevanja v gradbeništvu ne vidim, stagnacija bo najverjetneje trajala vse leto. Upad je namreč kazalnik trenda, ki se ne more kar tako obrniti« (Finance 2009, 16. marec). Same izvedbe dvorane, ki jo je gradil Energoplan, niso omenjali, v nekaj objavah je bilo samo najavljeno, da se pripravljajo na preizkus kvalitete ozvočenja dvorane.

Objave, ki se negativno nanašajo na finančno stabilnost, so bile najbolj pogoste. Veliko negativnih objav je bilo zaradi neplačil podizvajalcem, ki so na otvoritveni dan želeli tudi blokirati vhod v samo dvorano s tovornjaki. Neplačnik je bil izvajalec Športnega parka Stožice Grep, ki je zadevo vedno negiral in trdil, da ima poplačane vse podizvajalce. Kot partner v Grepu se je v teh objavah omenjal tudi Energoplan, vendar se je na koncu izkazalo, da z neplačili zamuja podjetje Gradis G zaradi neplačila podizvajalcem še za delo na prejšnjem projektu.

Kot sem že omenila, ni bilo ne pozitivnih in ne negativnih objav na kvaliteto izvedbe v analiziranem obdobju. Veliko je bilo besed o datumu končanja gradnje in o zamudi del, čeprav je nato otvoritvena tekma potekala po načrtu. Tudi tukaj je bil Energoplan omenjen kot eden izmed izvajalcev, kot »glavni krivec«, ki se ne drži rokov, je bil omenjen ljubljanski župan. Objav, ki bi omenjale vodstvo podjetja, je bilo malo. Direktorja družbe Grep sta dala izjave le redko, in sicer ob obtožbi podizvajalcev za neplačila, in ob objavi, da bo »Grep moral okoljski inšpekciji plačati globo v višini od deset do štirideset tisoč evrov, ker naj bi material, izkopen v Stožicah, odlagali na nedovoljeno mesto na Rudniku« (Finance 2009, 3. marec). Izjave za javnost so z Grepa prihajale vedno s strani obeh direktorjev, torej tudi direktorja Energoplana. Največkrat pa so izjave za javnost prihajale s strani MOL-a. Potek del v Stožicah si je ogledal tudi predsednik države Danilo Türk, ki je dejal: » ... da so Stožice zelo dober primer razvoja Ljubljane in da pričujoči projekt kaže, da gre Ljubljana dinamično naprej« (Dnevnik 2009, 14. avgust).

Glede petega atributa – atribut družbene odgovornosti, objave niso bile najbolj pozitivne v samem začetku, če se osredotočimo na okoljevarstvo in skupnost. Poleg obtožbe o odlaganju odpadkov na nedovoljenih mestih so se v začetku gradnje sosedje pritoževali zaradi hrupa in tresenja, ki ga povzroča sam izkop gradbene jame. Večjih težav z njimi ni bilo, prav tako pa so izvajalci in MOL organizirali dan odprtih vrat ter povabili vse prebivalce Ljubljane in okolice na ogled nogometnega stadiona ter dvorane še pred samo otvoritvijo. Obiskovalcev je bilo več tisoč, videno pa so večinoma hvalili. Na atribut družbene odgovornosti pa so posredno gotovo vplivale objave o krizi in o nepoštenosti in nemoralnosti gradbene industrije nasploh.

## 6.5 Diskusija

Poslovna skupina Energoplan službe za odnose z javnostmi nima. Nekaj časa je bila funkcija umeščena v oddelek prodaje, zdaj se zaradi krize, ki je gradbeništvo še kako ohromila, število zaposlenih še vedno zmanjšuje in določenih funkcij, kot je ta, ni več. V času gradnje športnega parka je večina izjav za javnost prihajala s strani MOL-a in



župana Zorana Jankovića, saj so mediji kot tudi javnost gradnjo Stožic doživljali kot njegov projekt – eno izmed številnih predvolilnih obljub.

