

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje

6.
MM

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

6.

Ljubljana, junij 2000

Letnik IV/6, 2000
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Milan Jurše, dr. Zlatko Jančič,
dr. Iča Rojšek, dr. Boris Snoj, dr. Damijan Mumel,
dr. Stane Bernik, dr. Graham J. Hooley, dr. Peter Schnedlitz*,
mag. Janez Damjan, mag. Dejan Verčič, Nada Serajnik Sraka,
Pedja Ašanin Gole, Jure Apih, Meta Dobnikar, Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija in jezikovni pregled: Sonja Likar

Računalniški prelom: Dušan Simšič

Ustanovitelj: MM – Marketing magazin, revija za trženje,
oglaševanje in medije, v sodelovanju z Akademsko sekcijo
DMS – Društva za marketing Slovenije

Izdajatelj: MM – Marketing magazin

Založnik: MM – Marketing magazin, Delo d. d.

Direktor Dela d.d. in predsednik Uprave založnika:
Tit Doberšek

Izhaja: od leta 1997

Tisk: Delo Tiskarna d. d., Ljubljana, junij 2000

Naslov uredništva: Akademija MM – Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 01/4737 568, faks: 01/4737 407,
e-pošta: mm@delo.si,
internet: <http://mm.hal.si>

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

* Dr. Graham J. Hooley je profesor marketinga in direktor Raziskovalnega
inštituta na Aston Business School, Univerza Aston, Velika Britanija
Dr. Peter Schnedlitz je predstojnik Oddelka za marketing in trgovino na drobno
na dunajski Wirtschaftsuniversität, Avstrija

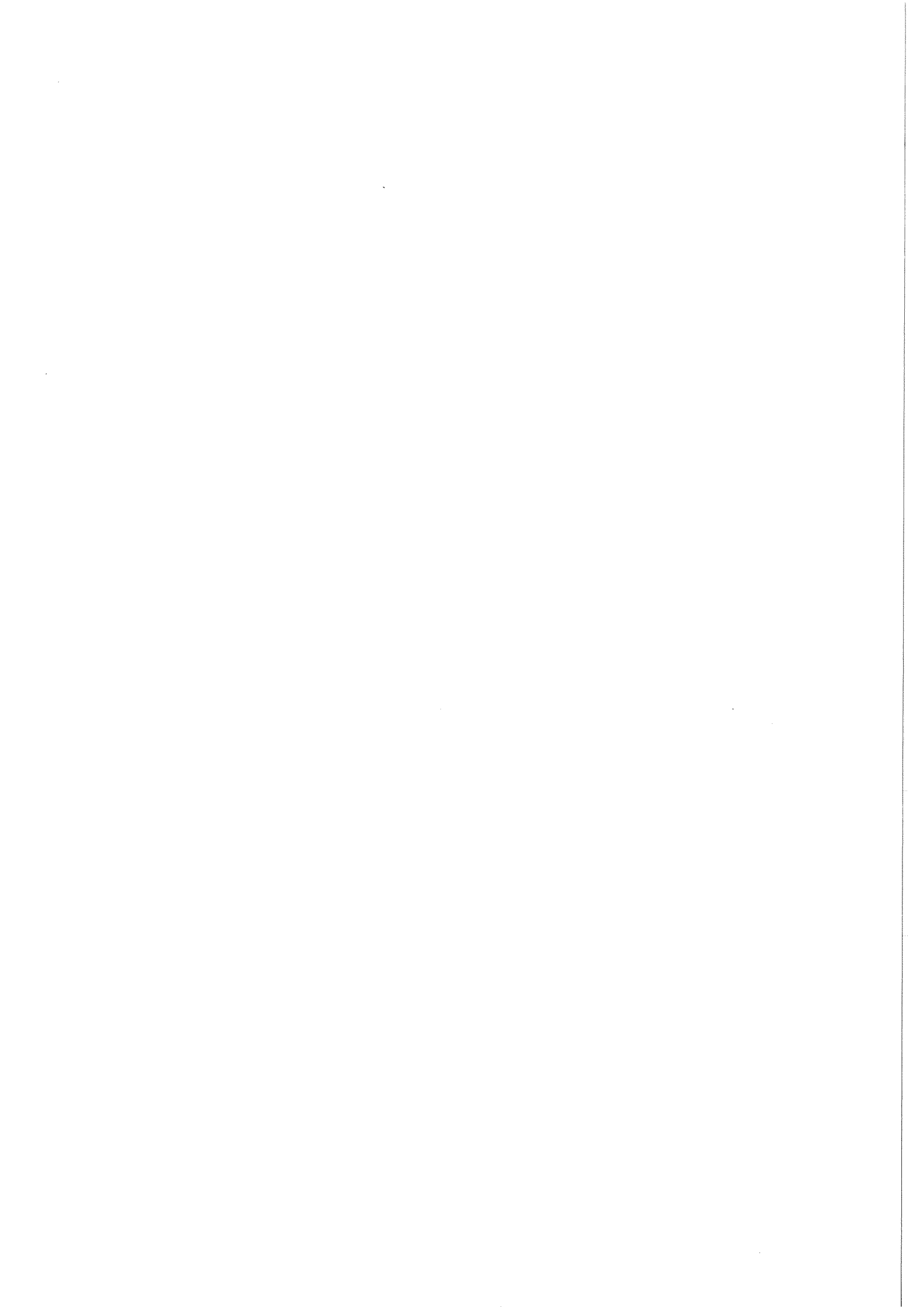
**6. številka Akademije MM je tematska, namenjena je stroki
odnosov z javnostmi in integralnemu komuniciranju.
Gostujoči uredniki: mag. Dejan Verčič, Nada Serajnik Sraka
in Pedja Ašanin Gole**

Akademija MM je edina slovenska znanstvena in referenčna
publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka
vključuje tudi interdisciplinarna dognanja s področja mejnih
strok, posebej tržnih komunikacij, odnosov z javnostmi,
ekonomije, psiholoških in likovno-oblikovnih ved. Ustanovljena
je bila z namenom širitve in utrjevanja marketinških znanosti v
domaćem okolju, prenosa znanja in aplikacije akademskih
spoznanj v praksi.

**Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva za znanost
in tehnologijo.**

KAZALO

Dejan VERČIČ, Nada SERAJNIK SRAKA, Pedja AŠANIN GOLE: <i>Uvodna beseda</i>	7
I.	
Dejan VERČIČ: <i>Uvod v poslovno komuniciranje</i>	9
II.	
Pedja AŠANIN GOLE: <i>Od celibata in dominacije do integriranih organizacijskih komunikacij</i>	21
James E. GRUNIG, Larissa A. GRUNIG: <i>Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC</i>	29
Thomas HUNTER: <i>Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem</i>	43
III.	
Toni BALAŽČ: <i>Integrirane marketinške komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe</i>	51
Natalija CVIKL: <i>Integralno komuniciranje v državni upravi</i>	57
IV.	
Klement PODNAR: <i>Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja</i>	67
V.	
Andrej DRAPAL: <i>Prispevek h konstruktivnemu sovražnemu dialogu med odnosi z javnostmi in trženjem</i> (ad hoc esej)	77



UVODNA BESEDA

Dejan Verčič
Pedja Ašanin Gole
Nada Serajnik Sraka

Odnosi z javnostmi se cepijo v dve smeri: ena poslanstvo stroke razume kot upravljanje *odnosov* med organizacijo in njenim družbenim okoljem, druga pa kot upravljanje *komunikacij* med organizacijo in njenim družbenim okoljem.* Čeprav bi bilo mogoče takšnemu razlikovanju oporekati, češ da vsakršni odnosi temeljijo na komuniciranju, bi bilo zaman: dvojnost umevanja in izvajanja odnosov z javnostmi ne izhaja iz pojmovanja »odnosov« in »komuniciranja«, temveč iz različnega razumevanja smisla in pomena organiziranja in organiziranega delovanja nasploh.

Razumevanje odnosov z javnostmi kot upravljanja odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem izhaja iz predpostavke, da vsakršno delovanje proizvaja posledice tudi za ljudi, ki niso (bili) vključeni v proces odločanja o tem delovanju, pa so vendar deležni posledic takšnega delovanja. Te neželene, stranske posledice, učinki, ali kot pravijo temu ekonomisti, eksternalije, so predmet odnosov z javnostmi.

Razumevanje odnosov z javnostmi kot upravljanje komuniciranja organizacije z njenim družbenim okoljem pa izhaja iz predpostavke, da je vsakršno delovanje odvisno od zmožnosti organizacije, da vpliva na svoje okolje in da je večji del tega vplivanja odvisen od zmožnosti simbolnega obvladovanja ljudi, ki sestavljajo ta okolja.

Razlika je torej v tem, kaj je komuniciranje in kolikšna je njegova moč.

Od pojmovanja komuniciranja in njegove vloge v odnosih z javnostmi pa je odvisno, kako lahko opredelimo razmerje med odnosi z javnostmi in »integriranim komuniciranjem«. Če so odnosi z javnostmi upravljanje komuniciranja, je osnovno vprašanje, ali so v kontekstu »integriranega« pojmovanja komuniciranja samostojni odnosi z javnostmi sploh še smiselni. Lahko jih odpišemo, kot posrkanje v »integrirano komuniciranje« kot nadredni pojem (in prakso), lahko jih »integriranemu komuniciranju« nadredimo ali podredimo (če jim uspemo še ohraniti kak samostojni smisel). Zdi se, da se znotraj pojmovanja odnosov z javnostmi kot komuniciranja skorajda ni mogoče izogniti takšnemu ali drugačnemu zlitju odnosov z javnostmi z drugimi oblikami komuniciranja organizacij. Če pa so odnosi z javnostmi upravljanje odnosov, se nam odpira povsem drugačno vprašanje: kakšen je odnos med funkcijo odnosov z javnostmi kot funkcijo upravljanja s stranskimi učinki delovanja in splošno (»integralno«) funkcijo komuniciranja organizacij?

* Več o tem glej Dejan Verčič (2000), The European public relations body of knowledge, *Journal of Communication Management* 4: 341–354.

Dilema odnosov z javnostmi v kontekstu razprav o »integriranem komuniciranju« ni nova, temveč je stara že vsaj kakšnih sto let. Zdi pa se, da postaja vedno bolj pereča in da prihajamo v obdobje, ki jo zna presekati. Poglejmo si primer.

Nedavno srečanje Svetovne trgovinske organizacije v Seattlu so spremljale množične demonstracije kmečkih, sindikalnih, okoljskih in drugih civilnodružbenih skupin proti naraščajoči globalizaciji in deregulaciji svetovnega gospodarstva.

V čem je to lahko zanimivo za odnose z javnostmi?

Na demonstrante lahko gledamo kot na ljudi, ki so zaskrbljeni in prestrašeni, upravičeno ali ne, zaradi stranskih učinkov poslovanja velikih podjetij.

V tem smislu se je treba spopasti s temi stranskimi učinki, ki so vir skrbi in strahu. In to je predmet

odnosov z javnostmi kot upravljanja odnosov med organizacijo in družbenim okoljem.

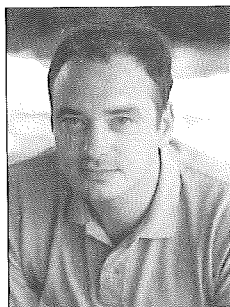
Lahko pa na demonstrante gledamo tudi kot na nevedne, zavedene ali zlonamerne gnjaveže, ki se jim je treba upreti in ali jih prepričati, da nimajo prav in da naj odnehajo, ali pa pred njimi »cepiti« (prepričati) vso družbo, naj jim ne naseda, naj jih osami in naj se postavi na stran podjetij. In to je predmet odnosov z javnostmi kot upravljanja komuniciranja.

Članki, ki smo jih zbrali v tej posebni številki o številki o odnosih z javnostmi in integralnem komuniciranju obsegajo vso paleto od ene do druge skrajnosti in slovenskemu prostoru predstavljajo razpravo, ki je doslej pri nas nismo bili vajeni. Je pa skrajni čas, da z njo začnemo.

I. Uvod v poslovno komuniciranje

Dejan Verčič

partner Pristopa, Družbe za komunikacijski management in asistent Fakulteta za družbene vede Univerza v Ljubljani



Mag. Dejan Verčič, diplomirani politolog, magister komunikologije in doktorand na The London School of Economics and Political Science (LSE), predava na FDV predmet poslovno komuniciranje. Je ustanovni partner družbe Pristop, koordinator projekta razvoja korpusa znanj na področju odnosov z javnostmi za Evropsko združenje za proučevanje in poučevanje odnosov z javnostmi (CERP Education and Research) in član raziskovalnega komiteja Raziskovalnega sklada Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC RF). Od leta 1994 organizira blejski Mednarodni simpozij o raziskovanju odnosov z javnostmi. Objave: *Public Relations Research: An International Perspective*, soavtorja D. Moss in T. MacManus, ITP, 1997; *Perspectives on Public Relations Research*, soavtorja D. Moss in G. Warnab, Routledge, 2000.

Ključne besede: nova ekonomija, poslovno komuniciranje, intelektualni kapital, komunikacijski kapital, donos komunikacijskih naložb

Izvleček

V stari ekonomiji je poslovno komuniciranje proces prenašanja sporočil od pošiljateljev k sprejemnikom po kanalu z znanimi učinki. Osnovne spremenljivke starega modela poslovnega komuniciranja so pošiljatelj, sporočilo, kanal, sprejemnik, šum, odbiratelj in povratna zanka. Normativno je staro poslovno komuniciranje brezplačno in popolno – kot tako se lahko v poslovni računici pojavi le kot nepotrebna postavka, ki jo je treba odpraviti (kot strošek, če kaj stane, ali kot napako, če ni popolno).

V novi ekonomiji je poslovno komuniciranje proces soustvarjanja pomenov v poslovnem okolju in s poslovnim namenom. Ti pomeni oblikujejo kapital, ki ga imenujem komunikacijski kapital. Komunikacijski kapital je sestavina intelektualnega kapitala: je torej vir, ki ga je mogoče uporabiti za ustvarjanje nove vrednosti oziroma bogastva. Komunikacijski kapital se deli na človeški komunikacijski kapital (npr. ugled glavnega direktorja ali komunikacijska kompetenca zaposlenih), strukturni komunikacijski kapital (npr. podatkovne baze ali navodila in priročniki) in odnosni komunikacijski kapital (npr. blagovne znamke ali zagotovljen dostop do vplivnikov). V računici intelektualnega kapitalizma je poslovno komuniciranje naložbena postavka, od katere se pričakuje donos.

Abstract

Introduction to business/corporate communication

Key words: new economy, business communication, corporate communication, intellectual capital, communication capital, return on communication

In the old economy business communication was concerned with the transmission of messages from sender to receiver via channels with known effects. Core variables of this old model of business communication are the sender, message, channel, receiver, noise, gatekeeper and feedback. Commonly old business communication is free and perfect – as such it can appear in a business account only as a superficial item which needs to be eliminated (as an expense, if it costs, or as an error, if it is not perfect).

In the new economy business communication (now commonly labelled as corporate communication) is a process of co-creation of

meanings in a business context and with a business goal. These meanings form capital, labelled communication capital. Communication capital is a compound of intellectual capital; i.e. a source that can be used for the creation of new value or wealth. Communication capital is composed of human communication capital (e.g. the reputation of a CEO or communication competencies of employees), structural communication capital (e.g. mailing lists or procedures and handbooks) and relational communication capital (e.g. brands or assured access to major influencers). In the accounts of intellectual capitalism business communication is a form of investment from which a return is expected.

UVOD: POSLOVNO KOMUNICIRANJE V STARI IN NOVI EKONOMIJI

Gospodarsko življenje razvitega dela sveta se je od začetka do konca dvajsetega stoletja pomembno spremenilo. Za označevanje razlike med začetnim in končnim stanjem bomo v nadaljevanju uporabljali pojma »stara« in »nova ekonomija«, ne da bi se podrobneje spuščali v razčlenjevanje razlik med njima v načinih gospodarjenja. Bomo pa orisali osnovne razlike med pojmovanjem podjetja in upravljanja v stari in novi ekonomiji in posledice za vlogo ter pomen poslovnega komuniciranja v njiju.

Začetna opredelitev pojma

Pojem poslovnega komuniciranja je bil doslej v slovenščini omejen na to, čemur Američani pravijo *business communication* v pomenu spretnosti komuniciranja posameznikov v poslovnem okolju. Takšno, predvsem večšinsko naravnano razumevanje poslovnega komuniciranja je nastalo v ZDA v začetku dvajsetega stoletja po zgledu rabe inženirskih načel v organiziranju proizvodnje. Tako kot je začetnik »znanstvenega upravljanja«¹ Frederick Taylor s sistematičnim opazovanjem najboljših delavcev in prenašanjem izsledkov svojih opazovanj na druge delavce izboljševal izvajanje celo najbolj enostavnih nalog ročnih delavcev, kot je na primer premetavanje premoga z lopato, podobno so se učitelji »govornega komuniciranja«² lotili proučevanja in poučevanja govornega dela zaposlenih, predvsem vodilnih. Iz teh začetkov so se razvile vsaj štiri smeri razumevanja poslovnega komuniciranja in tako tudi štirje različni pomeni pojma *business communication*: (1) poslovno komuniciranje kot skupek večščin, (2) poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje, (3) poslovno komuniciranje kot korporativno komuniciranje in (4) poslovno komuniciranje kot poslovno komuniciranje v polnem pomenu.

Poslovno komuniciranje kot skupek večščin.

Začetki prve smeri poslovnega komuniciranja segajo v dvajseta leta dvajsetega stoletja, ko so se v ZDA kakovosti komuniciranja v podjetjih lotevali kot »tehničnega problema«, ki ga je mogoče reševati z učenjem pravih »vešččin«, ki naj bi jih

¹ Pojem »upravljanje« uporabljam v članku v pomenu angleškega pojma *management*.

² »Govorno komuniciranje« (*speech communication*) je ena izmed disciplin v ZDA, ki proučujejo komuniciranje, in izhaja iz klasične humanistične tradicije študija in poučevanja retorike; v nasprotju s »komunikacijsko znanostjo« (*communication science*) – komunikologijo, ki naj pri svojem delu temelji na metodah družbenih znanosti.

obvladali zaposleni. V ZDA obstajajo za to akademski učbeniki (Gaut and Perrigo, 1998; Locker, 1997), ki naj bi študente kot bodoče zaposlene pripravljali na uspešno delovno življenje, pa tudi priročniki za samoučenje tipa *Desetminutni vodnik v poslovno komuniciranje* (Olderman, 1997). Razumevanje poslovnega komuniciranja kot skupka večščin je razpeto med proučevanjem komunikacijskih večščin (Hargie, 1997) kot sestavine organizacijske komunikacijske kompetence (Jablin, Cude et al., 1994; Verčič, 1998; Verčič, 1999) in predpisovanjem »pravilnega komuniciranja« za »jezikovni nadzor« nad zaposlenimi (Cameron, 2000). Ko gre za predpisovanje zaposlenim, kako naj komunicirajo, in za nadzor nad tem, ali se predpisanega res držijo (danes tako s svojimi zaposlenimi ravnajo mnoge storitvene organizacije, pa tudi vse več proizvodnih), niti ne moremo govoriti o komunikacijskih večščinah zaposlenih. Kot v svoji analizi ugotavlja Cameronova, večina teh »tehnik« in »vešččin«, ki se jih morajo naučiti zaposleni, nima dosti zveze z znanjem, temveč prej z neumnostjo, ki zaposlenim poleg svobode gibanja telesa, ki ga je odvzelo znanstveno predpisovanje gibov ob strojih, zdaj odvzema še možnost svobodne rabe njihove pameti v družbenih okoliščinah, ki jih ni mogoče predvideti do zadnje podrobnosti, tako da se morajo pogosto zavestno vesti »neumno« (s stališča svoje pameti in tudi s stališča drugih udeležencev v takšni situaciji), a »pravilno« (s stališča predpisov). To nadaljevanje fordizma v storitveni sektor je ameriški sociolog Ritzer (1996) poimenoval *mcdonaldizacija*.³

Komentar

Seveda poslovna komunikacijska kompetenca ljudi kot njihova zmognost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvodnjo zelenih učinkov v poslovnem okolju, zajema tako znanja kot tudi spretnosti. Slednje si večinoma pridobimo v času odrasčanja, lahko pa se pozneje v njih tudi izurimo z učenjem in vajo. Govorjenje, pisanje, sestankovanje in javno nastopanje so večšchine (oziroma skupki večščin, saj pisanje romanov ni enako pisanju poslovnih poročil in to ni enako pisanju spletnih strani itd.), ki si jih je vredno pridobiti. Vendar teh večščin ni mogoče obvladati brez upoštevanja njihove vsebine (namenov) in okoliščin (kontekstov) rabe. Zvajanje poslovnega komuniciranja na 'tehniško' učenje je neumno in nekoristno.

Poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje.

Komunikacijske večšchine brez komunikacijskih znanj (vedeti »kako« brez »kaj« in »kdaj«) so nesmiselne, zato se navadno obravnavajo v sklopu komunikacijske kompetence, ki zajema oboje. Komunikacijska kompetenca pa kot pojem sodi v drugo smer razumevanja poslovnega komuniciranja, ki je nastala v petdesetih letih dvajsetega stoletja, in to je poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje. Organizacijsko komuniciranje je nastalo z združevanjem tradicij javnega nastopanja in retorike,

³ Načela Tylorjevega »znanstvenega upravljanja« je prvi dosledno uporabil pri načrtovanju tekočih trakov v svojih avtomobilskih tovarnah Henry Ford (zato se dosledna racionalizacija proizvodnje po njem imenuje fordizem), medtem ko je mreža restavracij za pripravo hitre hrane McDonald's po Ritzerjevem mnenju najbolj dosledna uvajalka racionalizacije dela v storitvenem sektorju (in zato *mcdonaldizacija*).

šole »govornega komuniciranja« z novonastajajočimi družbenimi vedami, predvsem družboslovnim proučevanjem komuniciranja, torej komunikologijo. Glavni tok zanimanja organizacijskega komuniciranja sestavlja peterka: komunikacijski mediji (govorništvo, izbor in priprava tiskanih materialov glede na pričakovanja in učinke...), komunikacijski kanali (informacijski tokovi glede na organizacijsko strukturo – navpično in vodoravno...), mreže (razlaga komunikacijskih vzorcev s povezavami – »bližino« oziroma »oddaljenostjo« – med ljudmi v organizacijah), organizacijska klima (razlaga komunikacijskih vzorcev v organizacijah s »psihološkim počutjem« zaposlenih) ter komuniciranje nadrejenih in podrejenih (Putnam and Cheney, 1995). Organizacijsko komuniciranje se je uveljavilo kot osrednji pristop pri proučevanju poslovnega komuniciranja na evropskih univerzah, morda še bolj kot na severnoameriških. Vendar mnogi znaki kažejo, da je v zadnji četrtini dvajsetega stoletja prišlo do precejšnjega osipa njegovih privržencev na račun novih pristopov, med katerimi so odnosi z javnostmi, komunikacijsko upravljanje in poslovno komuniciranje.

Komentar

Organizacijsko komuniciranje se nedvomno ubada z mnogimi vprašanji, ki so pomembna za poslovno komuniciranje, vendar ni vsaka organizacija podjetje in zato mnoga vprašanja, ki so ključna za komuniciranje v poslovnem okolju, v organizacijskem komuniciranju niso deležna nujne pozornosti. Podjetje kot gospodarska družba⁴ se loči od javne uprave, zavoda ali društva. Resda smo bili v zadnji četrtini dvajsetega stoletja priče vse večjemu prenašanju poslovnih modelov iz podjetij v nepodjetniško sfero, vendar tovrsten »managerializem« ni ne samoumeven ne nujno tudi koristen in zaželen. Komuniciranje v poslovnem okolju je bistveno opredeljeno s kapitalno logiko, to pa pomeni, da če je koristno, prinaša dobičke; in če ni dobičkonosno, ni poslovno koristno. Zato moramo poslovno komuniciranje obravnavati posebej, glede na njegove posebnosti.

Poslovno komuniciranje kot korporativno komuniciranje.