Po rezultatih analize objave niso ravno pozitivno vplivale na ugled Energoplana, saj je glede na omenjene attribute ugleda več negativnih kot pozitivnih objav. Čeprav se neposredno ne nanašajo na sam Energoplan in ne kritizirajo njegovega delovanja, je že dovolj omemba imena v negativnem članku. Študije namreč kažejo, da negativni dogodki in objave pritegnejo veliko več pozornosti kot pa pozitivne (Barnett in Hoffman 2008), kar je verjetno razlog, da so negativne objave bile večkrat na prvih straneh kot pa pozitivne in nevtralne. Tako si tudi javnost laže in hitreje ustvari negativno kot pa pozitivno sliko o podjetju. Dejstvo je, da je gradnja tako velikega kompleksa zahtevno in odgovorno delo, ki s seboj prinese publiciteto, tako pozitivno kot negativno, ki pa na Energoplan kot na partnerja v javno-zasebnem partnerstvu tudi vpliva. Če je res, kot pravita Carroll in McCombs (2003), da je že samo omemba v osrednjih novicah pomembna in pove veliko o teži teme, potem je omenjena gradnja bila pomembna novica in je definitivno pripomogla k prepoznavnosti samega podjetja. In glede na prevladujočo število nevtralnih objav, ki po mnenju Macnamare (2005) poskrbijo za ozaveščanje javnosti, je bila dosežena vsaj količina pozornosti, ki je kljub kratkoročnosti takojšen rezultat.

Ugotovila sem, da je glede na attribute ugleda sama skupina Energoplan dosegla večjo prepoznavnost (glede na številne objave v času gradnje športnega parka), zaradi finančne krize, ki se je v gradbeništvu začela odražati ravno v času gradnje Stožic, pa je videti, kot da je bilo partnerstvo v omenjenem projektu propadla naložba in začetek konca uspehov, ki jih je podjetje stopnjevalo do leta 2008. Glede na samo analizo objav je projekt bil uspešno zaključen in otvoritvene tekme zelo dobro obiskane, saj so bili sedeži zapolnjeni do zadnjega, torej je projekt dosegel svoj namen, z večino nevtralnih objav pa je povečal prepoznavnost glede na pogosto omenjanje v medijih. Če bi podjetje imelo službo za odnose z javnostmi, ki bi proaktivno nastopala v odnosih z mediji in se ustrezno odzivala na negativne in neresnične objave (neplačila, odpadki ...), bi to lahko pripomoglo tudi k zmanjšanju vpliva negativnega ugleda panoge na

medijski ugled podjetja. Še posebej zato, ker podjetje Energoplan v medijih nikoli ni bilo neposredno povezano z velikimi gradbenimi podjetji, ki so najbolj vplivali na ugled panoge (Barnett in Hoffman 2008).

Zaključimo lahko tudi, da mediji nimajo nujno najmočnejšega vpliva na odzive deležnikov. 16. marca 2010 je časnik Finance opravil anketo med bralci in jih spraševal, če bodo zahajali v Stožice. Dobrih 70 % jih je odgovorilo, da jih Stožice ne zanimajo. Naj omenim, da je imel ta časnik tudi največ negativnih objav od vseh medijev. Očitno rezultati ankete niso veljali za vse tiste, ki so obiskali otvoritvene tekme, saj sta bila tako dvorana kot tudi stadion polna do zadnjega kotička. Kljub izjavam nekaterih obiskovalcev, da jih je »pripeljal firbec«, je bil dosežen namen – v živo so želeli videti, kaj se je dve leti gradilo v njihovem kraju in povzročalo takšno medijsko zanimanje. Mesec dni pred prvo tekmo je bilo prodanih že 3500 vstopnic, kar pomeni, da je število kart že takrat skoraj preseгло zmogljivost dvorane v Tivoliju.

Sklepam, da so objave vplivale na sam ugled Energoplana že zaradi slabšanja ugleda panoge, na katerega so vplivale aktivnosti velikih gradbenih podjetij. Barnett in Hoffman (2008) namreč omenjata empirično preverjen vpliv aktivnosti velikih podjetij v panogi na ugled tekmecev. »Asociacije, ki se vežejo na panogo kot posebno entiteto, neposredno vplivajo na zaznavo podjetij znotraj panoge. Posledica teh asociacij pa so ustvarjena pričakovanja, zahteve in stališča različnih javnosti do akterjev znotraj panoge« (Podnar 2011, 31). Kriza, ki je doletela gradbeno panogo, je vplivala na vsa velika in manjša podjetja. Že tako oslabljen ugled z neplačili in nehumanimi razmerami delavcev je še poslabšala situacija z gradbenimi baroni in afero Čista lopata. Sklepam torej, da so bolj kot same objave, podjetju in njegovemu ugledu škodovala aktivnosti konkurenčnih podjetij in huda finančna kriza.