Izrazu *business communication* sta se najprej v ZDA, potem pa tudi v drugih angleško govorečih državah, pridružila izraza *corporate communication* (Argenti, 1998; Goodman, 1994; Oliver, 1997) in *corporate communications* (Gayeski, 1993; Heath, 1994; Dolphin, 1999). Izvorno je pojem »korporativnega komuniciranja« nastal zaradi razlikovanja od »izdelčnega komuniciranja« ali »storitvenega komuniciranja« (prim. Argenti, 1998) in pomeni komuniciranje »korporacije« kot celote, za razliko od izdelčnega

ali storitvenega komuniciranja, ki je po tem naziranju delno in ni celovito (s stališča celote organizacije in celote njenega okolja). V ameriški pojem »korporacija« pomeni najprej delniško družbo ali pa kar veliko (sestavljeno) podjetje in zato v ZDA ni dvoma, da »korporativno komuniciranje« pomeni komuniciranje podjetja. Ko pa je pojem *corporate communication(s)* prispel v Evropo, so mu nekateri avtorji (npr. Riel, 1995) dali širši pomen, izhajajoč iz osnovnega latinskega izraza *corpus* (telo), tako da pod »korporativnim komuniciranjem« razumejo komuniciranje vsake organizacije in ne le podjetja. Vendar je v Evropi pojem »korporativnega komuniciranja« (celo ko je rabljen v angleščini) dobil še pomen komuniciranja v poslovnem organizacijskem okolju nasploh. Tako »korporativno komuniciranje« nosi štiri pomene: kot komuniciranje podjetja kot celote (Argenti, 1998), kot komuniciranje organizacije kot celote (Riel, 1995), kot celovito komuniciranje v poslovnem okolju (Goodman, 1994) in kot celovito komuniciranje v organizacijskem okolju (Oliver, 1997).

Komentar

»Korporativno komuniciranje« kot komuniciranje v organizacijskem okolju je organizacijsko komuniciranje in zato ni prave potrebe po novem imenu. »Korporativno komuniciranje« v poslovnem okolju je poslovno komuniciranje in tako večina evropskih avtorjev ameriški pojem *corporate communication(s)* tudi prevaja (glej spodaj). Razumevanje »korporativnega komuniciranja« kot komuniciranja »celot« (podjetij ali organizacij nasploh) nasproti njihovim delom, z ljudmi vred, nam lahko služi le kot prisposoba za opisovanje pojavov, ki pa je ne smemo vzeti zares – niti podjetja niti organizacije ne komunicirajo sami po sebi in zase, temveč v njih vedno komunicirajo ljudje za druge ljudi v njih in zunaj njih.

Poslovno komuniciranje kot »poslovno komuniciranje«.

Francozi ameriški pojem *corporate communication(s)* prevajajo kot *communication d'entreprise* (D'Humieres, 1993), Italijani kot *comunicazione aziendale* (Golfetto, 1993) in Nemci kot *Unternehmenskommunikation* (Will, 1999), kar ustreza slovenskemu izrazu *poslovno komuniciranje*. Pojem poslovnega komuniciranja se delno prekriva s pojmom organizacijskega komuniciranja, saj večina poslovnega komuniciranja poteka v organizacijskem okolju – v tem smislu je pojem poslovnega komuniciranja podrejen pojmu organizacijskega komuniciranja in se ukvarja le s komuniciranjem v nekaterih organizacijah, podjetjih. Vendar moramo razlikovati gospodarsko družbo kot združbo s poslovnimi nameni od podjetja kot le ene, ne nujno izključne oblike udejanjanja gospodarske združbe: Wallacova (1982, 10) opozarja, da mnoge multinacionalke niso podjetja v pravnem pomenu. Ko gospodarska dejavnost neke združbe presega njeno (pravno) organizacijsko obliko, tudi poslovno komuniciranje presega organizacijsko komuniciranje. Podobno se pojem poslovnega komuniciranja le delno prekriva s pojmom »odnosi z javnostmi« in ga ni mogoče resno pojmovati kot »višje oblike odnosov z javnostmi« – kot je recimo mogoče razumeti Argentija (1998). Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem odnosov s pomembnimi

⁴ V tem prispevku ne bomo razčlenjevali podrobnosti odnosov med pojmi podjetje, gospodarska družba in gospodarska združba, vendar na tem mestu le omenimo, da je v podjetniškem pravu podjetje »skupek kapitala«, gospodarska družba je pravna oblika podjetja, medtem ko je pojem gospodarske združbe generični pojem. Povsem drugače pa lahko v konkurenčnem pravu podjetje pomeni pravnoorganizacijsko obliko. Tovrstna vprašanja so ključnega pomena za mnoge teme na področju poslovnega komuniciranja, še posebej v luči razumevanja podjetij »kot da bi bile« (fizične) osebe z »osebnostjo«, »identiteto« in »podobo«, pogosto brez pravega in potrebnega razumevanja, ali je s tem mišljeno, da naj bi se prisposoba osebe nanašala na pravnoorganizacijsko obliko, podjetniško premoženje ali v funkcionalnem pogledu na podjetniško dejavnost.

skupinami, ki so se kot takšne vzpostavile zaradi stranskih učinkov delovanja organizacij (Verčič in Grunig, 2000), pri tem pa uporabljajo tudi – ne pa izključno – komuniciranje (White, 1991). V rabi komuniciranja v organizacijskem okolju se odnosi z javnostmi pokrivajo s poslovnim komuniciranjem (in organizacijskim komuniciranjem), vendar je poslovno komuniciranje – za razliko od odnosov z javnostmi – izključno komuniciranje, ki pa ima posebno nalogo – da ustvarja dobiček. Še najbližji pojmu poslovnega komuniciranja je pojem komunikacijskega upravljanja, ki pa ga kaže zadržati za udeležanje poslovnega komuniciranja kot posebne upravljalne funkcije, podobno kot poznamo finančno upravljanje, operacijsko upravljanje itd. V tem smislu je pojem komunikacijskega upravljanja ožji od pojma poslovnega komuniciranja, ki zajema komuniciranje vseh ljudi v poslovnem okolju in ne le upravljalcev (čeprav je večina pozornosti v polju poslovnega komuniciranja namenjena prav upravljalcem).

Komentar

Pojem poslovnega komuniciranja se nanaša na komuniciranje ljudi v poslovnem okolju in je torej kot praksa star toliko, kot so stara podjetja oziroma morda celo poslovanje kot tako. Kot posebna upravljalna funkcija se je poslovno komuniciranje uveljavilo v petdesetih letih dvajsetega stoletja, najprej v ZDA. V zadnji četrtini dvajsetega stoletja pa se je začelo vzpostavljati tudi kot posebno področje proučevanja in poučevanja na vse več univerzah in poslovnih šolah in tudi v izobraževalnih centrih velikih podjetij. Začeli so se ustanovljati raziskovalni inštituti za proučevanje poslovnega komuniciranja (najpomembnejša v Evropi sta Center za poslovno komuniciranje na MCM Institute, Univerza v St. Gallenu, Švica, glej http://www.mcm.unisg.ch/research/cc_communication.htm; in Center za poslovno komuniciranje na Erasmus University Rotterdam, Nizozemska, glej <http://gwen.fbk.eur.nl/DPT/CCC/intro.html>). Razumevanje poslovnega komuniciranja se je od začetka do konca dvajsetega stoletja bistveno spremenilo in prav ta sprememba je predmet tega prispevka.

Preden pa se osredotočimo na razliko v razumevanju poslovnega komuniciranja na začetku in koncu dvajsetega stoletja, si pogledjmo, kako poslovno komuniciranje opredeljujejo nekateri najpomembnejši pisci o tej temi in kaj o delu na področju poslovnega komuniciranja kažejo raziskave v največjih svetovnih podjetjih.

Začetna opredelitev polja

Poglejmo si najprej, kako vsebino poslovnega komuniciranja opredeljujejo nekateri najpomembnejši učbeniki. Med temi izstopata *Načela poslovnega komuniciranja* nizozemskega profesorja Ceesa van Riela in *Poslovno komuniciranje* Američana Paula Argentija.

Evropska opredelitev polja. Profesor poslovnega komuniciranja na nizozemski poslovni šoli Erasmus University Rotterdam Riel (1995, 1) pod poslovno komuniciranje uvršča

vse oblike komuniciranja v podjetjih, ki nastopajo v treh osnovnih oblikah. Poslovno komuniciranje sestavljajo:

- poslovodno komuniciranje
- tržno komuniciranje in
- odnosi z javnostmi.⁵

Podobno pravi avstrijski profesor Nessmann (1995, 155), da poslovno komuniciranje v Evropi pogosto nastopa kot kolektivna oznaka za vse komunikacijske discipline, ki delujejo v poslovnem okolju. V tem smislu uporabljata pojem tudi direktor Centra za poslovno komuniciranje na švicarski univerzi St. Gallen Will (1999) in britanska profesorica Oliverjeva (1997).

Ameriška opredelitev polja. V ZDA se zdi vprašanje, kaj sodi v polje poslovnega komuniciranja, bolj oprto. Medtem ko je že iz naslova Heathove (1994) knjige *Upravljanje poslovnega komuniciranja: od medosebnih odnosov do odnosov z zunanjim okoljem* razvidno, da po avtorju poslovno komuniciranje zajema celoto komunikativnega delovanja (enako po avtorjih prispevkov, ki jih je uredil Goodman, 1994), Argenti (1998) navaja naslednjih deset funkcij poslovnega komuniciranja:

- identiteta in podoba
- oglaševanje podjetja
- odnosi z mediji
- tržno komuniciranje
- komuniciranje s finančniki
- komuniciranje z zaposlenimi
- komuniciranje z lokalnim okoljem
- dobrodelne dejavnosti
- odnosi s politiko
- krizno komuniciranje.

Spisek razkriva, da po Argentiju poslovno komuniciranje ne zajema vseh oblik komuniciranja v podjetjih (medosebni in skupinski nivo sta izpuščena). Zaradi tovrstnega razhajanja med avtorji je Dolphin (1999, 4–5) opozoril na dva obsega pojma poslovno komuniciranje. V ožjem pomenu poslovno komuniciranje zajema odnose z javnostmi, odnose s političnim okoljem, tržno komuniciranje, sponzorstva in problemsko upravljanje (*issues management*), v širšem pa je krovni pojem za vse načine komuniciranja v podjetjih.

Komentar

Kratek vpogled v dva najpomembnejša učbenika poslovnega komuniciranja nam je razkril, da obstajajo razhajanja v opredeljevanju obsega polja poslovnega komuniciranja, ki mu nekateri avtorji, kot sta Nessmann in Dolphin, dajejo oznako »ameriško« in »vseevropsko« pojmovanje, pač glede na to, kaj

⁵ Riel sicer kot tretjo obliko omenja »organizacijsko komuniciranje«, ki ga sestavljajo odnosi z javnostmi, odnosi s političnim okoljem, odnosi z vlagatelji, odnosi s trgovsko delovno silo, oglaševanje podjetja itd. Vendar tovrstna raba pojma »organizacijsko komuniciranje« odstopa od uveljavljenega pomena tega pojma in v bistvu ne označuje drugega kot odnose z javnostmi (ki so imenovani tudi posebej, a je iz konteksta razvidno, da pod »odnosi z javnostmi« Riel pojmuje le odnose z mediji).

poslovno komuniciranje zajema. Tako naj bi ameriško pojmovanje poslovnega komuniciranja izključevalo medosebni in skupinski nivo, medtem ko naj bi vseevropsko zajemalo tudi ta dva nivoja. Vendar tudi mnogi ameriški pisci, kot je Heath, poslovno komuniciranje razumejo kot obsegajoče tudi medosebno in skupinsko komuniciranje, tako da ločnice med ožjim in širšim razumevanjem poslovnega komuniciranja ni mogoče enačiti z zemljepisnimi razlikami. Menimo, da ni pravega razloga za izključevanje medosebnega in skupinskega nivoja iz polja poslovnega komuniciranja (še več, menimo, da je to napačno), zato bomo v nadaljevanju pojem poslovnega komuniciranja uporabljali v širšem pomenu.

Začetna opredelitev dela

Ob »knjižnem« razumevanju poslovnega komuniciranja si kaže ogledati tudi njegov »praktični« obstoj. Vse več je študij, ki se lotevajo empirije poslovnega komuniciranja v sodobnih podjetjih, predvsem velikih. Za lažjo ponazoritev, kaj je poslovno komuniciranje, si bomo pogledali, kaj sta takšni študiji, ena v ZDA in druga v Evropi, ugotovili o organiziranem delovanju na področju komuniciranja v velikih podjetjih.

Kaj delajo ameriški poslovni komunikatorji.

Leta 1992 je ameriško velepodjetniško združenje The Conference Board izvedlo anketo o notranjem in zunanjem komuniciranju v 700 največjih podjetjih, od teh jih je 157 odgovorilo na vprašalnik (Troy, 1993). Šestdeset odstotkov tistih, ki so bili v podjetjih odgovorni za komuniciranje, so bili po rangu izvršni direktorji, podpredsedniki družb ali višje, enak odstotek jih je vodil funkcijo, ki se je enostavno imenovala »komuniciranje« (in v preostalih dvajsetih odstotkih »komuniciranje« z dodatkom še česa). Skoraj polovica jih za svoje delo poročala najvišjemu vodstvu in več kot polovica jih je skrbela tako za komuniciranje v podjetju kot tudi za komuniciranje podjetja navzven. Njihov povprečni proračun je znašal približno tri milijone in pol ameriških dolarjev, dejansko pa v razponu od manj kot enega do več kot sto milijonov dolarjev. Osemdeset odstotkov jih je izvajalo odnose z mediji, pisanje govorov ali odnose z zaposlenimi. Šestdeset odstotkov se jih je ukvarjalo z oglaševanjem podjetja, odnosi z lokalnimi skupnostmi in s kreativnimi storitvami (oblikovanje, produkcija ipd.). Vsaj polovica jih je uporabljala video, telekonferenčne in avdiovizualne naprave in usmerjala sponzorstva ter donacije. Več kot tretjina jih je nadzorovala odnose z delničarji in finančnimi analitiki, četrtnina jih je delala na področju odnosov z vlagatelji in političnim okoljem.

Kaj delajo evropski poslovni komunikatorji.

Leta 1999 so raziskovalci Centra za poslovno komuniciranje na švicarski univerzi St. Gallen anketirali 60 najbolj uglednih evropskih podjetij, odgovorilo jih je sedemindeset odstotkov. Med temi so bili tudi Allianz, DaimlerCrysler, Nestlé in Nokia (Will, Probst et al., 1999a; Will, Probst et al., 1999b). Vsa anketirana podjetja so imela oddelke za komuniciranje, na čelu katerih je bil v štiriindesetih odstotkih direktor za poslovno komuniciranje. Izmed njih jih je petinšestdeset odstotkov o svojem delu poročalo neposredno glavnemu direktorju. Brez sredstev za tržno komuniciranje jih je

osemintrideset odstotkov porabilo več kot 27,5 milijona evrov, osemindeset odstotkov pa več kot enajst milijonov evrov na leto. Področja poslovnega komuniciranja, ki so jim v teh podjetjih namenjali največ pozornosti, so bila:

odnosi z mediji	100 %
komuniciranje z zaposlenimi	100 %
sponzorstva	96 %
spremljanje medijev	83 %
politika/lobiranje	75 %
organiziranje dogodkov	75 %
trženje podjetja	71 %
odnosi z vlagatelji	67 %
trženje izdelkov	33 %

V povprečju je vsak oddelek deloval na sedmih izmed navedenih devetih področij.

Komentar

Iz teh raziskav lahko ugotovimo, da so ob koncu dvajsetega stoletja imela vsa velika podjetja v ZDA in Evropi organizirano funkcijo poslovnega komuniciranja, ki so jo vodili ljudje, ki so imeli v svojih nazivih pojem »komuniciranje«. Na neki način je tako »praksa« spet prehitela »teorijo« – medtem ko so na večini univerz in poslovnih šol predavali organizacijsko komuniciranje ne oziraje se na poslovni kontekst (prim. standardni učbenik za predmet organizacijsko komuniciranje, Goldhaber, 1993), poslovno komuniciranje pa kvečjemu kot skupek veščin in tehnik (prim. Gaut and Perrigo, 1998; Locker, 1997), medtem ko je znanje o komuniciranju v poslovnem kontekstu ostajalo porazdeljeno v tradicionalne discipline odnosov z javnostmi, oglaševanja in trženja, so podjetja nad funkcije teh disciplin postavile celoto – komuniciranje v poslovnem kontekstu kot tako. Tradicionalne discipline so se na takšno »novo realnost« (Drucker, 1990) odzvale z zanikanjem novosti in s poskusi širjenja svojih pristojnosti preko disciplinarnih meja, odnosi z javnostmi s prisvojitvijo pojma »komunikacijsko upravljanje« (prim. Grunig, 1992), tržniki pa najprej z razširitvijo pojma tržno komuniciranje (Fill, 1999; (Smith, 1993; Smith, Berry et al., 1997) na »integrirano tržno komuniciranje« (Schultz, Tannenbaum et al., 1993) in potem z opustitvijo označevalca »tržno« samo še na »integrirano komuniciranje« (Thorson and Moore, 1996), vendar bolj na škodo jedra svojih disciplin kot v korist morebitnih novih uporabnikov. Poslovno komuniciranje, čeprav ima stare korenine, tako ostaja relativno novo področje proučevanja.

PODJETJE V STARI IN V NOVI EKONOMIJI

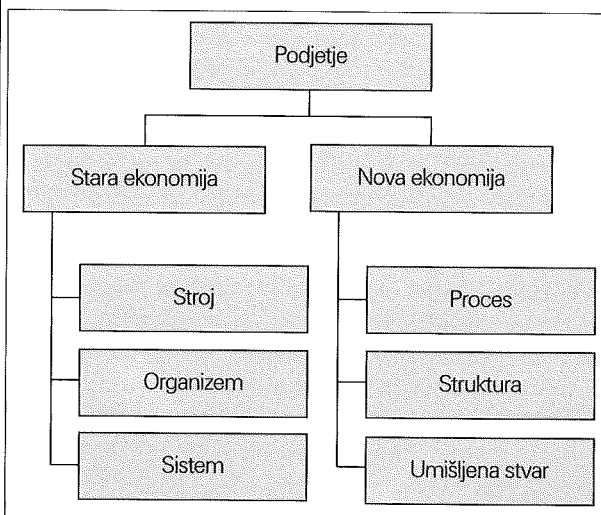
Da bi lahko razumeli, zakaj je poslovno komuniciranje tako pozno vstopilo v središče zanimanja tako poslovodnih kot tudi akademskih krogov, si moramo ogledati, kako so ti skozi čas razumevali podjetje in vlogo komuniciranja v njem.

V stari ekonomiji je podjetje stvar, ki jo določa pet trditev: (1) vsako podjetje ima članstvo in meje, (2) podjetje kot celota ima prednost pred svojimi sestavnimi deli, (3) podjetje ima enega ali več namenov obstoja, (4) podjetje ima strukturo, ki

je formalno predpisana, in (5) podjetje in njegova okolica sta dve različni stvari (Hosking in Morley, 1991, 41–429). Ta stvar je nastopala predvsem v treh podobah⁶: kot stroj (orodje), kot organizem in kot (socio-tehnični) sistem.

V novi ekonomiji je podjetje umišljena pravna oblika, ki jo privzame gospodarska združba – ljudje v procesih izvajanja projektov v gospodarskem okolju. To gospodarsko okolje daje denar za osnovni medij komuniciranja med gospodarskimi subjekti in zato praviloma podjetja prenehajo obstajati, ko jim zmanjka tega medija, denarja, ko torej postanejo plačilno nesposobna – nesolventna; praviloma pravimo zato, ker se lahko iz plačilne nesposobnosti začasno ali trajno izvlečejo z različnimi oblikami »preobratov« (Slatter in Lovett, 1999) in pridobitvijo državne pomoči (Hannan in Freeman, 1993). Vendar podjetje v novi ekonomiji ni več svar, ki bi imela vrednost sama zase. Podjetje nastopa tu predvsem v treh podobah: kot proces, kot struktura in kot umišljena stvar.

Razlike v podobah podjetja v stari in v novi ekonomiji prikazuje slika 1:



Na kratko si pogledimo te podobe in posledice, ki jih imajo za razumevanje poslovnega komuniciranja.

Podjetje kot stroj. Podjetja mnogi umevajo kot orodja – družbene stroje – za izvajanje določenih nalog, ki terjajo sodelovanje ljudi, vendar neodvisno od volje sodelujočih. Prav onemogočanje samovolje članov je bilo tisto, kar je po Maxu Weberu (Gerth in Wright Mills, 1958) delalo formalno (birokratsko) organizacijo boljše od drugih oblik organiziranja. Podjetje kot stroj »dela na denar« in kot vsak stroj ga je mogoče načrtovati in z njim upravljati. Naloga ljudi v podjetjih kot strojih je, da jim pravilno služijo. Zato je naloga poslovnega komuniciranja v podjetjih kot strojih le v točnem, natančnem in

⁶ Na pomen izrecnega poimenovanja podob, v katerih umevamo organizacije (in podjetja), je opozoril Morgan (1986) – ljudje uporabljamo za opisovanje prisposobe, ki opredeljujejo, kakšen je naš odnos do sveta in kako ga vidimo. S prisposobami poskušamo razumeti nekatere reči tako, da jih opisujemo, *kot da bi bile* druge reči. Prepogosto pa se ta 'kot da bi bile' pozabi in nanje gledamo, kot da bi zares bile druge.

uspešnem prenašanju odločitev (sporočil), njegove osnovne spremenljivke pa so pošiljatelj, sporočilo, kanal in sprejemnik.

Podjetje kot organizem. Pojmovanje podjetij kot strojev ljudi popolnoma podjarmlja in jih do skrajnosti razoseblja. Takšnemu pristopu k podjetništvu se je uprla humanistična šola, ki je zanikala, da naj bi tudi ljudje »delovali na denar«, saj imajo poleg finančnih potreb tudi družbene (v tem kontekstu se je rodil pojem »neformalne organizacije«). Na humanistični šoli je gradila organska šola razumevanja podjetij, ki je podjetje osmislila kot en sam velik organizem, ki ima tako kot vsi biološki organizmi svoje potrebe, med katerimi je na prvem mestu potreba po preživetju. Medtem ko so stroji lahko boljši ali slabši, so lahko organizmi bolj ali manj zdravi in naloga poslovnega komuniciranja je, da sodeluje pri vzdrževanju tega zdravja. Osnovno vprašanje poslovnega komuniciranja se je tako preselilo na področje »komunikacijske patologije«, ki sta jo označevala pojma šuma in odbiralca kot glavna vira »izkrivljanja« in »prikrivanja« prostega in popolnega pretoka informacij, ki jih organizem potrebuje za zdravo življenje.

Podjetje kot sistem. Pojem sistema združuje mehanske in organske sestavine prejšnjih dveh podob v novo podobo. Osnovni problem systemskega pristopa k podjetju je usklajevanje mehanskih sestavin (tehnologije) in ljudi (organizacije), ki z njimi ravnajo, za doseganje višjih ravni uspešnosti (kakovosti) dela. Podjetje kot sistem še vedno biva neodvisno od ljudi, vendar se predvideva, da ljudje lahko več in bolje koristijo sistemu, če jih poslušamo. Zato se je problem poslovnega komuniciranja v kontekstu podjetja kot sistema razširil tudi na vprašanje »povratne zanke«, ki označuje odzivanje ljudi na vsebine komuniciranja. Povratna zanka naj bi z možnostjo »popravljanja« napak omogočala boljšo pretočnost sporočil in s tem optimiranje delovanja na mehanski strani in zmanjševanje patologije na organski. Sistemi, ki imajo podobno kot organizmi predpisano preživetje kot svoje osnovno merilo uspešnosti, bi tako s prostejšim pretokom sporočanja dosegali višjo kakovost in daljše življenje.

Komentar

Podobe stroja, organizma in sistema nam povedo marsikaj, kar nam lahko pri umevanju podjetij širi obzorja. Vendar imajo eno skupno in v mnogočem usodno pomanjkljivost – ne povedo nam ničesar o tem, zakaj podjetja sploh so, zakaj so potrebna. Podjetja niso dana, temveč so izmišljena. Najprej jih je treba ustanoviti in potem še vzdrževati. Stroški formalno organiziranega dela v obliki podjetja niso nepomembni ne s stališča ekonomske učinkovitosti in ne s stališč odnosov do ljudi v njih in tistih okrog njih. Formalno organiziranje dela v podjetjih ni samoumevno; še več, je v nasprotju z osnovnimi načeli klasične ekonomije. Če je trg s svojo »nevidno roko« tisti, ki najbolj gospodarno razporeja sredstva, potem bi kazalo vse delo v družbi prepustiti trgu, ne pa da ga prekinjajo podjetja, ki s svojo notranjo organizacijo (hierarhijo) lomijo prosti pretok sredstev (in informacij). Podjetja torej niso »stvari po sebi«, merilo njihove uspešnosti ne more biti preživetje, zato je razumevanje poslovnega komuniciranja kot enostavnega prenašanja odločitev (sporočil) napačno in za polje

poslovnega komuniciranja nevarno: če se je s poslovnim komuniciranjem v podjetjih kot stvarih (strojih, organizmih, sistemih) treba ukvarjati, potem je to treba početi zato, ker »ne deluje« – sporočila se izgublajo, izkrivljajo... Komuniciranje je v stari ekonomiji problem, ki ga je treba odpraviti. V novi ekonomiji pa velja drugačno razumevanja samega pojma komuniciranja, zato se v podobah podjetja kot procesa, strukture in umišljene stvari od komuniciranja pričakuje dosti več kot le to, da ne povzroča stroškov (zaradi napak, ki so posledice »slabega« komuniciranja).

Podjetje kot proces. Podjetje ni drugega kot pravna oblika, ki jo privzame gospodarska združba v procesu dela – izvajanja projektov. V procesu izvajanja projektov se ljudje organizirajo (Weick, 1979) in osmišljajo svoje delo in odnose (Weick, 1995). Vsako smiselno sodelovanje ljudi tudi omejuje v možnostih obnašanja. Te omejitve dajejo strukturo, ki omogoča ponovljivost delovnih procesov, na kateri temelji zanesljivost izdelkov oziroma storitev podjetij, ki je prva predpostavka racionalizacije procesov dela (Hannan in Freeman, 1993). Podjetje tako ne more biti stroj, organizem ali sistem, ki je namenjen samemu sebi in katerega končni smoter naj bi bilo preživetje, temveč izpogajani družbeni red, ki razporeja moč (nagrade in kazni) različno med različne udeležence procesov organiziranja v mejah in zunaj (pravnih) meja – od tod ideja o deležnikih kot pandanu ozkega razumevanja lastnikov podjetij le kot delničarjev. Osnovno vprašanje poslovnega komuniciranja tako postane vprašanje pomenov, ki niso dani, da bi jih lahko »prenašali« kot kakšno kamenje, temveč jih udeleženci v procesih komuniciranja soustvarjajo.

Podjetje kot struktura. Podjetja so strukturno nasprotje trgov: nastajajo zaradi stroškov rabe cenovnega mehanizma, ki postane preveč tvegan, če se sprijaznimo s tem, da ljudje nismo samoumevno vsevedni in pošteni (Williamson, 1985) – popolni trgi so namreč možni le ob teh dveh predpostavkah o ljudeh (ki, če bi držali, bi pomenili, da so podjetja kot negacija trgov nesmiselna). Strukturiranje sicer daje stabilnost, vendar samo stane, in podjetje kot struktura je rešitev enega problema na račun drugega – podjetje omejuje vedenje ljudi (in s tem delno rešuje probleme omejene racionalnosti in oportunitizma) in dela strukturo relativno trajno, hkrati pa si s tem onemogoča spreminjanje kot predpostavko prilagajanja spremembam v svojem notranjem ali zunanem okolju; to je tudi razlog, zakaj večina radikalnih poskusov preoblikovanja podjetij propade (Hannan in Freeman, 1993). Vsaka struktura s tem, ko omejuje možne oblike vedenja, omejuje tudi možne oblike komunikativnega vedenja – zato je upanje po prostem komuniciranju v podjetjih nesmiselno in izvedbeno nemogoče (Hammond, 1994). Vprašanje poslovnega komuniciranja se mora torej namesto obljubljanja nedosegljivega osredotočiti na »komunikacijske bližnjice«, ki jih vsi uporabljamo, zato da preživimo.

Podjetje kot umišljena stvar. Razumevanje podjetij kot procesa in strukture je presplošno za vsakdanjo rabo in prav zato si jih predstavljamo v različnih podobah, »kot da bi bila« kaj drugega, npr. stroji, organizmi, sistemi ali pa – ljudje.

Te podobe so »komunikacijske bližnjice« in ob spoznanju tega je npr. Bernstein (1986) predlagal, da si podjetja predstavljamo, »kot da bi bila« ljudje. Po tem predlogu za antropomorfiranje podjetja je nastala prava mala komunikacijska poddisciplina, ki se ukvarja z osebnostmi, identitetami in podobami podjetij (Stuart, 1999), kar je lepo in prav dotlej, dokler se ne izgubi iz vida, da imajo podjetja »osebnosti«, »identitete« in »podobe« le toliko, kolikor jih opazujemo, »kot da bi bila« ljudje. Podobno velja za opisovanje podjetij kot »klanov« ali »družb« s kulturami in rituali. To priznavanje »komunikacijskih bližnjic« kot pogosto koristnih daje poslovnemu komuniciranju še naslednjo pomembno nalogo, in to je, da se mora nujno ukvarjati tudi z vprašanji odkrivanja in prikrivanja pravih namenov komunikatorjev, ko se ti odločajo o začetku, nadaljevanju ali prekinitvi komunikativnega delovanja. To izhaja že iz osnovnega smisla komunikativnega delovanja (Hauser, 1998), na področju poslovnega komuniciranja pa nastopa v pojmih »upravljanja vtisov« (Rosenfeld, Giacalone et al., 1995) na ravni posameznika in »upravljanja ugleda« (Fombrun, 1996) na kolektivni ravni (Bromley, 1993).

Komentar

Razlika med starim in novim razumevanjem podjetja in pomena ter vloge komuniciranja v njem, v starem kot »prenašanja sporočil« in v novem kot »soustvarjanja pomenov«, se ujema s podobno razcepitvijo znotraj matične discipline, ki se ukvarja z vprašanji komuniciranja, komunikologije (prim. Fiske, 1997). Predvsem pa nam razumevanje komuniciranja kot nečesa drugačnega kot le »prenašanja sporočil« šele omogoči, da se vprašamo, zakaj in kako ljudje pravzaprav komunicirajo v podjetjih ter zunaj njih in kakšen pomen ima komuniciranje za poslovanje. V stari ekonomiji je v resnici le ena vrsta informacij, ki jih je treba komunicirati. To so cene. Pogoj za nemoteno delovanje trgov je popolno znanje, ki mora biti brezplačno (Babe, 1994). Poslovno komuniciranje je torej s stališča stare ekonomije nepotrebno, še več: škodljivo, je strošek, ki ga je treba ukiniti. V novi ekonomiji pa je komuniciranje ustvarjalni proces, ki omogoča vsakršno organiziranje in torej podjetniško delovanje nasploh. Zato ni naključje, da je Thompkinsu (1987) uspelo pokazati, da slonijo sodobne organizacijske in upravljalске teorije na komunikacijskih teorijah in da je torej vprašanje poslovnega komuniciranja za poslovni proces primarno (komuniciranje omogoča poslovanje) in ne sekundarno (ni se mogoče smiselno ukvarjati z vprašanjem, kaj početi s komuniciranjem v poslovanju, ker poslovanje je najprej komuniciranje; komuniciranje je torej temeljni proces, na katerem sloni poslovanje). Prav to pa se najbolj razkriva v novejših teorijah upravljanja.

UPRAVLJANJE V STARI IN V NOVI EKONOMIJI

Podobno kot se je spreminjala podoba podjetja se je spreminjala tudi podoba tistih, ki jih vodijo. Čeprav gre za različno razumevanje istega dela, lahko govorimo o direktorju v stari in direktorju v novi ekonomiji, saj različno razumevanje

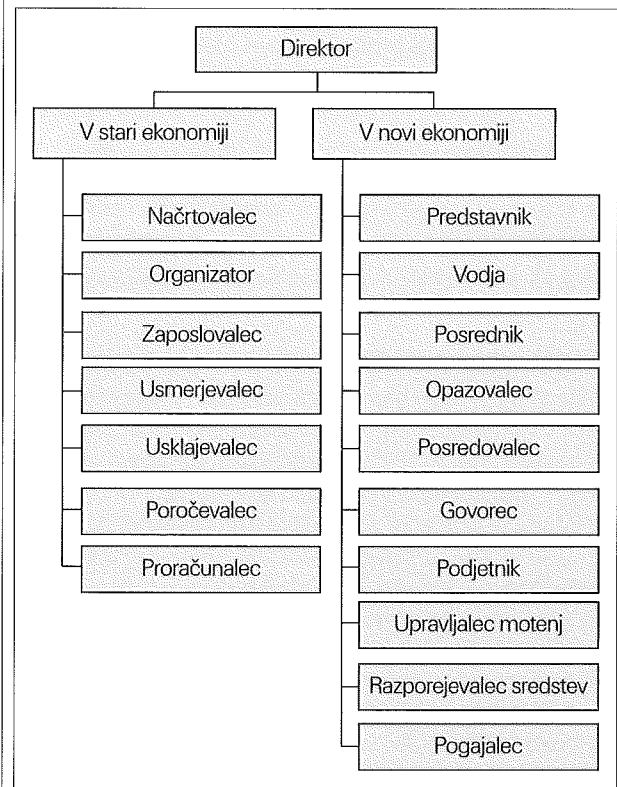
vodstvenega dela – tako kot različno razumevanje podjetja – pomembno razlikuje začetek od konca dvajsetega stoletja.

Direktor v stari ekonomiji. Direktor⁷ stare ekonomije je predstavnik svoje človeške rase: hoče najboljše dobro, je razumen, obveščen, predvidevajoč in stanovit. Klasični pisec razprav o naravi direktorskega dela Henry Fayol je osnovno poslanstvo direktorja videl v pravilnem predvidevanju in načrtovanju (Pugh in Hickson, 1989, 85–89). Ta njegova predstava direktorja kot misleca je za dolgo opredelila način mišljenja o direktorjih. Po Fayolu direktor opravlja pet osnovnih nalog: načrtuje, organizira, usklajuje, usmerja in nadzira, in po njem je podobno opredelitev direktorskega dela podal Luther Gulick ter ga označil z enim prvih akronimov: POSDCORB⁸ (Mintzberg, 1973, 9).

Tako kot podjetje je bil tudi direktor v stari ekonomiji nepotreben. (Če so trgi sposobni najbolje razporejati sredstva, ni pravega razloga za direktorje.) Tudi zato so na direktorje, še posebej v Evropi, tako socialistični kot kapitalistični, gledali predvsem kot na podvrsto politične elite (Thurley and Wirdenius, 1989, 11–15). V jugoslovanskem socializmu so bili »družbenopolitični delavci«, v angleško govorečem kapitalizmu pa »pesniki«.⁹

Direktor v novi ekonomiji. Šele 1973. leta je kanadski profesor Henry Mintzberg z objavo knjige, ki je temeljila na njegovi doktorski disertaciji, razblinil predstave o kontemplativni naravi direktorskega poklica. Na podlagi opazovanja vedenja petih direktorjev (vsakega več kot teden dni) je naravo menedžerskega dela opisal z desetimi vlogami, ki jih morajo opravljati direktorji. Direktor je *predstavnik* svojega podjetja, je *vodja* njemu podrejenih ljudi, *posrednik* v odnosih z drugimi podjetji, *opazovalec* dogajanj v okolju, *posredovalec* svojih opažanj o dogajanjih v okolju navznoter, *govorec* in razlagalec dogajanj v podjetju navzven, ko začenja z novimi nalogami je *podjetnik*, pogosto mora podrejenim pomagati kot *upravljalca motenj*, je *razporejevalec sredstev* in *pogajalec*. Teh deset vlog je Mintzberg združil v tri skupine in jih poimenoval: *medosebne vloge* (predstavnik, vodja in posrednik), *informativne vloge* (opazovalec, posrednik in govorec) in *odločevalske vloge* (podjetnik, upravljalca motenj, razporejevalec sredstev in pogajalec).

Razliko v razumevanju dela direktorja v stari in novi ekonomiji prikazuje slika 2:



Komentar

Že na bežen pogled je očitno, da direktor v stari ekonomiji predvsem »misli«, v novi pa predvsem »komunicira«. Zaradi te razlike lahko pričakujemo, da se vloga in pomen komuniciranja v podjetju stare ekonomije bistveno razlikujeta od vloge in pomena komuniciranja v podjetju nove ekonomije. O stari ekonomiji smo rekli, da je zanjo poslovno komuniciranje nepotreben strošek, ki ga je treba odpraviti, o novi ekonomiji pa trdimo, da s komuniciranjem upravlja kot s proizvodnim faktorjem. Toda v čem je proizvodna vloga komuniciranja v novi ekonomiji?

STARI IN NOVI MODEL POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Človek stare ekonomije je zavesten, razumen in skladen subjekt (Rosenau, 1992, 7). Samo kot tak je lahko resničen *homo economicus* (McCormick 1993, 116–118): skrbeč za svoje najboljše dobro, razumen, obveščen, predvidevajoč in stanovit (Hadjimatheou, 1994, 77).

V stari ekonomiji je poslovno komuniciranje proces prenašanja sporočil od pošiljateljev k sprejemnikom po kanalu z znanimi učinki. Osnovne spremenljivke starega modela poslovnega komuniciranja so pošiljatelj, sporočilo, kanal, sprejemnik, šum, odbiratelj in povratna zanka. Normativno je staro poslovno komuniciranje brezplačno in popolno – kot tako se lahko v poslovni računici pojavi le kot nepotrebna postavka, ki jo je treba odpraviti (kot strošek, če kaj stane, ali kot napako, če ni popolno).

⁷ V tem razdelku bomo *managerja* zaradi večje nazornosti imenovali s pri nas bolj uveljavljenim izrazom direktor.

⁸ POSDCORB je skrajšanka, sestavljena iz začetnic angleških besed za načrtovanje (*Planning*), organiziranje (*Organizing*), zaposlovanje (*Staffing*), usmerjanje (*Directing*), usklajevanje (*Coordinating*), poročanje (*Reporting*) in določanje proračuna (*Budgeting*).

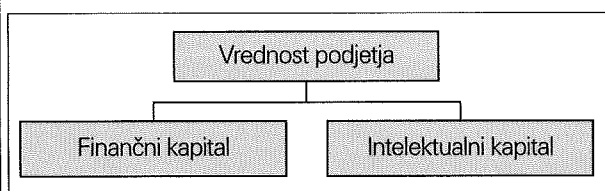
⁹ POEM (po angleško pesem) je skrajšanka, sestavljena iz začetnic angleških besed za osnovne funkcije direktorja, ki naj bi načrtoval (*Plan*), organiziral (*Organize*), izvrševal (*Execute*) in meril (*Measure*) – predvsem delo drugih po Stewartu (1998, 47).

V novi ekonomiji je poslovno komuniciranje proces soustvarjanja pomenov v poslovnem okolju in s poslovnim namenom. Ti pomeni oblikujejo kapital, ki ga imenujem komunikacijski kapital. Komunikacijski kapital je sestavina intelektualnega kapitala; je torej vir, ki ga je mogoče uporabiti za ustvarjanje nove vrednosti oziroma bogastva. Komunikacijski kapital se deli na človeški komunikacijski kapital (npr. ugled glavnega direktorja ali komunikacijska kompetenca zaposlenih), strukturni komunikacijski kapital (npr. podatkovne baze ali navodila in priročniki) in odnosni komunikacijski kapital (npr. blagovne znamke ali zagotovljen dostop do pomembnih vplivnikov). V računici intelektualnega kapitalizma je poslovno komuniciranje investicijska postavka, od katere se pričakuje donos.

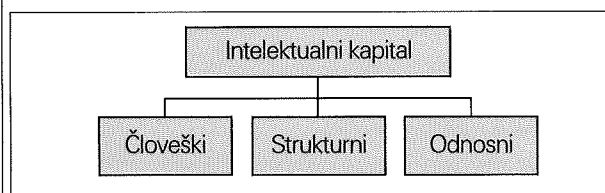
Komunikacijski kapital

Podjetja so vredna veliko več, kot kažejo njihove bilance stanja. Tržna vrednost povprečnega ameriškega podjetja, ki s svojimi delnicami trguje na newyorški borzi, trikrat presega njegovo knjigovodsko vrednost (Ross, Ross et al., 1997, 3). Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja je »skrita vrednost«, ki jo nekateri imenujejo »neotipljivi«, drugi pa »nematerialni« kapital. Švedska finančna skupina Skandia ga je poimenovala »intelektualni« kapital in po njej so to poimenovanje povzeli tudi mnogi drugi (Ross, Ross et al., 1997; Stewart, 1998).

Po Skandii celotno vrednost podjetja sestavlja finančni kapital, to je vrednost, ki jo izkazuje bilanca podjetja, in intelektualni kapital, ki je razlika med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo, izkazano v bilanci stanja.



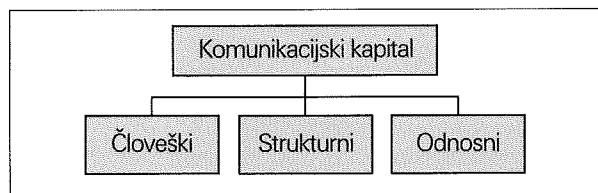
Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega, strukturnega in odnosnega kapitala. Človeški kapital je tisti, ki gre ob koncu delovnega dne domov, strukturni pa tisti, ki tudi še potem ostane podjetju. Človeški kapital so torej ljudje, ki svojo vrednost kot človeški kapital nosijo s seboj. Strukturni kapital je opredmeteno znanje, ki ga puščajo v podjetju. Odnosni, včasih ožje opredeljen tudi kot potrošniški kapital pa je vrednost odnosov podjetja z njemu pomembnimi skupinami.



Velik delež intelektualnega kapitala sestavljajo rezultati komunikativnega delovanja in zmožnost ter pripravljenost za njihovo nadaljnjo proizvodnjo. Ta del intelektualnega kapitala,

ki izvira predvsem ali izključno iz komuniciranja, imenujem komunikacijski kapital.¹⁰

Komunikacijski kapital, ki je del intelektualnega kapitala podjetja, se tako kot slednji deli na del, ki je v ljudeh in hodi naokrog z njimi (človeški komunikacijski kapital), na del, ki je v lasti podjetja in mu ostane, tudi ko zaposleni odidejo domov (strukturni komunikacijski kapital), in del, ki hkrati je in ni v lasti podjetja (odnosni kapital).



Človeški komunikacijski kapital. Intelektualni kapital izvira iz znanja in je kot tak vedno po svojem izvoru oseben (Ross, Ross et al., 1997). Vse oblike intelektualnega kapitala izvirajo iz človeškega kapitala, ki je torej na ta način primaren. Znanje je vedno osebno in zato je osnovni problem, kako ga deliti med ljudmi: kjer si ljudje med seboj ne delijo znanja, ni ustvarjanja novega znanja, kajti vse znanje je v glavah ljudi in se samo po sebi ne premika in ne raste. In kako pripraviti različne ljudi do tega, da si delijo znanje in izkušnje? Odgovor je preprost: da bi si delili znanje, morajo komunicirati (Ross, Ross et al., 1997, 17). Ker je podjetje umišljena pravna oblika, v kateri potekajo poslovni procesi, ki jih organizirajo ljudje, je popolnoma jasno, da je izvajanje teh procesov odvisno od znanja in spretnosti teh ljudi. Njihove komunikacijske kompetence bistveno opredeljujejo njihovo poslovno uspešnost, pa najsi gre za njihovo zmožnost za smiselno sodelovanje, pogajanje, podpisovanje pogodb, razumevanje pomenov, ki jim jih ponuja okolje, njihovo znanost in prepoznavnost v različnih družbenih krogih, vključno z njihovo zmožnostjo tvorjenja strukturnega in odnosnega komunikacijskega kapitala, o katerem bomo govorili v nadaljevanju. Spošno sprejeto dejstvo je, da ima predsednik uprave podjetja, ki pozna številne ljudi in ki ga poznajo mnogi, ki se zna odzivati na izzive okolja in vplivati nanje, za podjetje kapitalno vrednost. Čeprav so tovrstni vodstveni kadri najbolj izpostavljeni, ne more biti nobenega dvoma, da imajo kapitalno vrednost tudi mnogi drugi ljudje v podjetju. Zato morajo podjetja vlagati v razvoj komunikacijske kompetence čim večjega števila ljudi. Problem pa je v tem, da je človeški komunikacijski kapital v osebni lasti ljudi in ne podjetja, ta ga le najemajo – človeški kapital lahko nekega dne enostavno odide drugam. Prav zato so podjetja vse več začela vlagati v zavesten razvoj strukturnega kapitala, ki predstavlja relativno trajno obliko intelektualnega kapitala, ki je v lasti podjetja.

¹⁰ Pojem komunikacijskega kapitala Komisarjevsky (1999, 9) opredeljuje kot »vrednost, ki izvira iz osveščenega mnenja«, vendar sodi njegova razlaga bolj v način mišljenja, ki smo ga opredelili kot staro ekonomijo, saj iz nje izhaja, da je komunikacijski kapital razlika med »vrednostjo, ki izvira iz osveščenega mnenja« o podjetju, in nižjo vrednostjo, ki izvira iz neosveščenega mnenja; potemtakem komuniciranje ne sodeluje pri ustvarjanju nove vrednosti, temveč »pravo vrednost« (ki je že v podjetju) štiti pred stroški neumnosti in nevednosti (kar je naloga starega poslovnega komuniciranja).

Strukturni komunikacijski kapital. Strukturni komunikacijski kapital je lahko opredmeten v obliki priročnikov, podatkovnih baz, navodil in drugih nosilcev, lahko pa biva tudi v neopredmeteni obliki kot navade, običaji, rutine in »splošno znanje« nekega podjetja. Strukturni komunikacijski kapital ne nastane nujno kot posledica namenskega in zavestnega dela; lahko je stranski proizvod dolgoletnega sodelovanja ljudi. Vendar podjetja zadnja leta vse več vlagajo prav v opredmetene oblike strukturnega kapitala, ker je s temi najlažje rokovati. Tako kot ima človeški komunikacijski kapital hudo hibo v tem, da lahko odide drugam, jo ima strukturni komunikacijski kapital v tem, da se sam ne spreminja in ne prilagaja novim okoliščinam, temveč vsaka njegova sprememba povzroča določene stroške. Na neki način se človeški in strukturni kapital dopolnjujeta, saj je mogoče višje stopnje človeškega kapitala izkoriščati ob nizkem strukturnem kapitalu, nižje stopnje človeškega kapitala pa je do določene mere mogoče kompenzirati z visokim strukturnim kapitalom (od tod visoka stopnja predpisovanja in »treniranja« v tistih storitvenih organizacijah, ki večino dela opravljajo z nižje izobraženimi zaposlenimi – najbolj znan primer tega je prav McDonald's). Prav tako kaže opozoriti, da podjetja lahko hitro rastejo ali se širijo le ob ustreznem strukturnem kapitalu, ki jim omogoča hitro uvajanje novih ljudi, ne da bi že zaposleni zato morali izgubljati preveč časa. Vstop multinacionalk v države, kot je Slovenija, sloni prav na njihovem strukturnem kapitalu – k nam ne prihajajo z najboljšimi ljudmi (za to smo premajhni in premalo pomembni) in ne z blagovnimi znamkami (te niso nekaj, kar se »prinese«, temveč jih je za slovenske potrošnike šele treba ustvariti) – k nam prihajajo z znanjem, kako blagovne znamke prenašati iz drugih okolij ali jih delati iz nič, in to znanje je opredmeteno kot njihov strukturni komunikacijski kapital, ki ga uporabljajo za tvorjenje odnosnega komunikacijskega kapitala.