## 7 SKLEP

Vloga odnosov z javnostmi kot enega glavnih akterjev v strategiji podjetja ni več vprašljiva. Disciplina, ki načrtuje in upravlja odnose z deležniki podjetja, je vez pri vzpostavitvi odnosov. Informacije potujejo vsak dan hitreje in z večjim dosegom in vsako podjetje, ne glede na panogo, potrebuje strokovnjaka, ki bo poskrbel, da bodo le-te kar se da pozitivne ali vsaj resnične. Kot rezultat dobrega odnosa organizacije z okoljem je posledično tudi dober ugled.

Z diplomskim delom sem skušala opozoriti na pomembnost vključevanja odnosov z javnostmi v strateško načrtovanje, saj je študija primera pokazala, da nekomuniciranje z javnostmi privede do napačnih informacij in posledično napačne percepcije javnosti. Izbrano obdobje mogoče ni bilo najboljše zaradi začetka in razcveta finančne krize v gradbenem sektorju, ki je vplivala na ugled celotne panoge in ne le izbranega podjetja. Dokazala sem tudi, da so odnosi z mediji ključnega pomena za dejanski prikaz stanja, saj ti delujejo kot vratarji v njihov svet, ki medsebojno tekmuje za zanimanje občinstva in ni vseeno, kako podjetje prikažejo. Odnosi z javnostmi torej pripomorejo k boljšemu ugledu, ki pa je v današnjem času, ko prihajajo na dan vedno nove zgodbe o koruptivnosti in neetičnem poslovanju ter vodenju, vse bolj spoštovana in cenjena konkurenčna prednost ter vrednota.

Če za konec povzamem Blacka (Harrisson 1995), ki primerja odnose z javnostmi z medicino, bi zaključila, da gradbena panoga potrebuje dobrega zdravnika, da postavi diagnozo in začne z zdravljenjem.

## 8 LITERATURA

Barnett, Michael L. in Andrew J. Hoffman. 2008. Beyond Corporate Reputation: managing Reputational Independence. *Corporate Reputation Review* 11 (1): 1–9.

*Cambridge dictionary*. Dostopno prek: <http://dictionary.cambridge.org/>

(1. december 2011).

Carrol, Craig E. in Maxwell McCombs. 2003. Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. *Corporate Reputation Review* 6 (1): 36–46.

Carrol, Craig E. 2011. *Corporate Reputation and the News Media: Agenda-setting within Business News Coverage in Developed, Emerging and Frontier Markets*. New York: Routledge.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2000. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.

Deephouse, David L. 2000. Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management* 26 (6): 1091–1112.

Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Energoplan d.d. 2011. *Korporativna brošura*. Ljubljana: interno gradivo.

Golob, Urška in Mihael Kline. 2010. Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja: Kako pomembna je za slovensko javnost. *Akademija MM* 10 (16): 49–61.

Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

- Harrisson, Shirley. 1995. *Public relations: an introduction*. New York: Routledge.
- Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Jefkins, Frank. 1998. *Public Relations, 5th edition*. Great Britain: Bell and Bain Ltd.
- Jerman, Damjana. 2011. Povezanost odnosov z javnostmi z uspešnostjo organizacije. *IBS Poročevalec* 1 (3). Dostopno prek: <http://www.ibsporocevalec.si/naslovnica/135-doc-dr-damjana-jerman-povezanost-odnosi> (3. november 2011).
- Kliping d.o.o. 2012. *Izbrane medijske objave 2008–2010*. Ljubljana: interno gradivo.
- Lindenmann, Walter K. 1997. Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness. *Public Relations Review* 23 (4): 391–408.
- Macnamara, Jim. 2005. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication. *International association for the measurement and evaluation of communication*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf> (3. marec 2012).
- Malešič, Marjan, Sandra B. Hrvat in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Marketing Magazin*. 2010. Sprejet nov standard za evaluacijo aktivnosti odnosov z javnostmi, 6. julij. Dostopno prek: <http://www.marketingmagazin.si/novice/sprejet-nov-standard-za-evaluacijo-aktivnosti-odnosov-z-javnostmi/> (3. september 2012).
- Oblak, Tanja. 2000. Problematizacija Modela »Prednostnega Tematiziranja«. *Teorija in Praksa* 37 (1): 96–115.
- Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2011. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (1. december 2011).

Splichal, Slavko. 1997. *Javno mnenje: Teoretski razvoj in spori v 20. stoletju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Škerlep, Andrej. 2008. *Zapiski s predavanj predmeta odnosi z javnostmi*. Ljubljana: interno gradivo.