Odnosni komunikacijski kapital. Odnosni komunikacijski kapital nastaja v interakciji podjetja z njegovim okoljem in se izraža v dostopnosti do pomembnih vplivnežev, nižjih stopnjah pritiskov lokalnega, aktivističnega in političnega okolja itd. Podjetja z višjim odnosnim komunikacijskim kapitalom pritegujejo človeški komunikacijski kapital lažje in ceneje kot tista z nizkim odnosnim komunikacijskim kapitalom na trgu delovne sile. Komuniciranje z dobavitelji je bila sredi druge polovice dvajsetega stoletja tista primerjalna prednost, ki je japonska podjetja vsaj začasno postavljala pred zahodne tekmece, dokler se ti niso naučili te lekcije. Nizka stopnja odnosnega komunikacijskega kapitala slovenskih podjetij kot kategorije se izkazuje v »davkih«, ki jih v zahodnih državah plačujejo na svojo državo porekla – slovensko blago je na zahodnih trgih ob enaki kakovosti praviloma manj vredno od enakega zahodnega blaga samo zato, ker prihaja iz Slovenije. Slovenska podjetja razpolagajo z odnosnim komunikacijskim kapitalom pri svojih kupcih jugovzhodno od Slovenije. Najbolj znana oblika odnosnega kapitala je blagovna znamka in zanjo obstajajo sprejeti načini vrednotenja. Coca-Cola, najvrednejša blagovna znamka na svetu, je vredna približno 39 milijard ameriških dolarjev (Stewart, 1998, 78). Vendar odnosni komunikacijski kapital ne obstaja le v odnosih s potrošniki,

temveč z vsemi skupinami, ki so pomembne za delovanje podjetja.

Komentar

Da gre pri komunikacijskem kapitalu v vseh treh oblikah, človeškem, strukturnem in odnosnem, za proizvodni faktor, najlažje vidimo po tem, da so podjetja zanj pripravljena plačati in da iz teh nakupov pričakujejo dobičke. Ljudje z višjo komunikacijsko kompetenco so ob enakih drugih pogojih dražji od tistih z nižjo; podjetja trgujejo s podatkovnimi bazami, priročniki in navodili za komuniciranje kot opredmetenimi oblikami strukturnega kapitala in blagovnimi znamkami ter drugimi oblikami odnosnega kapitala. Kazalo bi se vprašati, ali slovenska podjetja na področju upravljanja s komunikacijskim kapitalom dohajajo tujo konkurenco ali ne in ali ni pomanjkanje znanja in ljudi, ki bi znali rokovati s komunikacijskim kapitalom, bolj nevarno od pomanjkanja tehničnega kadra – zaenkrat še nihče ni rekel, da v Sloveniji ne znamo narediti dobrega čevlja, obleke ali avtomobila; nihče pa še ni rekel, da znamo narediti dobro blagovno znamko (Elan dela dobre smuči, kot blagovna znamka pa je bil vreden toliko, da ga je bila pripravljena kupiti in reševati le vlada, ki pa načeloma ne sodi med najboljše gospodarje).

SKLEP: NA ROBU SANJSKE DRUŽBE?

Poslovno komuniciranje kot proces oblikovanja komunikacijskega kapitala, ki je zmožen ustvarjati vrednost ne iz materialnih, temveč simbolnih virov, odpira možnosti razvoja nematerialne družbe. Takšno, pomaterialno družbo je danski futurolog Jensen (1999) poimenoval *sanjska družba*. V sanjski družbi so podjetja podobna plemenom, s svojimi rituali zgodbami in miti (»vrednote«, »vizije« in »poslanstva«!), ki prodajajo zgodbe (»blagovne znamke«!) in ne izdelkov.

Pred približno 100.000 leti smo se ljudje pojavili kot lovci živali in nabiranci užitnih rastlin. To je bil prvi tip družbe, *lovsko-nabiralska družba*, ki jo še danes lahko srečamo na vse bolj redkih odmaknjenih koncih sveta. Pred nekako 10.000 leti smo ljudje začeli obdelovati zemljo in rediti živino. To je drugi tip družbe, *kmetijska družba*, v kateri še danes živi večina človeštva. Tretji tip, *industrijska družba*, s stroji, tovarnami in delavci, ni starejša od sto do dvesto let. Četrty tip, *informacijska družba*, ima šele dvajset let, a Jensen in njegovi kolegi v njej že zaznavajo nastavke njene naslednice, petega tipa, *sanjske družbe*.

Sanjska družba bo resnično »sanjska« le za bogati del sveta. Jensen (1999, 46) napoveduje, da se bo večji del materialne proizvodnje preselil v danes manj razviti del sveta, ki se bo industrializiral in razvitemu svetu prodajal izdelke, tem pa bo razviti svet dodajal zgodbe in jih prodajal naprej po 15 do 20 odstotkov višji ceni. To za večino najuspešnejših svetovnih podjetij seveda ni nikakršna prihodnost, temveč sedanost, na robu katere se nahaja tudi Slovenija. Mnoga slovenska podjetja izdelujejo izdelke za zahodna podjetja, ki jim ta le še dodajo svoje zgodbe (Benetton, Hugo Boss...) in jih prodajo naprej po višji ceni.

Najsibo sanjska družba jutrišnja resničnost večine živečih v razvitem svetu (ZDA in Kanada, EU, Japonska, Avstralija in Nova Zelandija) ali izbrane manjšine tretjetinsko »razvite« družbe, ne smemo pozabiti, da nova ekonomija prinaša marsikaj, kar s stališča stare ekonomije deluje prastaro. Nove, prožne oblike organiziranja proizvodnje, prožna delovna sila, ki ni v klasičnem pogodbenem mezdnom odnosu do delodajalca, temveč sama skrbi za svoje »potrfele« poslov, povzdigovanje čustev na račun razuma – vse to smo že imeli v predindustrijski družbi. Nova ekonomija je glede na staro družbo tako hkrati »novejša« in »starejša«: novejša po tem, da prihaja za staro, starejša pa potem, da ponovno uvaja prakse, ki jih je stara ekonomija nadomestila (Pfeffer, 1997).

To morda do neke mere velja tudi za komuniciranje v poslovnem kontekstu: v mnogočem je bila predindustrijska (predstara) družba dosti bolj komunikativna (celo »magična«) od tiste, ki jo je nasledila, ali kot je temu rekel Weber, industrijska družbe je predhodne »odčarala«. Z naraščanjem vloge in pomena komuniciranja v poslovanju pa smo svet, ki ga živimo, ponovno začeli »začaravati«.

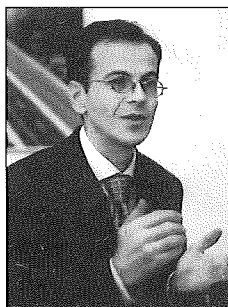
Literatura

- Argenti, P. A. (1998), *Corporate Communication*, Boston, MA, Irwin/McGraw-Hill.
- Babe, R. E. (1994), »Information theory in economics«, The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics, G. M. Hodgson, W. J. Samuels in M. R. Tool. Aldershot, England, Edward Elgar, A-K: 360–366.
- Bernstein, D. (1986), *Company Image and Relativity: A critique of corporate communications*, Eastbourne, England, Holt, Rinehart and Winston.
- Bromley, D. B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Cameron, D. (2000), *Good to talk? Living and working in a communication culture*, London, Sage.
- D'Humieres, P. (1993), *Management de la Communication d'Entreprise*, Paris, Eyrolles.
- Dolphin, R. R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Oxford, England, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1990), *The New Realities: In government and politics ... in economy and business ... in society ... and in world view*, London, Mandarin.
- Fill, C. (1999), *Marketing Communications: Contexts, contents and strategies*, London, Prentice Hall Europe.
- Fiske, J. (1997), *Introduction to Communication Studies*, London, Routledge.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Gaut, D. in E. M. Perrigo (1998), *Business and Professional Communication for the 21st Century*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Gayeski, D. (1993), *Corporate Communications Management: The Renaissance Communicator in Information-Age Organizations*, Boston, MA, Focal Press.
- Gerth, H. H. in C. Wright Mills, ur. (1958), *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press.
- Goldhaber, G. M. (1993), *Organizational Communication*, Madison, WI, WBC Brown & Benchmark Publishers.
- Golfetto, F. (1993), *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l'impresa*, Milano, EGEA.
- Goodman, M. B., ur. (1994), *Corporate Communication*, Albany, NY, State University of New York Press.
- Grunic, J. E., ur. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management* Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Hadjimatheou, G. (1994), »Consumer behaviour«, The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics, G. M. Hodgson, W. J. Samuels in M. R. Tool. Aldershot, England, Edward Elgar, A-K: 75–80.
- Hammond, T. H. (1994), *Structure, strategy and the agenda of the firm. »Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda«*, R. P. Rumelt, D. E. Schendel in D. J. Teece. Boston, MA, Harvard Business School Press, 97–154.
- Hannan, M. in J. Freeman (1993), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hargie, O. D. W., Ed. (1997), *The Handbook of Communication Skills*, London, Routledge.
- Hauser, M. D. (1998), *The Evolution of Communication*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Heath, R. L. (1994), *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Hosking, D.-M. in I. E. Morley (1991), *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*, New York, Harvester Wheatsheaf.
- Jablin, F. M., R. L. Cude, et al. (1994), »Communication competence in organizations: conceptualization and comparison across multiple levels of analysis«, *Organization-Communication: Emerging Perspectives IV*, L. Thayer Norwood, NJ, Alex Publishing Corporation, 114–140.
- Jensen, R. (1999), *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, New York, McGraw-Hill.
- Komisarjevsky, C. (1999), »Intangible asset«, ICO Summit 99: The Presentation, Lucerne, Switzerland, ICO, 9–10.
- Locker, K. O. (1997), *Business and Administrative Communication*, Boston, MA, Irwin/McGraw-Hill.
- McCormick, R. E. (1993), *Managerial Economics*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Longman.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Nessmann, K. (1995), »Public relations in Europe: A comparison with the United States«, *Public Relations Review*, 21(2), 151–160.
- Olderman, R. M. (1997), *10 Minute Guide to Business Communication*, New York, Macmillan.
- Oliver, S. (1997), *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*, London, Kogan Page.
- Pfeffer, J. (1997), »Will the organization of the future make the mistakes of the past?«, *The Organization of the Future*, Hesselbein, F. Goldsmith, M. in Beckhard, R., San Francisco, CA, Jossey-Bass, 43–51.
- Pugh, D. S. in D. J. Hickson (1989), *Writers on Organizations*, London, Penguin.
- Putnam, L. L. in G. Cheney (1995), »Organizational communication: Historical development and future directions.« *Foundations of Organizational Communication: A Reader*, S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz and M. E. Mayer, White Plains, NY, Longman, 10–28.
- Riel, C. B. M., van (1995), *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall.
- Ritzer, G. (1996), *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press.
- Rosenau, R. M. (1992), *Post-Modernism and the Social Sciences: Insights, Inroads, and Intrusions*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Rosenfeld, P., R. A. Giacalone, et al. (1995), *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement in Organizations*, London, Routledge.
- Ross, J., G. Ross, et al. (1997), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, London, MacMillan Press.
- Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum, et al. (1993), *Integrated Marketing Communications*, Chicago, IL, NTC Business Books.
- Slatter, S. in D. Lovett (1999), *Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*, London, Peguin.
- Smith, P., C. Berry, et al. (1997), *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build And Integrate Communications*, London, Kogan Page.
- Smith, P. R. (1993), *Marketing Communications: An Integrated Approach*, London, Kogan Page.
- Stewart, T. A. (1998), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Stuart, H. (1999), »Towards a definitive model of corporate identity management process«, *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200–207.
- Thompson, P. K. (1987), »Translating organizational theory: Symbolism over substance«, *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts in L. W. Porter, Newbury Park, CA, Sage, 70–96.
- Thorson, E. in J. Moore, Eds. (1996), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Thurley, K. in H. Wierdenius (1989), *Towards European Management*, London, Pitman.
- Troy, K. (1993), »Managing Corporate Communication in a Competitive Climate: A Research Report (No. 1023)«, New York, The Conference Board.
- Verčič, D. (1998), »Organizacijska komunikacijska kompetenca«, *TiP*, 35(4), 759–770.
- Verčič, D. (1999), »Organizacijska komunikacijska kompetenca in poslovna uspešnost«, *TiP*, 36(4), 679–686.

- Verčič, D. in J. E. Grunig (2000), »The origins of public relations theory in economics and strategic management«, *Perspectives on Public Relations Research*, D. Moss, D. Verčič in G. Warnaby, London, Routledge, 9–58.
- Wallace, C. D. (1982), *Legal Control of the Multinational Enterprise: National Regulatory Techniques and the Prospects of International Controls*, The Hague, Martinus Nijhoff Publishers.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- White, J. (1991), *How to Understand and Manage Public Relations: A Jargon-Free Guide to Public Relations Management*, London, Business Books Limited.
- Will, M. (1999), »Corporate Communications«, *Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*, J. Leitloff, dostopno na internetu na naslovu: <http://www.mcm.unisg.ch/ccc/CorporateCommunications.pdf>.
- Will, M., M. Probst, et al. (1999a), »Who is in charge: Corporate Communications or Corporate Marketing? A European survey amongst the top reputation leading companies«, St. Gallen, Centre for Corporate Communications, University of St. Gallen, dostopno na internetu na naslovu: <http://www.mcm.unisg.ch/ccc/WhosInCharge.pdf>.
- Will, M., M. Probst, et al. (1999b), »Who's Managing Corporate Reputation? A Survey of Leading European Companies«, *Corporate Reputation Review*, 2(4), 301–306.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.

II. Od celibata in dominacije do integriranih organizacijskih komunikacij

Pedja Ašanin Gole
absolvent podipl. študija
menedžmenta
Fakulteta za družbene vede
Univerza v Ljubljani



Izвлеček

Obdobje celibata in dominacij marketinga nad odnosi z javnostmi ali obratno se z intenzivnim razvojem konceptov integriranega komuniciranja organizacij obrača k funkcionalnemu, sinergičnemu sodelovanju. Tudi sam koncept »integriranih marketinških komunikacij« je po avtorjevem mnenju nastal kot koncept dominacije marketinških komunikacij nad odnosi z javnostmi in ne dejansko kot integrirano komuniciranje organizacije. Toda v več kot desetletnem vnetem iskanju teoretično optimalnega koncepta integriranih komunikacij, ki naj prinesejo sinergijo v upravljanje komunikacijskih funkcij organizacij, se vse preveč pozabljajo značilnosti njihovih posameznih komunikacijskih funkcij. Le s prepoznavanjem njihovih različnosti, izhodiščnih opredelitev in ciljev lahko ugotovimo, pri katerih točkah sploh lahko integriramo snovanje komunikacijskih strategij, načrtov, akcij in evaluacij.

Abstract

With intensive development of concepts of "integrated communications" the period of celibacy and domination of marketing over public relations or inversely, is turning to functional, synergy activity. By autor's opinion also the concept of integrate marketing communication itself begin as concept of domination of marketing communication over public relations and actually not as integrate communication of organisation. But in more then ten years zeal in searching of theoretical optimal concept of integrated communications which should bring synergy in management of communications function of organisation, there is too much forgetting of characteristic of single communication functions of organisations. Only with recognizing of their diversities, starting-point definitions and aims we can find out at which points at all we can integrate planning of communication strategies, plans, actions and evaluations.

Različnim konceptom integriranih (marketinških) komunikacij tudi po več kot desetletju od nastanka prvotnega koncepta še ni videti konca. Tudi vprašanja izpred desetletja o tem, ali sta marketing in odnosi z javnostmi ločeni, vendar enakovredni funkciji, prekrivajoči se ali pa ena dominira nad drugo ipd., so aktualna še danes.

O odnosu med marketingom in odnosi z javnostmi je bilo veliko publiciranega. Številni avtorji zaznavajo konflikt med

Pedja Ašanin Gole, univ. dipl. pol., je svetovalec uprave DARS za področje odnosov z javnostmi. Je avtor več strokovnih člankov in strokovnih sestavkov s področij strateškega načrtovanja komunikacij, organizacijskega ter kriznega komuniciranja, sourednik tematskih števil revij o odnosih z javnostmi in organizacijskem komuniciranju, član Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) in generalni sekretar Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

tema dvema funkcijama, ponavadi v smeri marketinške dominacije ali vsaj poskusov dominacije nad odnosi z javnostmi.

Hallahan (1992, navedeno po Grunig, Grunig, 1998) je odnos med marketingom in odnosi z javnostmi tipologiziral v naslednji obliki:

- celibat (obstaja samo ena funkcija, bodisi marketing ali odnosi z javnostmi)
- koeksistenca (funkciji delujeta neodvisno)
- borba (funkciji sta v navzkrižju);
- prevzemanje (ali dominacija: ena funkcija si prilasča drugo)
- koordinacija (funkciji sta neodvisni, vendar delujeta tesno skupaj)
- kombinacija (obe funkciji delujeta v sklopu enega oddelka).

Poglejmo to tipologizirano stanje organiziranosti marketinga in odnosov z javnostmi nekoliko podrobneje.

»Celibat« obstaja kot nekakšen ultimat v organizaciji (ali marketing ali odnosi z javnostmi), lahko pa ga razumemo tudi kot organizacijsko potrebo. Hunter (1997) je na primer empirično dokazal, da v izdelčno usmerjenih podjetjih prevladuje marketing, saj so najpomembnejši deležniki takšnih podjetij potrošniki, odnosi z javnostmi pa v reguliranih organizacijah, katerih ključne javnosti so vlada in drugi deležniki (na primer javni sektor). Menim, da že glede na naravo organizacije (npr. zasebni sektor / javni sektor ipd.) sploh ni nujno potrebno, da sta v njej obe funkciji – in marketing in odnosi z javnostmi.

V organizacijah z »miroljubno koeksistenco« marketinga in odnosov z javnostmi se obe funkciji vsaka sebi zdita samozadostni in neodvisni. Pa vendar se odnosi z javnostmi in marketing prepletajo in imajo veliko stičnih točk ne glede na to, da se razlikujejo tako teoretično kot funkcionalno. Moje stališče je, da gre za dve disciplini, ki se enakovredno medsebojno dopolnjujeta, pri čemer ne gre za podrejeno vlogo ene ali druge. Zmotno je namreč mnenje, da so odnosi z javnostmi podrejena tehnična aktivnost v okviru marketinga, saj samo tehnične metode (tj. »obrtiška znanja«) nikakor niso dovolj za celovito obvladovanje nenehno se spreminjajočega okolja. Celo oče sodobnega marketinškega menedžmenta Philip Kotler je do nedavnega izenačeval odnose z javnostmi s pospeševanjem prodaje in jih uvrščal v sklop marketinškega menedžmenta, v trženjski splet kot neplačano orodje publicitete (»promocija«).¹ Prizadevanja, da bi spravili odnose

¹ Glej Kotler Philip (1980, 89 in naprej): Marketing Management : Analysis, Planning and Control (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, New York, 1980, str. 89 in naprej, ali Kotler P. (1982, 379): Marketing for Nonprofit Organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall. Toda, kot ugotavljata Hunt in Grunig (1995, 363), je tudi Kotler leta 1988 spoznal, da odnosi z javnostmi niso funkcija tržnega komuniciranja, temveč samostojna funkcija managementa. Glej: Kotler P. (1991): Marketing Management (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall. V konceptu »megamarketinga« je namreč Kotler izločil odnose z javnostmi iz trženjskega spleta in jim, podobno kot konceptu moči, določil posebno nalogo ter končno začel obravnavati odnose z javnostmi in marketing kot enakovredni področji upravljanja. Glej: Gruban B., Verčič D., Zavrl F. (1997, 25–26).

z javnostmi v okvir marketinškega upravljanja, nimajo niti empirične niti konceptualne podlage, ki bi to podkrepila (Ehling, White, J. Grunig, 1992, 377).

Tako pri odnosih z javnostmi kot tudi pri marketingu je komunikacija sicer temeljno orodje in nekatere komunikacijske tehnike so si izjemno podobne.² Toda razlika je v samem sporočilu in namenu komunikacije. Če poenostavimo, je *marketinško sporočilo* usmerjeno na trg in potencialnega kupca in poskuša *vplivati* predvsem *na vedenje* odjemalcev in dobaviteljev – na interesne javnosti torej – in celo več: »menjava je opredeljujoča podmena trženja« (Kotler, 1991, 7). *Sporočilo odnosov z javnostmi* pa je usmerjeno na segmentirano okolje, torej na točno določene ciljne javnosti, in poskuša *vplivati* najprej *na stališča* (znanja, čustva in nagnjenosti k določenemu vedenju), čeprav prav stališča zaradi svoje splošnosti bolj vplivajo na vedenje kot znanje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, 13). Toda pri obeh – tako pri marketingu kot tudi pri odnosih z javnostmi – je končni cilj komunikacije vplivanje na vedenje v želeni smeri, na njegovo spreminjanje ali pa morda ohranjanje in preprečevanje, da bi se spremenilo.

Osnovna naloga marketinga je dvigniti krivuljo povpraševanja po določenih izdelkih ali storitvah organizacije in s tem tudi povečevanje profita. Naloga odnosov z javnostmi pa ni povečevanje profita, marveč varovanje organizacije pred višjimi stroški, ki bi jih imela, če ne bi ustvarjala kakovostnih odnosov z okoljem, ter omejevanje ali spreminjanje stroškov, tako da se poveča sposobnost organizacije, da izpolni svoje poslanstvo (J. Grunig, 1992b, 20).

Odnosi z javnostmi so menedžerski proces, katerega cilj je doseči in vzdrževati sozvočje in pozitivno vedenje med različnimi socialnimi skupinami, od katerih je organizacija odvisna pri uresničevanju svojega poslanstva. Temeljna odgovornost odnosov z javnostmi je torej vzpostavljanje in vzdrževanje za organizacijo dojemljivega okolja.

Marketing pa je menedžerski proces, katerega cilj je privabiti in zadovoljiti potrošnike (uporabnike), in to dolgoročno, da organizacija lahko doseže svoje ekonomske cilje. Temeljna odgovornost marketinga je v vzpostavljanju in vzdrževanju trgov za organizacijske izdelke ali storitve.

Navedeni definiciji poudarjata temeljno razliko v konceptih odnosov z javnostmi in marketinga. Odnosi z javnostmi imajo opraviti z javnostmi, medtem ko ima marketing opraviti s trgi. Ehling, White in Grunig (1992, 357) pojasnijo to razliko takole: »Marketinški menedžerji identificirajo trge za organizacijske izdelke in storitve. Nato nadzirajo programe marketinškega komuniciranja za ustvarjanje in vzdrževanje povpraševanja po izdelkih ali storitvah. Menedžerji odnosov z javnostmi pa, nasprotno, nadzirajo programe za komuniciranje z različnimi javnostmi – skupinami ljudi, ki se organizirajo sami, da delujejo v odnosu na organizacijo ali pa organizacija sama deluje nanje«.

² Denimo sponzorstva ali še posebej tehnike v odnosih z mediji, npr. sporočila za javnost, novinarske konference ipd.

Polje marketinškega delovanja je trg; marketinška komunikacijska funkcija je osredotočena na potrošnike. Odnosi z javnostmi pa komunicirajo z vsemi javnostmi organizacije: z zaposlenimi (in menedžerji), z lokalno skupnostjo, mediji, političnimi strankami, državnimi organi, interesnimi združenji in drugimi vplivnimi javnostmi. Trge, s katerimi komunicira marketing, ustvarjajo organizacije s svojimi izdelki; javnosti, s katerimi komunicirajo odnosi z javnosti, pa se ustvarjajo same, pogosto zaradi delovanja organizacije in njenih vplivov. Res pa je, da organizacije pogosto tudi same ustvarijo javnosti, ko ustvarjajo trge (npr. društva, ki se borijo za omejitev uporabe tobačnih izdelkov).

Kot pravita Grunig in Repper (1992, 126), organizacije lahko same izbirajo trge, javnosti pa nastanejo same in same izberejo »svojo« organizacijo. Organizacija si išče tiste tržne segmente, v katerih je sposobna prodati; segmenti, ki ne ustrezajo sposobnostim organizacije, pa so prepuščeni drugim. Nasprotno pa se javnosti oblikujejo zaradi problemov in iščejo organizacije, ki te probleme ustvarjajo, da bi si od njih pridobile informacije, zahtevale odškodnino, da bi nanje izvajale pritiske ali pa zahtevale od vladnih organov, da organizacijo »spravijo v red«. Drug način gledanja na to razliko – utemeljmeta ga Verčič in Grunig (1995, 12; 1998, 585) – je, da odločevalci postanejo člani *trga* zaradi ekonomskih okoliščin – povpraševanja po izdelkih ali storitvah, medtem ko odločevalci postanejo člani *javnosti* zaradi družbenih in političnih zunanjih učinkov, ki organizaciji povzročajo tako nevarnosti kot tudi priložnosti.

Tako pri odnosih z javnostmi kot pri marketingu pa gre nedvomno tudi za promocijo in publiciteto. Toda če poenostavimo, je marketinški namen promovirati, da bi se povečal profit organizacije (oziroma povpraševanje po izdelkih), namen odnosov z javnostmi pa je informirati, izobraževati, doseči medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi ter sprejemljivost, če že ne naklonjenost organizaciji (ali njenim izdelkom).

TEORETIČNI POGLEDI NA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so komuniciranje in obratno, komuniciranje je del odnosov z javnostmi. Toda taka definicija je nepopolna, saj ne pojasni nobene posebnosti odnosov z javnostmi, ne razloži, kakšna je njihova komunikacija, kakšne so javnosti, kaj je njihov smisel, smoter in cilj ter kako služijo organizacijskim in družbenim ciljem.

»Prakticiranje odnosov z javnostmi je menedžerska disciplina... Temeljna filozofija odnosov z javnostmi je pravzaprav zelo enostavna. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizni, ravnodušni do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko povzamemo v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji

na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, temveč filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi.« (Black, 1993, 11)

Poglejmo še nekaj značilnosti osnovnih definicij odnosov z javnostmi:

- Odnosi z javnostmi pomenijo vodenje in upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi (J. Grunig, Hunt, 1984, 6).
- Odnosi z javnostmi so upravljalska funkcija vzpostavljanja in vzdrževanja medsebojnega ugodnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen njen obstoj (Cutlip, Center, Broom, 1994, 1).
- Odnosi z javnostmi so drugo pomembno marketinško orodje. Ne samo, da mora podjetje vzpostavljati odnose do svojih uporabnikov (potrošnikov), dobaviteljev in distributerjev, marveč mora prav tako imeti odnose z dolgim nizom interesnih javnosti... Javnost je vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje (Kotler, 1994, 676).
- Odnosi z javnostmi so funkcija menedžmenta, ki evaluirava vodenje javnosti, si prizadeva aktivirati učinkovit odnos med različnim občinstvom in načrtuje ter izvaja akcijske programe, s katerimi pridobiva razumevanje in sprejemljivost (Thorson, Moore, 1996, 4).

Kot je razvidno, so večino navedenih definicij podali avtorji s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta. Avtorji s področja marketinga ali oglaševanja pa pogosto razumejo odnose z javnostmi podobno, kot jih definira Kotler.

V laični javnosti se odnosi z javnostmi identificirajo le z eno od mnogih svojih funkcij – z odnosi z mediji, praktiki odnosov z javnostmi pa so prepoznani kot ponudniki informacij – pogosto manipulativnih – medijem.

Predstavniki nekaterih strok se nagibajo k drugačnim omejevanjem odnosov z javnostmi – na primer predstavniki druge discipline, ki jo obravnavam tukaj, tj. marketinga, ki jih omejuje na marketinško komuniciranje ali na »marketinške odnose z javnostmi«, kot se pogosto imenujejo.

Oba pogleda reducirata vlogo in funkcijo odnosov z javnostmi na tehnično, izvajalsko, »obrtniško« raven, za katero so pomembne le veščine. Toda tukaj je treba poudariti Grunigov pomen tistega, kar imenuje »komunikacijski menedžment«, saj gre pri tem predvsem za razločevanje med omejitvijo odnosov z javnostmi s »promocijo«, »informiranjem« in posameznimi karakterističnimi komunikacijskimi orodji kot njihovo tehnično funkcijo ter med menedžerskim pogledom in menedžersko funkcijo tovrstnega komuniciranja organizacij.

Praktiki odnosov z javnostmi, vnaprej determinirani le s pojmi »tehnični, obrtniški, nanašajoč se na veščine in ne teoretska znanja«, pogosto zares vrhunsko tehnično obvladujejo komunikacijska orodja in ne prispevajo k strateškemu

načrtovanju komunikacijskih aktivnosti v organizacijah. Drugo plat te medalje razkriva dejstvo, ki ga dokazujejo tudi slovenske raziskave, da praktikom odnosov z javnostmi primanjkuje predvsem upravljaljskih, menedžerskih znanj.³ Strategijo v teh primerih navadno določijo drugi in njena izvedba je pogosto zares le tehnično opravilo, pa ne le na področju odnosov z javnostmi. Po mojem bi bilo popolnoma napačno dokazovati, da se morajo praktiki odnosov z javnostmi enostavno preleviti iz »obrtnikov« v »menedžerje«, saj to najbrž niti ni mogoče in tudi ne potrebno. Komunikacijski menedžment je vendarle preveč kompleksna in zahtevna naloga, da bi se izvajalci po potrebi enostavno prelevili v stratege, svetovalce in menedžerje. Ravno obratno: komunikacijski menedžment potrebuje tako stratege, svetovalce kot tudi tehnike (v smislu izvajalcev).

V najširšem pomenu so odnosi z javnostmi vodenje in upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi, kot ugotavlja Grunig v navedeni definiciji. Z drugimi besedami, odnosi z javnostmi so strateška funkcija menedžmenta, enako pomembna za uspeh organizacije (ali/in korporacije) kot druge menedžerske funkcije, na primer marketing, raziskave in razvoj ali finance.

Za potrebe pričujočega članka je treba razlikovati vsaj med dvema pogledoma na odnose z javnostmi: organizacijsko-teoretskim in marketinško-teoretskim. Prvi pristop, organizacijski torej, je razviden iz že navedene Grunig-Huntove definicije. V njej se namesto odnosov z javnostmi prvič tudi dejansko vsebinsko in ne le pomensko uporablja izraz »komunikacijski menedžment«: »Praktiki odnosov z javnostmi ... vodijo, upravljajo, načrtujejo in izvajajo komunikacije za organizacijo kot celoto. Upravljajo sporočanje znotraj organizacije o na primer, vedenju in obnašanju javnosti do organizacije ter uporabljajo to informacijo za svetovanje menedžerjem o organizacijskih politikah in akcijah. Prav tako lahko upravljajo sporočanje navzven organizacije, ko pomagajo menedžmentu, da se odloči, kako pojasniti določeno organizacijsko politiko ali akcijo javnostim.« (Grunig, Hunt, 1984, 6)

Organizacijsko-teoretski pristop k odnosom z javnostmi se nanaša na vlogo odnosov z javnostmi k doseganju organizacijskih smotrov in ciljev, marketinško-teoretski pristop pa na sposobnost odnosov z javnostmi, da podpira marketinška prizadevanja. Marketinški pogled je seveda pod močnim vplivom marketinga in marketinških ciljev. Vodilno vprašanje pri tem pogledu na odnose z javnostmi je, kako naj ti prispevajo k doseganju marketinških ciljev organizacije, predvsem (ne pa izključno) kot dodatek in/ali podaljšek drugih komunikacijskih naporov, kot so oglaševanje ali promocija.

Morda ni odveč reči, da je področje delovanja odnosov z javnostmi zelo povezano z razumevanjem marketinga v vsaki organizaciji posebej. Njihova vloga v posamezni organizaciji se razlikuje od organizacije do organizacije glede

na to, kako organizacija sama gleda na marketing, prodajo izdelkov in storitev, ali še bolj splošno definirano, na zadovoljevanje potreb in hotenj v procesu menjave. Marketinška funkcija v organizacijah lahko torej odločilno vpliva na prakso odnosov z javnostmi v organizaciji.

Bližje klasičnemu marketinškemu pogledu na odnose z javnostmi so tisti pogledi, ki jih reducirajo na promocijo ali publiciteto, na prvega od Grunigovih štirih modelov odnosov z javnostmi torej, medtem ko bolj odkritosrčni marketinški pogledi vodenje in prakticiranje odnosov z javnostmi vidijo kot strateško organizacijsko funkcijo. Slednji premislek je bližji organizacijsko-teoretičnemu pogledu na odnose z javnostmi, katerega poglobljena prednost je v sposobnosti približevanja znanjem s področja marketinga (npr. segmentacija tehnik, evaluacija). Velika nevarnost tega pogleda pa je, da osnovne odkrite in politične funkcije odnosov z javnostmi niso nikjer več prepoznane in da so druge javnosti razen potrošnikov/uporabnikov ali trgov težje prepoznavne.

Organizacijsko-teoretični pogled na odnose z javnostmi vidi obstoj prakse odnosov z javnostmi predvsem kot strateško funkcijo organizacijskega menedžmenta brez neposrednega odnosa in povezave z marketingom, medtem ko jih želi drugi pogled (marketinško-teoretični) razumeti kot organizacijsko funkcijo, ki obstaja le za to, da podpira marketinške cilje in smotre. Nobena od teh ekstremnih pozicij v stvarnosti ni verjetna. Profesionalni odnosi z javnostmi vključujejo elemente obeh navedenih pozicij, odvisno od organizacije do organizacije, v kateri se prakticirajo.

ODNOSI Z JAVNOSTMI VS./IN OGLAŠEVANJE, PROPAGANDA

Odnosi z javnostmi niso oglaševanje ali propaganda niti nadomestek za njiju. Poenostavljeno lahko rečemo, da so sistematične in stalne komunikacijske aktivnosti, ki naj bi vplivale na stališča oz. spremembo stališč z močjo argumentov, dejstev, odprtosti, s čimer naj bi zagotavljale verodostojnost. Če tega ne upoštevajo, izgubijo kredibilnost kot predpogoj delovanja. Oglaševanje in propaganda pa so komunikacijske aktivnosti, ki naj bi – s pomočjo emocij – vplivale na vedenje oz. spremembo vedenja in navad. Kotler (1994, 596) definira oglaševanje kot vsako plačano obliko neosebne prezentacije in promocije idej, izdelkov ali storitev preko identificiranega pokrovitelja. Ne gre torej za aktivno spreminjanje okolja.

Za razliko od oglaševanja ali propagande odnosi z javnostmi s komuniciranjem, uporabo komunikacijskih orodij, sredstev, in tehnik aktivno spreminjajo okolje: odbojnost v simpatijo, predsodke v sprejemljivost, apatijo v zanimanje, ignoriranje v znanje. Od oglaševanja in propagande se odnosi z javnostmi navsezadnje razlikujejo po jeziku, ki ga uporabljajo (emocije – dejstva), po smotru (povečanje prodaje – promoviranje, informiranje in izobraževanje, doseganje razumevanja, da bi se omejili stroški organizacije), po širini (omejitve z marketinško funkcijo – operiranje z vsemi organizacijskimi funkcijami) ipd. (Jefkins, 1993, 10–12, 15).

³ Glej npr. že prvo slovensko raziskavo o tem: Gruban, Verčič, Zavrl (1994): Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia. Pristop, posebna januarjska številka.

»S promocijo ter permanentno in sistematično izvedbo gredo odnosi z javnostmi korak dlje od oglaševanja: posegajo namreč v proces oblikovanja javnega mnenja z načrtnim ustvarjanjem ali izkoriščanjem vzrokov, dogodkov, ki pritegnejo pozornost javnosti... Z ustvarjanjem soglasja tovrstno komuniciranje ustvarja pri ljudeh iluzijo, da sodelujejo pri oblikovanju javnega mnenja že s tem, ko reagirajo na obstoj in pojavljanje predmetov, ki jih tovrstno komuniciranje tako rekoč pridela.« (Habermas, 1969, 244)

Pri oglaševanju in propagandi ni natančne segmentacije javnosti, ki jim je oglaševano sporočilo namenjeno; načeloma ne gre za oddajanje sporočila segmentiranim ciljnim javnostim, temveč interesnim javnostim oziroma segmentiranim trgov, ki si jih organizacija sama izbere oz. določi. Pri profesionalnih odnosih z javnostmi je opredelitev in natančno definiranje, segmentacija ciljnih javnosti (ki se ustvarijo same, organizacija jih ne izbere) predpogoj delovanja. Black nazorno pokaže značilnosti oglaševanja v primerjavi z odnosi z javnostmi, kot kaže naslednja preglednica (Black, 1993, 39):

Prikaz 1: Značilne razlike med oglaševanjem in odnosi z javnostmi

uporaba medijev	zakup medijskega časa ali prostora	zanesajo se na medijsko pokrivane dogodke
nadzor nad sporočilom	strog nadzor vsebine in časa objave sporočila	relativno malo nadzora
kredibilnost poročila	relativno nizka	relativno visok sprejem sporočila
tip ciljnih javnosti	ozka, nanaša se na trg	specifične (segmentirane) javnosti
žarišče aktivnosti	tržno ali prodajno usmerjene aktivnosti	orientirani na stališča ali situacijo
časovni obseg	relativno kratkoročni cilji	kratko- in dolgoročni cilji
evaluacija	uvajane merilne tehnike	relativno omejene evaluacijske metode
plačilo agenciji	agencije so večinoma plačane od provizije medijev	agencije so plačane s svetovalskimi honorarji, ki temeljijo na časovnem zakupu

Black ugotavlja, da je oglaševanje del odnosov z javnostmi, saj so njihovi cilji krepiti zaupanje in spodbuditi spremembe, čeprav gre pri oglaševanju bolj za zaupanje in spodbujanje sprememb pri nakupovalnih navadah kot med splošnim javnim mnenjem (Black, 1993, 39).

KORPORATIVNI (ORGANIZACIJSKI) ODNOSI Z JAVNOSTMI VS./IN MARKETIŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Navedena pogleda na odnose z javnostmi, organizacijsko-teoretični in marketinško-teoretični, sta tipična za evropsko akademsko okolje, vsebinsko – ne pa tudi pojmovno – pa tudi za angloameriško, s tem da se angloameriški teoretiki bolj nagibajo k uporabi izraza korporativni (organizacijski) odnosi z javnostmi – *CPR* (*Corporate Public Relations*), in marketinški odnosi z javnostmi – *MPR* (*Marketing Public Relations*). Razlika med obema izrazoma je pravzaprav skoraj enaka kot med navedenima teoretičnima pogledoma, pa vendar.

Na korporativne (organizacijske) odnose z javnostmi se gleda kot na strateško funkcijo menedžmenta, kot na upravljanje in vodenje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Z drugimi besedami, gre za odnose z javnostmi, kot jih definirata Grunig in Hunt (1984, 6). Marketinški odnosi z javnostmi pa so po drugi strani prakticirani izključno kot podpora marketingu, po navadi prek ustvarjanja publicitete za organizacijo, izdelek ali storitev. To je zelo blizu tistemu, čemur Grunig in Hunt pravita »publiciteta« v prvem razvojnem modelu odnosov z javnostmi.

Pri razlikovanju med PR-om in MPR-om gre pravzaprav za potrebo po razlikovanju med orodji, sredstvi, in tehnikami odnosov z javnostmi, ki podpirajo marketing (torej MPR), in tistimi, ki označujejo korporativne, organizacijske odnose z javnostmi, ki komunikacijsko podpirajo poslovne organizacijske cilje. Odnosi z javnostmi so namreč del celotnega komuniciranja organizacije, razumljene v sociokulturnem kontekstu kot v cilj usmerjene skupine ljudi ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese.

Kot piše Harris⁴ (1991, 1993), zaznamo prakticiranje marketinških odnosov z javnostmi v osemdesetih letih najprej v ZDA, in sicer kot prepletanje temeljnih marketinških funkcij (pospeševanje prodaje) in temeljne funkcije odnosov z javnostmi – iskanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Mnoga uspešna in svetovno znana podjetja (Ford, British Airways, IBM, Coca-Cola Comp., McDonald's idr.) so ugotavljala, da množično oglaševanje ne zadovoljuje več potreb po konkurenčni prednosti, zato so pričela vse pogosteje prepletati odnose z javnostmi in marketing in tako na praktični ravni zaključevati dolgo obdobje konfliktov med njima. Organizacije v marketinške namene uporabljajo komunikacijska orodja, sredstva, in tehnike odnosov z javnostmi, saj ugotavljajo, da poleg tega, da so marketinški odnosi z javnostmi cenejši od oglaševanja, predstavlja verodostojnost sporočil odnosov z javnostmi pravzaprav dodano vrednost marketinškemu sporočilu, z njegovo pomočjo pa lahko prodrejo tudi na zaščitene ali zaprte trge.⁵ Kot pravi Philip Kotler, se organizacije soočajo z vse manjšo učinkovitostjo svojih promocijskih orodij. Zato je eden od razlogov za vse večje upoštevanje stroke odnosov z javnostmi v tem, da stroški oglaševanja nenehno naraščajo, število ljudi, ki jih oglaševanje doseže, pa nenehno upada.⁶ Komunikacijska orodja, sredstva, in tehnike odnosov z javnostmi pri iskanju cenejših in učinkovitejših promocijskih orodij obetajo zato veliko več. Kreativno ustvarjanje dogodkov,

⁴ Thomas L. Harris je avtor verjetno prve knjige o MPR: *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*. John Wiley & Sons, New York, 1991.

⁵ Na primer prodor navedenih korporacij na kitajsko tržišče. Navedeno po Harrisu (1993, 15-16): *How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications*. V: *Public Relations Quarterly* 38(1993)2.

⁶ Kotlerjev članek, v katerem pojasnjuje pojav marketinških odnosov z javnostmi, »Megamarketing«, je bil objavljen v *Harvard Business Review* leta 1988, ravno v času, ko je sam Kotler vodil seminar z naslovom »Marketing in odnosi z javnostmi: zaveznika v megamarketingu«. Navedeno po verjetno prvem slovenskem objavljenem zapisu o MPR: Maksimovič (1993, 12–13): *Novo orožje za tržne bitke: Marketinški odnosi z javnostmi*. V: *Pristop*, sept. 1993, št. 3.

publikacije, družbene investicije, sponzorstvo in druge družbeno koristne akcije, komuniciranje z lokalnimi skupnostmi ipd. omogočajo organizaciji, da se s svojo blagovno znamko in izdelki razlikuje od tekmecev. Kot pravi Harris (1991, 12 – 13; 1993, 15), so »marketinški odnosi z javnostmi proces načrtovanja, izvajanja in merjenja takih programov, ki spodbujajo nakupni impulz in zadovoljstvo potrošnika z verodostojnim komuniciranjem oz. posredovanjem informacij in vtisov, ki identificirajo organizacijo in njene proizvode ali storitve s potrebami, željami, interesi potrošnikov«. Gre torej za tehnike odnosov z javnostmi kot podpora marketingu.

Harris vidi eno od glavnih prednosti MPR v vzdrževanju trgov za razvoj izdelkov/storitev in v premagovanju potrošnikovega zaupanja v organizacijo in njene izdelke/storitve preko sponzorstev oz. organizacijske vključenosti v dogodke in prizadevanja, da organizacija skrbi za potrošnike (Harris, 1991, 39). To je pravzaprav tisto, kar Kotler definira kot »strateško koordinacijo ekonomskih, psiholoških, političnih orodij in orodij odnosov z javnostmi«, pri kateri so odnosi z javnostmi orodje za vstop na zaprte trge kot »priprava polja za marketing« (Kotler, 1991, 289).

Gre za dve strani istega kovanca, pri čemer je MPR pravzaprav sestavni del korporativnih odnosov z javnostmi (Hunter 1997, 25). Harrisov pogled na koristnost MPR je v podpori argumentaciji, da so odnosi z javnostmi funkcija menedžmenta, podobno kot je Grunigov argument »to, kar se je zgodilo, je sposobnost integriranja: MPR je primeren del CPR in ne obratno« (J. Grunig, 1996, navedeno po Hunterju, 1997, 28). To preprosto pomeni, da so korporativni (organizacijski) odnosi z javnostmi unificiran izraz za različne tipe organizacijskega komuniciranja in MPR je le eden od njih.

Z drugimi besedami, »produktne odnose z javnostmi« (torej tiste, ki so v funkciji marketinga) opisuje Harris (1991, 8) kot »marketinške odnose z javnostmi«, tiste odnose z javnostmi, ki pa so v funkciji organizacije kot celote, pa kot »korporativne odnose z javnostmi«.

MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Moj namen ni učiti »marketingarje« temeljnih pojmov, saj bi s tem prečnil okvire pričujočega teksta in morda še kaj ali koga drugega. Zato se omejujem le na dva teoretična pristopa, ki po mojem lahko pomenita prekrivanje, ujemanje marketinga z odnosi z javnostmi in komunikacijskim menedžmentom in povzročata konflikte med zagovorniki ene ali druge »strani«.

Podobno kot je z definiranjem odnosov z javnostmi, je bilo tudi z definiranjem marketinga in s poudarjanjem različnih pogledov nanj. Ena daleč najširših definicij je verjetno Kotlerjeva (1994, 6), ki pravi

»marketing is a social and menedžerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with others«.

Za razliko od Kotlerja je Meffert (1991, 31, navedeno po Hunter, 1997, 73) zagovornik bolj ekonomsko usmerjenega pogleda: »marketing pomeni načrtovanje, koordinacijo in kontrolo vseh korporativnih aktivnosti, namenjenih obstoječim in potencialnim trgov. Korporativni cilji morajo biti doseženi ... preko kontinuiranega zadovoljevanja potrošnikovih potreb.«

Navadno je povzročitelj konfliktov med marketingom in odnosi z javnostmi marketinško komuniciranje, saj si obe funkciji lastita komunikacijsko odgovornost zase. Poglejmo podrobneje.

Za Mefferta (1991, 443, navedeno po Hunter, 1991, 74) so osrednji elementi komunikacij »prenos informacij in pomenov za kontrolo mnenj, vedenja, pričakovanj in obnašanja, voden s specifičnimi cilji«. Kot orodja marketinškega komuniciranja identificira oglaševanje, pospeševanje prodaje (»sales promotion«), odnose z javnostmi in osebno prodajo (»personal selling«), Kotler (1994, 596) pa k temu doda še direktni marketing. Teh pet elementov ponazarja tarče marketinškega komuniciranja: obstoječe ali potencialne potrošnike. In prav to je bistvena razlika od odnosov z javnostmi: medtem ko imajo odnosi z javnostmi opraviti z različnimi segmentiranimi javnostmi, imajo marketinške komunikacije v žarišču le eno in edino: potrošnika. Resda se lahko potrošniška »javnost« razdeli na obstoječe potrošnike, potencialne potrošnike ipd., vendar namen komuniciranja pri vseh ostane enak: spodbuditi prodajo izdelkov/storitev, ustvariti zaslužek za korporacijo.

Pa vendar so v marketingu odnosi z javnostmi razumljeni kot orodje marketinških komunikacij. Z drugimi besedami, odnosi z javnostmi niso dojeti kot neodvisna, ločena organizacijska funkcija, marveč bolj kot eno od mnogih marketinških orodij. Kot ugotavlja Hunter (1997, 85), »marketing tipično dojema odnose z javnostmi kot orodje, ki je lahko uporabljeno, da vpliva na nejasno definirane javnosti – skupine ljudi, ki lahko vplivajo na uspeh organizacije –, in način, s katerim se lahko ustvari pozitivno okolje za organizacijo«. V nadaljevanju navaja Hunter Kotlerjevo definicijo javnosti (Kotler, 1994, 676) kot »katerekoli skupine, ki ima obstoječi ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje«. Nasprotno štejejo teoretiki odnosov z javnostmi za potrebno, da morajo odnosi z javnostmi komunicirati ne le s tistimi, ki (lahko) vplivajo na organizacijo, marveč tudi s tistimi, na katere lahko vpliva organizacija: graditi torej odnose s tistimi javnostmi, na katere organizacija lahko vpliva, in tudi s tistimi, ki vplivajo na organizacijo, ki podpirajo njeno poslanstvo ali jo lahko celo odvrnejo od njegovega uresničevanja. »Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo uresničevanje organizacijskega poslanstva, in oblikujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi.« (Verčič, J. Grunig, 1998, 581)

Iz navedenega sklepam, da odnosi z javnostmi niso v dejanskem konfliktu z marketingom in drugimi elementi

marketinškega spleta. Kot smo videli, imajo različne funkcije, ki so vendarle dopolnjujoče, ne glede na to, da se včasih dotikajo, spet drugič pa zelo razlikujejo. Marketing je menedžerski proces, odgovoren za prepoznavanje pričakovani in zadovoljevanje kupcev, odnosi z javnostmi pa menedžerska disciplina, ki z načrtnimi prizadevanji ustvarja naklonjenost in medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi skrbijo za ime in ugled organizacije, marketing pa štiti blagovne znamke (Black 1993, 41).

Predstavljeni marketinški pogledi na odnose z javnostmi se nagibajo k omejevanju odnosov z javnostmi na prvega od štirih razvojnih modelov po Grunigu in Huntu – na manipulativni model tiskovnega predstavništva (»press agency – publicity«), ki ga lahko opišemo z naslednjo parafrazo na znamenito izjavo utemeljitelja tega modela Pineasa T. Barnuma: vrag-naj-vzame-javnost, hvaliti se moramo tako glasno, kot nam to dovoljujejo naše zasluge – ni slabe publicitete!

INTEGRIRANE ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE

Integrirano marketinško komuniciranje združuje to, kar je Harris (1991) imenoval »marketinški odnosi z javnostmi« in oglaševanje. Po Harrisu »korporativni odnosi z javnostmi« ostajajo ločena funkcija, ki ni podrejena marketinški. Tak koncept integriranega marketinškega komuniciranja ustreza definiciji Ameriškega združenja oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies – AAAA), po kateri je integrirano marketinško komuniciranje »koncept marketinško-komunikacijskega načrtovanja, ki prepozna dodano vrednost načrta, vrednoti strateško vlogo različnih disciplin – splošnega oglaševanja, direktnega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi, in te discipline kombinira za doseganje jasnosti, skladnosti in največjega komunikacijskega vpliva (Duncan, Caywood, 1996, 18).

Poudarek te definicije, kot ga lahko razumemo danes, je v sinergiji, integraciji komunikacijskega načrtovanja. Toda integrirati komunikacije samo zaradi marketinga in marketinških vidikov upravljanja, brez korporativnega vidika, je v nasprotju s samo idejo integracije komunikacijskih funkcij. Živ primer tega je prometna nesreča Air Sabene aprila 1995 nad nekim nizozemskim krajem, ko se je letalo zrušilo na stanovanjsko soseseo. Independent je takrat, konec aprila 1995, na levi strani objavil vnaprej naročen celostranski oglas nove storitve Air Sabene, na desni pa celostransko poročilo o katastrofi. Oglas je bil namenjen potrošnikom, poročilo o katastrofi pa vsem deležnikom Air Sabene, ne le potrošnikom. In teh pravzaprav ne zanima, kdo je vir prvega komunikacijskega orodja in kdo drugega; le zavest, da je organizacija komunicirala nekonsistentno. Različni deležniki pričakujejo različno organizacijsko sporočilo in preko komunikacijskega orodja, optimalnega zanje, ne glede na to, ali gre za marketinško orodje ali orodje odnosov z javnostmi.

Koncept integriranega marketinškega komuniciranja, kot je bil

zastavljen konec 80. let, pomeni ponavljanje idej, da lahko z vsemi javnostmi ravnamo enako kot s potrošniki, ali celo, da so potrošniki edina javnost, ki kaj pomeni, in da ni nobene razlike med trgi in javnostmi. Pripisovati koncept menjave vsem razmerjem je pretirano in v realnosti nima resne podlage. Tisto, kar je pozitivno v tem konceptu, je načelo »govoriti v en glas namesto stolpa zmenjšave«, kar naj bi pomenilo sinergijo prepričljivih sporočil. Toda če marketinški in korporativni odnosi z javnostmi niso enakovredni v integriranju, čemu potem »marketinško« že v samem nazivu koncepta? Ali pa gre za absurd, da je treba marketinške komunikacije integrirati, da bi se lahko sploh izvajale učinkovite in/ali uspešne marketinške komunikacije? Kaj je torej treba integrirati? Če samo marketinške komunikacije, potem je »integrirano marketinško komuniciranje« samemu sebi namen, namreč, integrirati sicer nepovezane komunikacije, ki naj podpirajo marketinška prizadevanja?

»Integrirano marketinško komuniciranje je mrtvo. Umrlo je zato, ker se nikoli nismo mogli odločiti, ali je bilo orodje, ki pomaga agencijam, da prodajajo oglaševalske storitve in storitve odnosov z javnostmi, ali pa je bilo resnično dovršena komunikacijska disciplina.« (Drobis, 1997, 6)

Del te zapuščine je še vedno napetost med jarkoma marketinga in odnosov z javnostmi. Teoretiki odnosov z javnostmi so objokovali servilnost odnosov z javnostmi do marketinga znotraj dominantne koalicije v organizaciji in se osredotočali na njihovo umestitev kot menedžerske funkcije. Tudi teoretiki kot Cutlip, Center in Broom so se osredotočali na umestitev odnosov z javnostmi kot menedžerske funkcije, ki pa služijo edino podpori menedžerske funkcije marketinga (1994, 8). Njihova bojazen, da pridejo integrirane marketinške komunikacije prav oglaševalskim agencijam kot opravičilo, da lahko izkoristijo odnose z javnostmi za zmanjševanje naročnikovega proračuna za množično komuniciranje, pa se zdi kljub vsemu resnično.

Toda v istem desetletju je koncept integriranih marketinških komunikacij vstal od mrtvih in se ponovno rodil – takrat, ko so mu navidezno izločili iz imena »marketing«, kar naj bi simboliziralo novo žarišče integriranih komunikacijskih funkcij, ki komunicirajo z vsemi organizacijskimi deležniki in ne le s potrošniki. Vzporedno s spremembo naziva koncepta je prišlo tudi do žarišča pri deležnikih kot resničnih integratorjih komunikacijskih procesov. Ne da bi podrobneje analizirali posamezne koncepte, naštejmo na tem mestu le najpomembnejše (po kronološkem zaporedju): integrirano marketinško komuniciranje (Schultz, Tannenbaum, Lauterburn, 1993), integrirano korporativno komuniciranje (Bruhn, 1995), odnosi z deležniki (Gronstedt, 1996), ponovno integrirano marketinško komuniciranje (Duncan, Caywood, 1996), integrirano komuniciranje (Caywood, 1997), integrirani marketing (Duncan, Moriarty, 1997) in 3D-integrirano komuniciranje (Gronstedt, 2000).

Ne glede na specifične posameznih konceptov pomeni danes integrirano komuniciranje celostno vodenje in upravljanje organizacijskih komunikacij brez dominacije posameznih

komunikacijskih funkcij. Po Drobisu (1997, 6) je koncept integriranega komuniciranja onstran marketinga, saj obsega tako odnose z zaposlenimi (interno komuniciranje), odnose z vlagatelji, vladne odnose, krizno in konfliktno komuniciranje, odnose z lokalno skupnostjo kot tudi odnose s potrošniki («customer service») kot tudi vse druge dele menedžmenta, kjer je učinkovitost komuniciranja kritični faktor uspeha. Seveda je pri tem ultimativni cilj komunikatorjev, ne glede na to, ali gre za marketinške ali koprativne, da so enakovredni za odločevalsko mizo menedžmenta.

Literatura

- Baskin, Otis, Arnoff, Craig (1992), *Public Relations: The Profession and The Practice*, 3rd ed., Brown & Benchmark.
- Black, Sam (1993), *The Essentials of Public Relations*, Kogan Page Limited, London.
- Black, Sam (1995), *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann.
- Caywood, Clarke L. (1997), »The Future of Integrated Communications and Public Relations«, v: Clarke Caywood (ed.) *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York City.
- Caywood, Clarke (ed.) (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York City.
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (1994), *Effective Public Relations* (7th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Dozier, David M., Grunig, Larissa A., Grunig, James E. (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Drobis, David R. (1997), »Integrated Marketing Communications Redefined«, *Journal of Integrated Communications*, Vol. VIII.
- Duncan, Tom R., Caywood, Clarke (1996), »The concept, process, and evolution of integrated marketing communication«, v: Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, (13–34), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Ehling, William P., White, Jon, Grunig, James E. (1992), »Public relations and marketing practices«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communications management*, (357–393), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Gronstedt, Anders (1996), »Integrating marketing communication and public relations: A stakeholder relations model«, v: Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, (287–304), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Gruban, B. Verčič, D., Završ, F. (1994), »Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia«, *Pristop*, posebna januarska številka.
- Gruban, B., Verčič, D., Završ, F. (1997), »Pristop k odnosom z javnostmi«, *Pristop*, Ljubljana.
- Grunig, James E. (1992a, ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Hove and London.
- Grunig, James E. (1992b), »Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communications management*, (1–28), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Grunig, James E., Grunig, Larissa A. (1992), »Models of public relations and communication«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, (285–325), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Grunig, James E., Grunig, Larissa A. (1998), »The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study«, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4.
- Grunig, James E., Hunt, Todd (1984), *Managing public relations*, Harcourt Brace Jovanovich, et al.: Fort Worth.
- Grunig, James, Hunt, Todd (1984), *Managing Public Relations*, HBJ College.
- Harris, Thomas (1991), *The marketer's guide to public relations. How today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge*, John Wiley & Sons, et al.: Inc. New York.
- Harris, Thomas L. (1993), *Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*, John Wiley.
- Harris, Thomas L. (1991), *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*, John Wiley & Sons, New York.
- Harris, Thomas L. (1993), »How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications«, v: *Public Relations Quarterly*, 38(1993)2.
- Hunt, Todd, Grunig, James E. (1994), *Public relations techniques*, Harcourt Brace Jovanovich, et al.: Fort Worth.
- Hunter, Thomas (1997), »The Relationship of Public Relations and Marketing against the Background of Integrated Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations«, neobjavljena magistrska naloga, Univerza v Salzburgu.
- Jeffkins, Frank (1995), *Public Relations Techniques*, Butterworth Heinemann.
- Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, (4th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, (2nd ed.); Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management*, (7th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, Philip (1986), »Megamarketing«, *Harvard Business Review*, 64, 117–124.
- Kotler, Philip (1994), *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, (8th edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Maksimovič, M. (1993), »Novo orožje za tržne bitke: Marketinški odnosi z javnostmi«, v: *Pristop*, sept. 1993, št. 3 (str. 12–13).
- Schultz, D. E., Tannenbaum S., Lauterborn, R. F. (1992), *Integrated marketing communications: Pulling it together and making it work*, NTC Business Books, Chicago.
- Schultz, Don E., Stan Tannenbaum, Robert F. Lauterborn (1993), *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making it Work*, NTC Business Books, Chicago.
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, Robert R. Lauterborn (1997), *The New Marketing Paradigm, Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing, Illinois.
- Thorson, Esther, Moore, Jeri (1996, eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Verčič, D., Grunig, J.E. (1995), »The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management«, 2nd International Public Relations Research Symposium, Bled, 6.–9. junij 1995 (tipkopolis).
- Verčič, D., Grunig, J.E. (1998), »Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu«, v: *Teorija in praksa*, 35(1998)4, str. 558–596, posebna tematska številka.

Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC*

James E. Grunig
redni profesor
College of Journalism
Univerza v Marylandu
ZDA



Larissa A. Grunig
izredna profesorica
College of Journalism
Univerza v Marylandu
ZDA



Dr. James E. Grunig in dr. Larissa A. Grunig sta nekakšna »guruja« sodobne teorije o odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu. Sredi devetdesetih let sta vodila doslej največji mednarodni raziskovalni projekt s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta »Excellence in Public Relations and Communications Management«, pod pokroviteljstvom Raziskovalnega sklada IABC, Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev. Sta avtorja, soatorja in urednika vrste znanstvenih razprav, člankov, raziskav, učbenikov in teorij s področja odnosov z javnostmi, organizacijskega komuniciranja in komunikacijskega menedžmenta.

Izvleček

Naša osnovna predpostavka je, da organizacijam najbolje koristijo različni pogledi oddelkov za odnose z javnostmi in oddelkov za marketing. Teorija, ki se je razvila v projektu odličnosti IABC, pravi, da odnosi z javnostmi vplivajo na učinkovitost organizacije z določitvijo strateških javnosti v okolju ter posledičnim razvijanjem komunikacijskih programov za vzpostavljanje dolgoročnih in trdnih odnosov z njimi. Sodelovanje odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju organizacij dodatno pripomore k povečanju njihove učinkovitosti — toda le, če so odnosi z javnostmi ločeni od drugih upravljaljskih funkcij.

Komunikacijski programi morajo biti integrirani v oddelku za odnose z javnostmi oziroma jih mora ta usklajevati. Oddelek za odnose z javnostmi mora imeti z drugimi oddelki, ki jim služi, matrični dogovor. Zato zagovarjamo integrirano marketinško komuniciranje, tj. souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi. Integrirano marketinško komuniciranje v organizaciji mora usklajevati oddelek za odnose z javnostmi.

Podatki iz študije odličnosti potrjujejo, da so odnosi z javnostmi najboljši tedaj, kadar so strateški in kadar niso v senci marketinške funkcije. Vendar pa so odnosi z javnostmi enako dobri tudi, če so v enotnem oddelku ali v specializiranih komunikacijskih oddelkih.

Teorije marketinškega komuniciranja, ki jih v praksi izvaja integrirani oddelek, se bistveno razlikujejo od teorije odnosov z javnostmi. Z razpravami in raziskavami moramo te razlike razrešiti in teorije združiti v širšo komunikacijsko teorijo.

Abstract

The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study

Our basic premise is that organizations are best served by the inherent diversity of perspectives provided by separate public relations and marketing functions. Theory developed in the IABC

* Prev. Pristop. Originalni članek je bil objavljen v posebni izdaji revije *Journal of Marketing Communications* (<http://www.tandf.co.uk/journals/>) »The Strategic Role of Corporate and Marketing Communications«. Gostujoča urednika: Danny Moss in Gary Warnaby, The Manchester Metropolitan University, Manchester, Velika Britanija. Za dovoljenje za prevod in objavo se zahvaljujemo avtorjema in založniku Taylor & Francis Ltd.

Excellence project shows that public relations makes an organization more effective when it identifies strategic constituencies in the environment and then develops communication programs to build long-term, trusting relationships with them. Participation in strategic management provides the integrating link for public relations to enhance organizational effectiveness.

To provide its unique contribution, however, public relations must be separate from other management functions. However, communication programs should be integrated or coordinated by a public relations department; and that department should have a matrix arrangement with other departments it serves. Therefore, we advocate integrated marketing communication of advertising and marketing public relations. We add that an IMC program should be coordinated through the broader public relations function.

Data are presented from the Excellence study confirming that public relations is most excellent when it is strategic and when marketing does not dominate public relations. However, public relations was equally excellent when housed in a single department or in specialized communication departments. Beyond structure, we add that marketing communication theories, if applied by an integrated department, differ in important ways from public relations theory and that discussion and research are needed to resolve these differences and to integrate the theories into a broader communication theory.

Vloga odnosov z javnostmi v upravljanju in njihova vrednost za organizacijo sta predmet strokovnih razprav že več kot sto let. Ves čas iščemo odgovor na vprašanje, ali je vloga odnosov z javnostmi podpirati marketing ali pa služiti širši družbeni in politični funkciji. Tedlow (1979) je preučeval zgodovino korporativnih odnosov z javnostmi od leta 1900 do 1950 in prišel do sklepa, da je funkcija odnosov z javnostmi preživela pol stoletja, ker je izpolnjevala širšo funkcijo:

Odnosi z javnostmi so podjetju obljubljali dvojno korist: večjo prodajo in varovanje pred neprijubljenostjo, ki bi lahko vodila k pogubnim ukrepom vladnih ali regulatornih organizacij... Korporativni odnosi z javnostmi so bili najbolj vplivni kot orodje varovanja pred političnimi posledicami in ne kot prodajni pripomoček. Če bi bili odnosi z javnostmi omejeni na pospeševanje prodaje, bi jih oddelki za oglaševanje posrkali vase in jih pustili kot opomin zgodovini podjetja. Namesto tega pa so postali orodje ravnanja z mnogimi javnostmi, s prebivalci lokalnih skupnosti vred, zaposlenimi, dobavitelji, trgovci in politiki. (Tedlow, 1979, 193, 196)

Razprava o odnosih z javnostmi se je kljub temu v zadnjih letih zaostila. Akademiki in praktiki razpravljajo o odnosu odnosov z javnostmi do koncepta integriranega marketinškega komuniciranja (IMK – integrated marketing communication) in integriranega komuniciranja (IK – integrated communication). White in Mazur (1995) sta skladno s tem opisala tri možne »prihodnosti« odnosov z javnostmi:

Odnosi z javnostmi imajo več možnih prihodnosti. Po prvem scenariju postanejo tehnična praksa, ki uporablja komunikacijske postopke za podporo marketinškim dejavnostim in je vključena v aktivnosti na področju izdelkov, upravljanja blagovne znamke in ugleda podjetja, tržne penetracije in razvoja trga. Po drugem scenariju postanejo odnosi z javnostmi družbena praksa: organizacijam pomagajo pri vključevanju v njihova družbena okolja. V odnosih med skupinami pomagajo

spodbuditi družbeni in ekonomski razvoj ter izvajati družbene naloge. Te prihodnosti med sabo niso izključujoče. Odnosi z javnostmi so strateška praksa. Če želijo napredovati, morajo začrtati svojo agendo, zato pa tudi investirati v razvojno-raziskovalni program (White in Mazur, 1995, 266).

Tako zgodovinske poti odnosov z javnostmi Tedlowa kot White-Mazurjevi scenariji se osredotočajo na razmerje med odnosi z javnostmi in marketingom: ali je ena funkcija podrejena drugi, ali ena služi drugi, ali pa obe različno, a enako pomembno, prispevata k učinkovitosti organizacije?

V tem prispevku se opiramo na teoretsko in empirično literaturo, ki pojasnjuje odnos med obema. Pri tem zaključujemo s premiso, da *organizaciji najbolje služijo različni pogledi marketinga in odnosov z javnostmi, pri čemer sta obe funkciji ločeni in koordinirani, vendar ne integrirani.*

Razvoj te premise začnemo s teoretičnimi razpravami o strukturnem odnosu med odnosi z javnostmi in marketingom.

STRUKTURNI ODNOS MED ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MARKETINGOM

Odnosa med odnosi z javnostmi in marketingom sta se med prvimi lotila Kotler in Mindak (1978), ko sta opisala pet alternativnih ureditev:

1. *Ločeni, vendar enakovredni funkciji* (marketing in odnosi z javnostmi imajo različne funkcije, pričakovanja in zmožnosti)
2. *Enakovredni, toda prekrivajoči se funkciji* (marketing in odnosi z javnostmi sta pomembni funkciji, vendar si delita nekatera področja — zlasti promocijo izdelkov in odnose s potrošniki; dodatno pa odnosi z javnostmi delujejo kot »pes čuvaj« nad družbeno odgovornostjo marketinga)
3. *Marketing kot dominantna funkcija* (marketing upravlja odnose z vsemi javnostmi na enak način kot odnose s potrošniki – »megamarketing«)
4. *Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija* (če odnosi z javnostmi vzpostavljajo odnose z vsemi ključnimi javnostmi organizacije, bi morali biti programi za vzpostavljanje odnosov s potrošniki – npr. marketing – odnosom z javnostmi podrejeni)
5. *Marketing in odnosi z javnostmi kot ista funkcija* (odnosi z javnostmi in marketing se zblížujeta v konceptu in metodologijah, en sam oddelek upravlja z zunanjimi zadevami podjetja).

Hallahan (1992) je spremenil Kotlerjevo in Mindakovo tipologijo ter vključil šest ureditev:

1. *Celibat* (obstaja samo ena funkcija)
2. *Koeksistenca* (funkciji delujeta neodvisno)
3. *Borba* (funkciji sta v navzkrižju)
4. *Prevzemanje* (ena funkcija si prilašča drugo)

5. *Koordinacija* (funkciji sta neodvisni, vendar delujeta tesno skupaj)
 6. *Kombinacija* (obe funkciji delujeta v sklopu enega oddelka).

Akademiki in praktiki odnosov z javnostmi izražajo strah pred ureditvami, v katerih marketing prevladuje nad odnosi z javnostmi ali kjer sta obe funkciji združeni v en sam oddelok. Lauzenova (1991, 1992) je to poimenovala »marketinški imperializem« in »poseganje« v področje odnosov z javnostmi. Verjetno bi tako razmišljali tudi strokovnjaki za marketing, če bi oddelok za odnose z javnostmi prevzel njihovo funkcijo. V knjigi o odnosih z javnostmi v bolnišnici, na primer, je Lewton (1991) opisal te probleme bodisi kot dominantno ali kombinirano strukturo:

Ko govorimo o združevanju obeh funkcij ter o nadrejenosti in podrejenosti bodisi odnosov z javnostmi ali marketinga, so nekateri pomisleki neizogibni – prav tako kot bi se pojavili pomisleki, če bi imele bolnišnice oddelok za odnose z zaposlenimi, ki bi moral poročati financam, ali oddelok za odnose z zdravstvenim osebjem, ki bi moral poročati pravnemu oddelku. Ko gre za vprašanje integriranja odnosov z javnostmi in marketinga, se strokovnjaki za odnose z javnostmi sprašujejo, zakaj njihovo disciplino zaznavamo kot podrejeno marketingu (kar ni!) in kaj marketinški »preštevalci denarja« vedo o medijih in odnosih z deležniki. Skrbi jih zanemarjanje drugih, nepotrošniških javnosti. Če pa je marketing podrejen odnosom z javnostmi, se tržniki sprašujejo, kako lahko podpredsednik odnosov z javnostmi odloča o cenovni politiki ali o izvedbi učinkovitega prodajnega programa. Bojijo se, da se bodo njihove stranke – ki so zanje najpomembnejše – izgubile med množico vseh teh javnosti. (Lewton, 1991, 51)

V nasprotju s pogosto teoretsko razpravo o podrejenosti bodisi odnosov z javnostmi ali marketinga je Hunter (1997) na reprezentativnem vzorcu 75 od 300 največjih podjetij v ZDA ugotovil, da sta odnosi z javnostmi in marketing navadno ločena, a enakovredna partnerja. Od teh podjetij jih je imelo 81 odstotkov ločene oddelke za odnose z javnostmi in marketing. V dveh tretjinah primerov sta bila oba oddelka na isti ravni; če je bil kdaj kateri na višji, so bili to navadno odnosi z javnostmi. Približno tretjina oddelkov za odnose z javnostmi je poročala neposredno generalnim direktorjem, tretjina pa vodstvenim kadrom. Le manjše število oddelkov za odnose z javnostmi je poročalo ali bilo vključenih v marketinške oddelke podjetij. Hunter (1997) je tudi ugotovil, da je v podjetjih, ki so bila izdelčno usmerjena, prevladoval marketing, saj so najpomembnejši deležniki takšnih podjetij potrošniki. Odnosi z javnostmi pa so prevladovali v reguliranih organizacijah, katerih ključne javnosti so vlada in drugi deležniki.

Hunter (1997) je svojo raziskavo nadaljeval s kvalitativnimi intervjuji z vodji odnosov z javnostmi v šestih podjetjih. V nasprotju z razpravami v literaturi, ki izpostavljajo konflikt med odnosi z javnostmi in marketingom, je ugotovil, da so vodje odnosov z javnostmi opisali svoje odnose z marketinškimi

oddelki kot pozitivne. Funkciji marketinga in odnosov z javnostmi sta se izkazali kot enakovredni partnerici, ki spoštujeta prispevke druga druge.

Hunterjeva raziskava navaja k naslednjemu sklepu: ne ugotavljajmo, ali bi morali biti odnosi z javnostmi in marketing združeni v eno ali podrejeni drug drugemu; raje opazujmo, kako skupaj najbolj učinkovito delujejo v uspešnih, dobro vodenih organizacijah.

To je bilo tudi glavno vprašanje, ki smo si ga zastavili v desetletni študiji o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem upravljanju.

Načela iz študije o odličnosti

Raziskovalni projekt, ki smo ga začeli s finančno podporo raziskovalne fundacije IABC skupaj s še štirimi kolegi, se je nanašal na dve glavni vprašanji: 1. Katere vrednosti imajo odnosi z javnostmi / komunikacijsko upravljanje za organizacijo? in 2. Kako naj bo funkcija odnosov z javnostmi organizirana, da bo kar najbolje prispevala k organizacijski uspešnosti?

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje daje teoretsko načelo, ki razlaga, zakaj načela organiziranja funkcije odnosov z javnostmi naredijo organizacijo bolj uspešno. Eno teh ključnih načel definira odnos odnosov z javnostmi do strateškega upravljanja, drugi dve načeli pa definirata odnos odnosov z javnostmi do marketinga in drugih upravljaljskih funkcij. (Teoretska načela so razvita v J. Grunig [1992]; nekateri rezultati so predstavljeni v Dozier, L. Grunig in J. Grunig [1995]; celotni rezultati pa bodo predstavljeni v L. Grunig, J. Grunig in Dozier [v pripravi]).

Vrednost odnosov z javnostmi

Literatura o organizacijski učinkovitosti pravi, da so organizacije učinkovite tedaj, kadar dosežejo svoje cilje (L. Grunig, J. Grunig in Ehling, 1992). Pravi pa tudi, da morajo biti ti cilji primerni za notranje in zunanje okolje organizacije, tj. okolje, ki ga sestavljajo strateške skupine (deležniki ali javnosti). Če bo organizacija izbrala primerne cilje, jo bodo strateške skupine podprle in ji s tem priskrbele konkurenčno prednost (Verčič in J. Grunig, 1995). Če pa si bo izbrala neprimerne cilje, se bodo javnosti organizirale in organizacijo ovirale pri doseganju zastavljenega cilja. Za učinkovitost mora torej organizacija v svojem okolju vzpostaviti dolgoročne odnose z javnostmi, ki imajo vpliv na njene odločitve ali na katere imajo te odločitve vpliv.

Organizacije načrtujejo odnose z javnostmi strateško, ko identificirajo strateške javnosti in uporabijo komunikacijske programe za graditev stabilnih, odprtih in zaupanja vrednih *odnosov* z njimi. Kakovost teh odnosov je pomemben kazalec dolgoročnega prispevka odnosov z javnostmi k organizacijski uspešnosti.

Strateško upravljanje kot ključ odličnosti odnosov z javnostmi

S sodelovanjem v strateškem upravljanju lahko funkcija odnosov z javnostmi prispeva k doseganju ciljev organizacije. Odlični odnosi z javnostmi z obveščanjem vodstva organizacije o strateških javnostih prispevajo k njegovim odločitvam. Organizacije uporabljajo strateško upravljanje za določitev ciljev in sprejemanje »relativno pomembnih odločitev« (Mintzberg, 1994, 27), to pa poteka skozi neprekinjen proces sodelovanja z okoljem. Večina teorij strateškega upravljanja ne navaja formalnega organizacijskega mehanizma za sodelovanje z institucionalnimi, družbenimi in političnimi komponentami okolja ter ne priznava prisotnosti odnosov z javnostmi (glej, npr. Ring, 1989). Strokovnjaku za odnose z javnostmi pa takšen oddelek predstavlja bistven mehanizem za sodelovanje organizacije s strateškimi javnostmi, ki sestavljajo njihova družbena in politična okolja (za dodatno opredelitev pojmov odnosov z javnostmi in strateškega upravljanja glej J. Grunig in Repper [1992], J. Grunig [1996], J. Grunig [1997] ter Verčič in J. Grunig [1995]).

Kadar so odnosi z javnostmi v organizaciji del funkcije strateškega upravljanja, ti oddelki navadno upravljajo s komunikacijskimi programi strateško. Vodja odnosov z javnostmi pomaga identificirati deležnike organizacije s sodelovanjem v osrednjem strateškem upravljanju. Za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s strateškimi skupinami organizacije razvija programe na funkcionalni ravni oddelka za odnose z javnostmi. Na ta način so odnosi z javnostmi v funkciji komuniciranja z javnostmi, ki najverjetneje lahko ovirajo ali spodbujajo učinkovitost organizacije.

Vloga odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju je najbolj jasna, če na slednje gledamo s postmoderne vidika kot na subjektivni proces, v katerem udeleženci upravljalških disciplin (kot so marketing, finance, pravo, odnosi z zaposlenimi ali odnosi z javnostmi) zagovarjajo svoje disciplinarne identitete (Knights in Morgan, 1991; Knights, 1992). Racionalni pristop k strateškemu upravljanju pravi, da se morajo udeleženci povezati in najti najboljše rešitev problemov, s katero se strinjajo. Subjektivni pogled pa pravi, naj udeleženci različnih disciplin v strateškem upravljanju prepoznajo kot pomembne tako različne probleme kot različne rešitve. Strokovnjakom za marketing se zdí najpomembnejši problem prodajanje izdelkov, proizvodnji njihova izdelava, oddelku za odnose z zaposlenimi problem motiviranja zaposlenih, finančnemu oddelku pa problem pridobivanja finančnih sredstev. Vloga odnosov z javnostmi je v tem, da niz različnih problemov in možnih rešitev privedejo v areno strateškega upravljanja, še posebej pa, da »pripeljejo« probleme deležnikov, ki sestavljajo okolje organizacije, v proces odločanja.

Odnosi z javnostmi in druge upravljalške funkcije

Kar zadeva načela odličnih odnosov z javnostmi, ki povečujejo učinkovitost organizacije, raziskovalna ekipa meni, da bi združitev vseh komunikacijskih funkcij v oddelku za odnose z javnostmi povečala možnost sodelovanja komunikacijske funkcije v strateškem upravljanju. Tako so oddelki za odnose z

javnostmi združeni v horizontalne strukture, ki odsevajo strateške javnosti ali deležnike organizacije. Vodje teh podfunkcij (npr. odnosov z zaposlenimi, marketinškega komuniciranja, odnosov z vlagatelji ali odnosov z lokalno skupnostjo) imajo matrični odnos tako z oddelkom za odnose z javnostmi kot z oddelkom, ki ga vodijo oz. v njem delujejo (glej tudi Tierney, 1993, 217–221).

Odločitev, katere javnosti so v določenem času najbolj strateške, sprejme vodja odnosov z javnostmi v sodelovanju z generalnim direktorjem in drugimi člani vodstva organizacije; finančna sredstva se razporejajo od programa do programa, odvisno od tega, katere javnosti so v različnih situacijah najbolj strateške. V takem povezovanju oddelku za marketinško komuniciranje poroča oddelku za odnose z javnostmi, služi pa oddelku za marketing; oddelku za komuniciranje z zaposlenimi poroča oddelku za odnose z javnostmi, služi pa oddelku za odnose z zaposlenimi, in tako naprej.

Odnos odnosov z javnostmi do strateškega upravljanja in do drugih upravljalških funkcij, kot je marketing, označujejo štiri načela odličnosti odnosov z javnostmi:

1. Funkcija odnosov z javnostmi mora biti umeščena v organizacijski strukturi tako, da ima dostop do glavnih odločevalcev v organizaciji – do vladajoče koalicije, in tako, da lahko prispeva k procesom strateškega upravljanja v organizaciji.
2. Vsi komunikacijski programi naj bodo združeni v oddelku za odnose z javnostmi ali koordinirani z njim.
3. Odnosi z javnostmi ne smejo biti podrejeni drugim oddelkom, kot so marketing, odnosi z zaposlenimi ali finance.
4. Oddelki za odnose z javnostmi morajo biti strukturirani horizontalno, da lahko odsevajo strateške javnosti in da je mogoče prerazporejati ljudi in finančne vire za nove programe, kadar se pojavijo nove strateške javnosti, druge pa to prenehajo biti.

Integriranje komuniciranja: IMK ali IK

V ZDA in po celem svetu poteka žolčna razprava o tem, ali naj se odnosi z javnostmi, oglaševanje in pospeševanje prodaje združijo v program, imenovan »integrirano marketinško komuniciranje« (IMK), ali ne. IMK združuje to, kar je Harris (1991) imenoval »marketinški odnosi z javnostmi« in oglaševanje. Po njem »korporativni odnosi z javnostmi« ostajajo ločena funkcija, ki ni podrejena marketinški funkciji. Ta koncept integriranega marketinškega komuniciranja ustreza definiciji Ameriškega združenja oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies – AAAA):

Koncept marketinško – komunikacijskega načrtovanja, ki prepoznava dodano vrednost načrta, vrednoti strateško vlogo različnih disciplin – splošnega oglaševanja, direktnega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi – in te discipline kombinira za doseganje jasnosti, skladnosti in največjega komunikacijskega vpliva. (Duncan in Caywood, 1996, 18)

Težko zanikamo prednosti združevanja vseh marketinško-komunikacijskih funkcij (glej npr. Hunt in J. Grunig, 1994, 19. poglavje). Večina privrženecv koncepta IMK pravi, da so odnosi z javnostmi izredno ozkogledi, kar dokazujejo številne študije (npr. Canonico, 1994; Hunter, 1997; Tierney, 1993; Tillery, 1995). Odnose z javnostmi vidijo kot funkcijo tehnične podpore oz. kot publiciteto in ne kot upravljalno funkcijo, praktike odnosov z javnostmi pa kot tiskovne agente, ki se ukvarjajo le s potrošniško javnostjo. Največ zanimanja za IMK izražajo oglaševalski profesionalci in agencije (Hunter, 1997; Tierney, 1993); večina študij, ki je pokazala podporo IMK s strani stroke, so bile študije marketinških menedžerjev, sponzorirala pa so jih oglaševalska združenja (glej Duncan in Caywood, 1996, 19–20).

Da bi se privrženci koncepta IMK izognili nasprotovanju strokovnjakov za odnose z javnostmi, so pričeli uporabljati izraz »integrirano komuniciranje« (IK) (Duncan, Daywood in Newson, 1993; Newson in Carroll). Z izpustitvijo M iz IMK so skušali razširiti definicijo s potrošnikov tudi na druge deležnike, kar naj bi bilo bolj po okusu obeh strani: tako strokovnjakov za odnose z javnostmi kot tistih s področja oglaševanja in marketinga.

Duncan in Caywood (1996) predlagata sedem stopenj, po katerih bi lahko združili komunikacijske programe: zavedanje, integracija imidža, funkcionalna integracija, koordinirana integracija, integracija, ki temelji na potrošnikih, integracija, ki temelji na deležnikih, ter integracija upravljanja odnosov. Zadnji dve stopnji sta zelo podobni integriranju komunikacij skozi funkcijo odnosov z javnostmi, ki smo jo predstavili v tem prispevku. V resnici Duncan in Caywood pišeta, da odnosi z javnostmi pridejo v ospredje v zadnjih dveh stopnjah integracije ter da prvih pet stopenj poudarja samo marketinško komuniciranje in odnose s potrošniki:

Čeprav je bila vloga odnosov z javnostmi na prvih petih stopnjah omejena na promocijski vidik marketinških odnosov z javnostmi, šesta stopnja zahteva popolnoma integrirano korporativno komunikacijsko funkcijo. Komuniciranje na korporativni stopnji integracije mora vključevati zaposlene, medije, vodje skupnosti, vlagatelje, prodajalce, dobavitelje, vlado na vseh ravneh in tako naprej. (Duncan in Caywood, 1996, 31–21)

Gronsted (1996) predlaga podoben »model odnosov z deležniki«, ki zajema enajst deležniških skupin, od katerih so samo ena potrošniki. Opisal je več »orodij sprejemanja«, »interaktivnih orodij« in »orodij pošiljanja«, ki prihajajo iz orodjarne odnosov z javnostmi, marketinga in oglaševanja. Potrošnike je postavil v središče svojega diagrama v prepričanju, da so prav oni vedno najbolj strateški deležniki.

S to njegovo osnovno premiso se ne strinjamo, saj lahko enako dobro dokažemo, da so najbolj strateška javnost zaposleni ali vlagatelji. V resnici so različne javnosti bolj ali manj strateške za različne vrste organizacij, »strateškost« posamezne javnosti pa se spreminja s časom. Vlagatelji so denimo lahko najbolj pomembni med poskusom prevzema,

zaposleni so lahko najbolj pomembni pri odpuščanju, darovalci so najbolj strateški za neprofitne organizacije in tako naprej.

Integracija komunikacijskih funkcij, ki jo predlagamo, vključuje prav višje nivoje integracije, ki jih predlagajo teoretiki IMK. Bistvena razlika je v tem, da ne zagovarjamo premikanja integracije navzgor, skozi marketinško-komunikacijsko funkcijo, marveč menimo, da je treba začeti na najvišji ravni integracije in nato v funkcijo odnosov z javnostmi vključiti marketinško komuniciranje in komunikacijske programe za druge deležnike. Drobis (1997–98), generalni direktor Ketchum Public Relations Worldwide, se strinja s tem, ko izjavlja, da je »integrirano marketinško komuniciranje mrtvo«:

Umrlo je, ker se nikoli ni moglo odločiti, ali je orodje, ki pomaga oglaševanju in storitvam agencij za odnose z javnostmi, ali pa je prava, popolna komunikacijska disciplina. Zato se je izraz »integrirano marketinško komuniciranje« hitro skrajšal v »integrirano komuniciranje« in pričel veljati za več stvari — toda za nič posebnega. Integrirano marketinško komuniciranje (kot je bilo v osnovi zamišljeno) je veljalo za združevanje različnih oblik marketinškega komuniciranja. Kljub svojemu potencialu pa je disciplina oslabela zaradi nerazumevanja strokovnjakov za odnose z javnostmi. Ti so namreč svojo vlogo v sklopu IMK razumeli preozko. Vzrok smrti je »neznank«. (Drobis, 1997–98, 6)

Drobis nadaljuje, da mora »integrirano komuniciranje«:

... iti preko marketinga in vključiti odnose z zaposlenimi, odnose z vlagatelji, vladne in javne odnose, upravljanje s krizami in tveganji, zadovoljevanje potreb potrošnikov ter vse druge možne strani upravljanja, kjer je kritični dejavnik uspeha učinkovito komuniciranje. (Drobis, 1997–98, 7)

... in končuje:

Odnosi z javnostmi so v najboljšem položaju za upravljanje integriranega komunikacijskega procesa, ker so za razliko od drugih komunikacijskih disciplin vključeni v vse dele organizacije. Njihova naloga je poslušati vse pomembne deležnike in jim odgovarjati. (Drobis, 1997–98, 9)

Teoretične razprave in raziskave o odnosu med marketingom in odnosi z javnostmi torej kažejo, da je bilo v resnici le malo funkcij odnosov z javnostmi in marketinga združenih v en sam oddelek in da ti dve ločeni funkciji na splošno dobro delata skupaj; zato, ker odnosi z javnostmi dobro poznajo okolje in imajo prakso v komuniciranju, ki jo potrebujejo marketing in druge upravljalne funkcije. Razprave o IMK in IK pravijo, da morajo biti vse komunikacijske funkcije združene v oddelkih za odnose z javnostmi ali koordinirane z njimi – to je IK.

V praksi imajo strokovnjaki za komuniciranje, ki obvladajo večšine marketinškega komuniciranja (tako oglaševanja kot marketinških odnosov z javnostmi), drugačna tehnična znanja kot drugi specializirani strokovnjaki za odnose z javnostmi.

(Spicer, 1991) Zato so komunikacijski programi pogosto umeščeni v različne oddelke drugih funkcij odnosov z javnostmi, čeprav uporabljajo IMK – navadno v poslovnih enotah in ne v vodstvu. (Hunter, 1997, poglavje 10) Zaradi strateških razlogov predlagamo, da marketinško komuniciranje poroča ali pa naj bo vsaj koordinirano v skupnem oddelku za odnose z javnostmi.

Študija odličnosti IABC dokazuje strateško vlogo odnosov z javnostmi in njihov odnos do marketinga, kar predstavljamo v nadaljevanju.

DOKAZI IZ ŠTUDIJE ODLIČNOSTI

Raziskovalni projekt odličnosti je bil sestavljen iz dveh empiričnih stopenj. Na prvi stopnji je raziskovalna ekipa s tremi vprašalniki anketirala vodje odnosov z javnostmi, generalne direktorje in povprečno 14 zaposlenih v 323 organizacijah v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji. Izbrane organizacije so bila podjetja, vladne agencije, neprofitne organizacije in združenja; velike in majhne; nekatere odlične in nekatere malo manj.

Teorijo odličnosti so sestavljala razmerja med spremenljivkami iz podteorij: npr. vloga odnosov z javnostmi, sodelovanje v strateškem upravljanju in modeli komunikacije. Podteorije so bile razdeljene v 1700 vprašanj na treh vprašalnikih. Najprej smo kombinirali števila indikatorjev spremenljivk v indekse, nato pa smo te spremenljivke zmanjšali na en indeks z uporabo faktorske analize. Nato smo korelirali celoten indeks odličnosti s sorodnimi spremenljivkami, kot so odnos med odnosi z javnostmi in marketingom. Na koncu pa smo uporabili indeks za identifikacijo 24 organizacij z najvišjimi in najnižjimi rezultati celotnega faktorja odličnosti. V teh organizacijah smo opravili kvalitativne raziskave, s katerimi smo želeli dobiti vpogled v to, kako so nastali odlični odnosi z javnostmi v različnih organizacijah, ter podrobnosti o rezultatih študije odličnosti.

Vrednost odnosov z javnostmi

Glavna predpostavka teorije odličnosti je, da je komuniciranje za organizacijo pomembno zato, ker ji pomaga graditi dobre dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi. Zato je bila mera vrednosti odnosov z javnostmi verjetno najpomembnejša spremenljivka, vključena v faktor odličnosti. Z metodo kompenzacijske (nadomestne) variacije smo merili vrednost komunikacij (Ehling, 1992) ter pri tem zaprosili generalne direktorje, da ocenijo stopnjo donosa na komuniciranje. Vodilne na področju komuniciranja smo zaprosili za podobne ocene in napovedi, kakšne vrednosti bi enakim spremenljivkam pripisalo vodstvo.

Tako generalni direktorji kot vodje komuniciranja so donosnost odnosov z javnostmi ocenili visoko – 186 % oziroma 197 %. Vodje odnosov z javnostmi pa so podcenili oceno generalnih direktorjev (131 %). Oboje smo tudi prosili, naj primerjajo vrednost oddelka za odnose z javnostmi s tipičnim oddelkom organizacije ter vprašanim hkrati povedali, da je vrednost tipičnega oddelka 100. Generalni direktorji so vrednost

oddelka za odnose z javnostmi v povprečju ocenili s 159, vodje odnosov z javnostmi pa višje (srednja vrednost 189). Opazimo torej, da so slednji znova podcenili vrednost, ki so jo generalni direktorji pripisali oddelku (138).

V kvalitativnem delu raziskave smo generalne direktorje prosili, da razložijo, zakaj so oddelkom za odnose z javnostmi pripisali tako vrednost. Njihove razlage so dodaten dokaz za to, da je bila naša teorija o pomembnem donosu odnosov z javnostmi k organizacijski učinkovitosti točna (L. Grunig, Dozier, in J. Grunig, 1994). Ta dodaten dokaz izhaja iz njihovih razlag o vrednosti odnosov z javnostmi, ne pa iz ocen denarne vrednosti. Omenili smo že, da generalni direktorji in upravljalci odnosov z javnostmi verjamejo, da verodostojni in pozitivni odnosi delujejo kot blažilec med organizacijo in njenimi glavnimi javnostmi v času konfliktov in kriz.

Najmanj en vodilni komunikator ni povezoval denarja s prizadevanji odnosov z javnostmi, in to iz strahu, da se bodo številke zdele neverjetno visoke. To se je dejansko tudi pokazalo v pogovorih z nekaj udeleženci raziskave, ki so navajali resnično visoke zneske. Nekateri so ocenili, da so odnosi z javnostmi prihranili organizacijam milijone dolarjev z odbijanjem pravnih tožb. Neki generalni direktor je priznal, da je njegovo celotno organizacijo rešilo uspešno ravnanje v kriznih situacijah.

Prispevek k strateškemu upravljanju

Naša raziskava o vrednosti odnosov z javnostmi je bila najbolj koristna, ko smo lahko korelirali ocenjene vrednosti z lastnostmi odličnih odnosov z javnostmi, kot so sodelovanje v strateškem upravljanju in odnos med odnosi z javnostmi in marketingom. Za strateško upravljanje smo generalne direktorje in vodje odnosov z javnostmi prosili, naj opišejo, do katere mere odnosi z javnostmi prispevajo k štirim strateškim funkcijam v njihovi organizaciji: k strateškemu načrtovanju, odzivanju na glavne družbene probleme, velikim korakom, kot so prevzemi ali novi izdelki/programi, ter k rutinskim postopkom, kot so komuniciranje z zaposlenimi ali odnosi z mediji.

Za celoten vzorec smo ugotovili, da odnosi z javnostmi najpogosteje prispevajo k rutinskim postopkom in k odzivanju na glavne družbene probleme. Manj verjetna je njihova udeležba pri večjih korakih organizacije in še posebej pri strateškem načrtovanju. Vprašali smo tudi, kaj oddelki odnosov z javnostmi naredijo za prispevanje k strateškemu upravljanju, če so vključeni v njegov proces. Odgovori so pokazali, da to najpogosteje počno z neformalnim pristopom, stiki z vplivnimi ljudmi zunaj organizacije in z lastno presojo, ki temelji na izkušnjah. Tipični oddelki za odnose z javnostmi redko vodi raziskave ali uporablja druge formalne načine za zbiranje informacij za strateško načrtovanje – to je le kazalec, da veliko komunikacijskih oddelkov ni kvalificiranih za celoten prispevek k strateškemu načrtovanju. Ta podoba pa se je bistveno spremenila, ko smo pogledali v oddelke, ki so jih najbolj ocenili generalni direktorji in se najbolj prilagajajo našemu kriteriju odličnosti.

Strateško upravljanje, kot ga vidijo generalni direktorji

Da bi razvili relativno preprosto sliko o tem, kako generalni direktorji gledajo na odlične odnose z javnostmi, smo organizacije razdelili v tri skupine, in sicer glede na odgovore respondentov, ki so primerjali vrednost odnosov z javnostmi z vrednostjo drugih upravljaljskih funkcij. Večina (212) odgovorov je padla v skupino med 100 in 200, kar je v tabeli 1 označeno s »srednja vrednost«. Osemindeset generalnih direktorjev je uvrstilo odnose z javnostmi v spodnjo kategorijo (pod 100), štiriindeset pa v visoko (nad 200).

Tabela 1 kaže, da se sodelovanje odnosov z javnostmi v strateških organizacijskih funkcijah značilno in močno razlikuje od stopenj vrednosti, ki so jih generalni direktorji pripisali odnosom z javnostmi, in da so generalni direktorji oddelkom z visoko vrednostjo pripisali dvakrat večji donos na vlaganja v odnose z javnostmi kot pa oddelkom s slabšo oceno.

Faktorska analiza in kanonična korelacija lastnosti odnosov z javnostmi in vrednosti komunikacije

Prvi stolpec tabele 2 prikazuje rezultate faktorske analize, ki je identificirala 20 ključnih lastnosti odličnih odnosov z javnostmi in konteksta organizacije. Merili smo jih z vprašalniki, ki so jih izpolnili generalni direktorji, vodje odnosov z javnostmi in zaposleni. Analiza zanesljivosti je potrdila, da vse te lastnosti sestavljajo indeks odličnosti v odnosih z javnostmi (Cronbachova alfa je bila 0.85).

V tem prispevku smo opredelili le spremenljivke strateškega upravljanja, ki so razvidne v tabeli 2. Podrobno konceptualizacijo drugih spremenljivk lahko najdemo v J. Grunig (1992) in Dozier, L. Grunig in J. Grunig (1995). Vse te spremenljivke so vključene v tabelo 2, tako da lahko prispevek strateškega upravljanja k zaznani vrednosti odnosov z javnostmi primerjamo z drugimi spremenljivkami odnosov z javnostmi.

Potem ko smo sestavili lestvico odličnosti, smo za ločitev lastnosti odnosov z javnostmi od vrednosti, pripisanih odnosom z javnostmi, in za prikaz moči odnosa med dvema nizoma spremenljivk uporabili kanonično korelacijo. Kanonična korelacijska analiza deluje podobno kot faktorska, vendar omogoča določanje hkratne korelacije med dvema skupinama spremenljivk – v našem primeru odličnosti in vrednosti odnosov z javnostmi. Z analizo določamo kanonične spremenljivke, ki so podobne faktorjem pri faktorski analizi, le da ločujejo skupne spremenljivke in da postopek izračuna kanonično korelacijo med skupinami. Kanonični korelacijski koeficient med kanoničnima spremenljivkama je mera njune povezanosti.

Drugi stolpec tabele 2 kaže, da je kanonična korelacijska analiza pravzaprav ponovno proizvedla faktor odličnosti. Vse razen ene spremenljivke imajo visoko korelacijo s kanonično spremenljivko: participativna organizacijska kultura ima pozitivno, toda nizko korelacijo. Kanonična korelacijska analiza med dvema nizoma spremenljivk je visoka in podpira teorijo odličnosti. V nadaljevanju drugi stolpec tabele 2 kaže, da je

vključenost odnosov z javnostmi v strateško načrtovanje in preferenca generalnih direktorjev, naj bo vodja odnosov z javnostmi menedžer ali samostojni svetovalec, najbolj zvišala opaženo vrednost odnosov z javnostmi. Generalni direktorji so ocenili odnose z javnostmi boljše, če so izpolnjevali strateško upravljaljsko vlogo.

Relativna podpora odnosom z javnostmi in marketingu

V vprašalniku, ki so ga izpolnili vodje odnosov z javnostmi, so bila tudi tri vprašanja o tem, ali imajo organizacije ločene komunikacijske oddelke za »produktne odnose z javnostmi« (tiste, ki so v funkciji marketinga) in »korporativne odnose z javnostmi« (tiste, ki so v funkciji organizacije kot celote) – pojma so Harris (1991) in drugi opisali kot »marketinški odnosi z javnostmi« in »korporativni odnosi z javnostmi«. Naslednje vprašanje je bilo, kateri oddelek ima večji proračun. Nato smo jih vprašali, katera od obeh funkcij dobi večjo podporo vodstva – ne glede na to, ali sta oddelka ločena ali ne.

Prav to tretje vprašanje je bilo najbolj uporabno pri analiziranju odnosov med marketinškimi in korporativnimi odnosi z javnostmi ter odličnosti celotnih odnosov z javnostmi. Tabela 3 prikazuje srednjo vrednost za celoten indeks odličnosti in vsako spremenljivko odličnosti, ko je bila podpora marketinškemu odnosom z javnostmi in korporativnim odnosom z javnostmi visoka in ko je bila sorazmerno enaka. V celotnem indeksu je bila odličnost pod povprečjem, ko so marketinški odnosi z javnostmi dobili večjo podporo, povprečna, ko so korporativni odnosi z javnostmi dobili večjo podporo, in nad povprečjem, ko sta obe spremenljivki dobili sorazmerno enako podporo. Razlike so bile statistično značilne.

Tabela 3 pravzaprav prikazuje enak vzorec za večino individualnih spremenljivk odličnosti, čeprav nekaj razlik ni značilnih. V nekaterih primerih je bil pomen spremenljivk večji, ko so korporativnim odnosom z javnostmi pripisali večji pomen ali ko je bila podpora enaka. Skoraj vedno je bil pomen nižji, kadar so marketinški odnosi z javnostmi dobili večjo podporo. Najpomembnejša pomanjkljivost razlik v vrednostih je pokazala, da so odnosi z javnostmi pripravljene izvajati menedžersko (upravljaljsko) vlogo ali vlogo samostojnega svetovalca na vseh treh nivojih podpore: generalnim direktorjem je bila ta upravljaljska vloga enako všeč. Stopnje znanja za izvajanje dvosmernega simetričnega ali asimetričnega modela odnosov z javnostmi in upravljaljske vloge tudi niso bile značilno različne.

Generalni direktorji so slabše ocenili in podprli odnose z javnostmi, kadar je marketinško komuniciranje dobilo večjo podporo in kadar so vodje odnosov z javnostmi slabše ocenili podporo vodstva. Še pomembneje pa je, da so generalni direktorji značilno manj videli odnose z javnostmi kot funkcijo strateškega upravljanja in kot dvosmerno funkcijo, ko je marketinško komuniciranje prejelo večjo podporo vodstva. Enako je veljalo, ko je vodja odnosov z javnostmi rekel, da sodeluje v strateškem načrtovanju, in ko je ocenil, da bi bil vodstvu ljubši dvosmerni model. Zanimivo je, da so vodje

odnosov z javnostmi ocenili, da so ženske dobile značilno manj podpore v organizacijah, kjer je prevladovalo marketinško komuniciranje. V nasprotju z vzorcem tabele 3 so organizacije, ki so poudarjale marketinško komuniciranje nad korporativnimi odnosi z javnostmi, imele participativne organizacijske kulture (v nasprotju z avtoritarnimi).

V splošnem tabela 3 podpira idejo, da je največja verjetnost, da so odnosi z javnostmi odlični tedaj, kadar marketinški odnosi z javnostmi ne prevladujejo nad korporativno komunikacijsko funkcijo. Odnosi z javnostmi imajo največjo vrednost, kadar so skupaj z marketingom obravnavani kot enakovredni partner v upravljanju.

Organizacija komunikacijske funkcije

Osnovna teorija odličnosti poudarja, naj organizacije raje integrirajo ali koordinirajo svoje komunikacijske aktivnosti skozi središčno funkcijo odnosov z javnostmi, kot da imajo neodvisne oddelke za komunikacijske programe, npr. marketinško komuniciranje, komuniciranje z zaposlenimi, odnose z vlagatelji ali odnose z mediji, organizirane kot samostojne enote ali kot enote, ki so podrejene drugim funkcijam, kot so marketing, odnosi z zaposlenimi ali finance. Neodvisni oddelki so izziv strateškemu odnosu z javnostmi, ker je težko prenašati vire od ene skupine deležnikov na druge, ko ti postanejo bolj ali manj strateškega pomena za zadovoljevanje organizacijskih interesov.

Nekaj organizacij, ki smo jih preučevali, je imelo en sam oddelek za odnose z javnostmi, nekaj jih je imelo enega ali več specializiranih oddelkov, nekaj programov za odnose z javnostmi pa niso vodili oddelki za odnose z javnostmi. Slednji so bili večinoma programi za potrošnike (oddelek za marketing), zaposlene (oddelek za odnose z zaposlenimi), ali vlagatelje (finančni oddelek). Vendar pa so bili ti programi relativno redki. Večina funkcij odnosov z javnostmi je bila organizirana v središčnem oddelku za odnose z javnostmi ali v enem ali več specializiranih oddelkih (glej tabelo 4).

Tabela 4 primerja ocene na celotnem indeksu odličnosti za te tri ureditve oddelkov. Odličnost je bila rahlo nad povprečjem za centralizirane oddelke, povprečna za specializirane oddelke in pod povprečjem za programe, ki niso bili pod oddelkom za odnose z javnostmi. Razlike niso bile statistično značilne. Čeprav tabela 4 prikazuje, da imajo oddelki, ki jih ne upravlja oddelek za odnose z javnostmi, najnižje maksimalne in minimalne rezultate, je standardni odklon za vse tri skupine oddelkov blizu standardnemu odklonu 1.0, ki karakterizira »z« - rezultate.

Na kratko: oddelčna ureditev povzroča zelo malo razlik, čeprav so organizacije redko podredile odnose z javnostmi drugim funkcijam. Središčni oddelki za odnose z javnostmi v raziskavi odličnosti niso uvrščeni višje kot vrsta specializiranih oddelkov, čeprav naši podatki niso pokazali, kaj bi se zgodilo, če bi koordinacija potekala med specializiranimi enotami. Najpomembnejša se je zdela podpora, ki jo je vodstvo namenilo funkciji odnosov z javnostmi v upravljanju in ne

samo kot podporni funkciji drugim enotam, kot je npr. marketing.

Kvalitativni rezultati

Kvantitativno raziskavo smo nadaljevali z izčrpnimi intervjuji z vodji odnosov z javnostmi in generalnimi direktorji najboljših organizacij v vzorcu ter našli nadaljnje dokaze, da so odnosi z javnostmi najboljše ocenjeni, kadar delujejo kot funkcija strateškega upravljanja, kot dvosmerni simetrični model in kot enakovredni partner marketingu in drugim upravljaljskim funkcijam.

Na vprašanje, zakaj so prispevkom odnosov z javnostmi pripisali visoke vrednosti, so generalni direktorji več visoko uvrščenih organizacij odvrnili, da posebej cenijo donos odnosov z javnostmi k delu z aktivističnimi skupinami. Neki generalni direktor je opisal vpliv vodje odnosov z javnostmi v organizaciji na izobraževanje vseh članov vodstva v »simetričnih pogajanjih ali komunikaciji«. Izobraževanje je imelo za posledico pristop h komuniciranju, ki ga je generalni direktor opisal kot »uniformno in odprto odločitev, da bomo sodelovali v vseh razpravah, ne glede na to, kako frustrirajoče ali ignorantske so aktivistične javnosti«. Povedal nam je, da veliko izvršnih direktorjev v njegovi industriji ceni to vrsto odnosov z javnostmi. Njihovo razumevanje dvosmerne komunikacije jim je koristilo. V tem in številnih drugih intervjujih smo ugotovili, da se dvosmerni simetrični odnosi z javnostmi, ki jih šolska literatura navaja kot normativni pristop k odličnosti, dejansko pojavljajo tudi v praksi.

Našli smo tudi dokaze, da odnosi z javnostmi najboljše delujejo, kadar so povezani s strateškim upravljanjem organizacije. Podpredsednik odnosov z javnostmi v enem najvišje uvrščenih podjetij je takole razložil razmerje med odnosi z javnostmi in strateškim načrtovanjem:

Večina ljudi dojema strateško načrtovanje na tej strani organizacije. Če se sprehodite skozi razvojno-raziskovalni oddelek, oddelek za marketing in proizvodnjo ter druge oddelke na drugi strani, boste vselej našli nekoga, ki skrbi za odnose z javnostmi. Moj odgovor je, da imajo linearni pogled na organizacijo. Če gledate na organizacijo kot [ciklični] delovni proces... potem lahko vzamete linearni pogled in ga zvijete v krog... v njem se združita strateško načrtovanje in odnosi z javnostmi.

Neki profesor je trdil, da ima vse v podjetju opraviti z odnosi z zunanjim svetom. Odnose z javnostmi je opisal bolj kot dvosmerni proces in ne samo kot proces prenosa. Po njegovem mnenju je »popolnoma jasno, da je funkcija odnosov z javnostmi neposredno povezana s strateško funkcijo«.

Če odnosi z javnostmi sodelujejo v procesu strateškega načrtovanja organizacije, kakšen naj bo torej njihov položaj v odnosu do marketinga? Glede na množico izvršnih delavcev, ki smo jih anketirali v oddelkih odnosov z javnostmi in vodstvu, mora biti ta odnos opredeljen kot »visoko profesionalen«. To pomeni, da morajo biti praktiki odnosov z javnostmi

enakovredni (v smislu strokovnega znanja, spoštovanja in plače) nasprotnemu polu marketinga – tako v pravu, raziskavah, lobiranju in tako naprej. Seveda lahko včasih funkciji delujeta tudi v opoziciji.

Direktorica odnosov z javnostmi v podjetju za distribucijo plina in elektrike, ki smo ga preučevali, je poudarila, da je marketingu lažje pokazati svoj učinek, čeprav imata oba, tako marketing kot odnosi z javnostmi, veliko skupnih točk. Obstaja tudi možnost podreditve. Do sedaj je odnosom z javnostmi na srečo uspelo obdržati kritično vlogo na področju storitev.

Naši intervjuji z generalnimi direktorji odličnih oddelkov za odnose z javnostmi so pokazali, da je vodstvo bolj pripravljeno sprejemati utemeljene odločitve, kadar se zanaša na izrazita pogleda obeh funkcij, marketinga in odnosov z javnostmi. Dodali so še, da odnose z javnostmi najbolj cenijo zaradi njihovega širokega pogleda na okolje – notranje in zunanje. Začeli smo razumeti, da je okolje vsake organizacije in celo njeno notranje delovanje predpisano. To pomeni, da organizacijo ali njeno okolje različni ljudje v isti organizaciji ne bodo razumeli enako. Tako postane izpostavljenost vodilnih menedžerjev različnim pogledom temeljnega pomena.

Svetovanje s strani odnosov z javnostmi ni edina modrost, ki jo poslušajo generalni direktorji – in prav je tako. Prav tako prisluhnejo tudi finančnikom, pravnikom in strokovnjakom za marketing. Nekaj posameznikom, s katerimi smo se pogovarjali, pomeni nasvet s strani odnosov z javnostmi uravnavanje nasvetov, ki prihajajo iz drugih oddelkov. Kot je dejal neki vodja odnosov z javnostmi: »V organizaciji najdemo ljudi – nekateri od njih so na precej višjih ravneh – ki nas ne bodo pustili do besede. Lahko nas tožijo ali pa bomo škodili trgu, na katerem nastopamo.« Opomnil nas je, da morajo biti komunikatorji odgovorni in zagotoviti svojemu mnenju enako težo. Včasih je tak nasvet bolj kredibilen, če ga poda nekdo zunaj podjetja ali kot svojo vrednost za naročnika opisuje ena izmed agencij:

Verjamem, da zaupa mojemu mnenju in presoji, in da predvsem ve, da mu ne bom lagal, da mu bom povedal, kakšna je resnica... Še vedno mislim, da mora strokovnjak za odnose z javnostmi prinesiti k mizi zunanjo perspektivo, ki po definiciji manjka tistim znotraj organizacije. Drugače ob sprejemanju odločitev ne bo zunanjega pogleda.

V enem izmed komentarjev, tipičnem za večino generalnih direktorjev, ki smo jih anketirali, je vodilni menedžer pojasnil: »Tisti izmed nas, ki mislijo kot odvetniki, tisti, ki mislijo kot generalni direktorji, in tisti, ki mislijo kot tehniki, ne dobijo vselej celotne podobe. Prav to je naloga strokovnjakov za odnose z javnostmi: povzeti celotno podobo, jo umestiti v neposredni kontekst in poskrbeti, da sistem odgovarja na prave teme...«

Ta citat je preprosta verzija sicer bolj teoretskega argumenta psihologa Weicka (1979). Njegova predstava *nujne različnosti* pravi, da mora obstajati različnost tako znotraj organizacije kot zunaj nje, če želi vzpostaviti učinkovite odnose z vsemi svojimi strateškimi javnostmi – notranjimi in zunanji.

Nadalje Weick vztraja, da mora odločanje (npr. strokovnjakov za odnose z javnostmi in marketing) ustrezati stopnji variabilnosti trga. Uzakonjanje okolja se dogaja na meji med organizacijo in skupinami, ki so pomembne zanjo – strateškimi javnostmi, strokovnjaki za odnose z javnostmi pa so tramovi teh meja. Domnevamo, da je osnovna naloga definiranje, opis in nato odgovarjanje deležnikom, ki imajo največ možnosti za podpiranje ali oviranje organizacije.

OD STRUKTURE K TEORIJI:

RAZLIČNI PRISTOPI K ODNOSOM Z JAVNOSTMI IN MARKETINGU

Projekt odličnosti je nesporen dokaz, ki govori v prid ločenih funkcij marketinga in odnosov z javnostmi ter integriranju komunikacijskih programov – ne samo marketinško-komunikacijskih – v oddelku za odnose z javnostmi ali z usklajevanjem niza specializiranih oddelkov za odnose z javnostmi. Preden pa se lahko komunikacijski programi popolnoma združijo, ostaja še ena ovira: teoretiki odnosov z javnostmi in teoretiki marketinškega komuniciranja – še posebno teoretiki oglaševanja – pojmujejo komuniciranje zelo različno. Veliko integriranih komunikacijskih programov za komunikacijsko upravljanje se navezuje na teorijo marketinškega komuniciranja in ne na teorijo odnosov z javnostmi, in to verjetno na načine, ki ne rezultirajo v učinkovitem komuniciranju.

Čeprav imamo naš konceptualni pristop raje od oglaševalskega oz. marketinškega, priznavamo vrednost različnih pristopov in svetovnih pogledov. Zato bomo v sklepu tega prispevka opisali razlike med obema tipoma teorij. Obe zahtevata poglobljeno razpravo za ugotovitev donosov obeh pristopov k skupni teoriji odnosov z javnostmi in za razrešitev pojmovnih razlik med obema pristopoma.

Navajamo naslednje lastnosti teorije marketinškega komuniciranja, ki se razlikujejo od našega pristopa k odnosom z javnostmi:

1. **Ponavljajoče se ideje, da lahko z vsemi javnostmi ravnamo kot s potrošniki, da so potrošniki edina javnost, ki kaj pomeni, in da ni nobene razlike med trgi in javnostmi.** Trgi so sestavljeni iz posameznikov, ki se sami individualno odločajo. Javnosti pa so skupine, ki poskušajo spremeniti vedenja organizacij in družbenih ali vladnih struktur, ki sestavljajo družbenopolitično okolje organizacij. Tako imajo marketinške strategije, usmerjene na posameznike (npr. družbeno marketinška kampanja U.S. Partnership za Ameriko brez drog), malo učinka, kadar problem, kot je npr. uporaba drog, izhaja iz strukture družbe (glej Wallack et al., 1993). Podobno marketinški koncepti niso veliko v pomoč pri ravnanju z aktivističnimi skupinami, ki so vplivale na skoraj vsako organizacijo v študiji odličnosti.
2. **Nagnjenost k posploševanju pomena marketinga ali komunikacij z izjavami, kot so »vse je marketing in marketing je vse« ali »vsa komunikacija je marketing in**

ves marketing je komunikacija« (Schultz et al., 1993, 45). Kot pravijo filozofi: če je nekaj vse, se ne da ločiti od ničesar drugega in je torej tudi nič. Verjamemo, da je nekaj več v marketingu kot komunikaciji in v komunikaciji kot marketingu.

3. Pripisovanje koncepta menjave vsem razmerjem.

Ekonomska razmerja, tako kot tista v marketingu, ponavadi lahko vsebujejo menjavo; toda nihče ne potrebuje vzpostavljanja družbenih in osebnih odnosov s pričakovanjem, da se recipročnost ne bo pojavila. Fisher in Brown (1988) sta denimo predlagala načelo vzpostavljanja odnosov (o katerem mislimo, da je eden boljših): Bodi brezpogojno konstruktiven, tudi če se druga stran ne odziva. Huang (1997) je razvil tipologijo odnosov z javnostmi, ki vključuje koncepte, kot sta zaupanje in vzajemnost nadzora.

4. »Govoriti v en glas« kot prednost, pripisana

integriranju komunikacijskih funkcij organizacije. Ta pojem poznamo tudi kot »zborovanje«, »enoten glas« in »nepretrgano komunikacijo« (Duncan in Everett, 1993). Newsom in Carroll (1992) sta obsodila zmešnjavo, ki jo povzročijo ljudje iz marketinga in odnosov z javnostmi, ko komunicirajo z različnimi glasovi. Moriarty (1996) je zahteval »sinergijo prepričljivih sporočil«. Sprašujemo se, ali te zvite fraze skušajo preprečiti dialog, interakcijo, učenje in inovacije – bistvo tistega, kar mi imenujemo dvosmerno simetrično komuniciranje. Prepričani smo, da bi vse člane organizacij morali spodbujati, da govorijo in *poslušajo* člane javnosti in trgov ter tako dobijo nove ideje. Organizacija lahko pridobi prednost v govorjenju z enim glasom, lahko pa trpi za poslušanjem z enim ušesom.

5. Definiranje dvosmerne komunikacije kot odgovora na sporočilo, ne pa kot vzajemnega in nepretrganega procesa poslušanja in dialoga (npr. Schultz et al.,

1993, 123). V naši strateški teoriji so odnosi z javnostmi nepretrgan proces, vgrajen v organizacijsko strukturo, v kateri so ideje o javnosti umeščene v procese odločanja vodstva in kjer je vplivanje na vedenje vodstva enako pomembno kot vplivanje na vedenje javnosti.

6. Prevelik poudarek na vedenju javnosti in premajhen

na vedenju vodstva. Veliko lažje je nadzorovati svoje vedenje kot vedenje drugega. Zato je namen odnosov z javnostmi prispevati k odločanju organizacije tako, da se bo ta vedla na načine, ki jih je javnost pripravljena podpirati, in ne na načine, ki jim javnost nasprotuje s svojim lastnim vedenjem.

7. Poudarek na simbolih in njihovih učinkih na

poznavanje in vedenje javnosti namesto na vedenjskem razmerju organizacij in javnosti (glej J. Grunig, 1993a, 1993b). Pojmi tržnega komuniciranja, kot so identiteta, imidž, znamka in ugled (npr. Rebel, 1997; Van Riel, 1995) navajajo k sklepu, da lahko pravo sporočilo vcepi »identiteto« podjetja v »imidž« javnosti, posledica tega pa je, da lahko nekdo s proizvodnjo in distribucijo simbolov upravlja z ugledom podjetja. Z našega vidika je ugled podjetja sestavljen iz vedenja podjetja, ki ga prepoznavajo javnost. Vrednost znamke ni sestavljena samo iz prepoznavanja imena,

ampak tudi iz zaupanja, ki ga imajo ljudje v podjetje in njegove izdelke. Verjamemo, da je najbolj učinkovit način za upravljanje ugleda ali imidža blagovne znamke uporaba dvosmerne simetrične komunikacije, ki pomaga upravljati organizacijska vedenja, ki povzročajo slab ugled, in razvijati zaupne odnose s potrošniškimi trgi in javnostmi. V veliki meri ti marketinški koncepti izhajajo iz teorij osebnosti, medtem ko naši koncepti izhajajo iz teorij participativne demokracije. Danski priročnik o odnosih z javnostmi je razložil razliko takole:

Vzporedno z dejstvom, da sodobni marketing vidi organizacijo kot osebnost, vidimo mi posel kot *državljana* z vsemi obveznostmi (v obliki odgovornosti in *prilagoditev* celoti) in pravicami (v obliki pravice do *argumentiranja* in sledenja ciljev), ki sodijo zraven. (Blach in Hojberg, 1989, citirano v Biker in Hovgaard, 1994).

SKLEP

Začeli smo s premiso, da organizacijam najbolj koristijo različni pogledi, ki jim jih priskrbijo marketing in odnosi z javnostmi. Podatki, predstavljeni v študiji IABC, to premiso potrjujejo: Odnosi z javnostmi so najbolj učinkoviti, ko obstajajo kot funkcija strateškega upravljanja, ločena od marketinga. Končali smo s poudarkom, da se marketinške *komunikacijske* teorije, ko se nanašajo na integrirano komuniciranje, zelo razlikujejo od naših teorij odnosov z javnostmi. Iz različnosti teh perspektiv bi morale imeti koristi tako organizacije kot disciplina komunikacijskega upravljanja. Za razrešitev teh razlik in strnjevanje najbolj uporabnih pojmov iz vsake perspektive pa je potrebnih še veliko razprav in raziskav.

Reference

- Canonico, G. C. (1994), »Integrated Marketing Communications: Its Role in Public Relations Education«, neobjavljena diplomska naloga, Syracuse University, Syracuse, New York.
- Dozier, D. M., z Grunig, L. A. in Grunig, J. E. (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Drobis, D. R. (1997–98), »Integrated Marketing Communications Redefined«, *Journal of Integrated Communications*, Vol. 8, 6–10.
- Duncan, T. in Caywood, C. (1996), »The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 13–34, Mahwah, NJ.
- Duncan, T., Caywood, C., in Newsom, D. (1993, December), »Preparing Advertising and Public Relations Students for the Communications Industry in the 21st century«, Report of the Task Force on Integrated Communications.
- Duncan, T. in Everett, S. (1993), »Client Perceptions of Integrated Marketing Communications«, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, No. 3, 30–39.
- Ehling, W. P. (1992), »Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization«, v: J. E. Grunig (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 617–638, Hillsdale, NJ.
- Fisher, R. in Brown, S. (1988), *Getting Together: Building a Relationship that Gets to Yes*, Houghton Mifflin, Boston.
- Gronstedt, A. (1996), »Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 287–304, Mahwah, NJ.
- Grunig, J. E., ur. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Grunig, J. E. (1993a), »On the Effects of Marketing, Media relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships«, v: W. Armbricht, H.

- Avenarius, & U. Zabel (ur.), *Image und PR*, Westdeutscher Verlag, 263–295, Opladen, Germany.
- Grunig, J. E. (1993b), »Image and Substance: From symbolic to Behavioral Relationships«, *Public Relations Review*, Vol. 91, No. 2, 121–139.
- Grunig, J. E. (1997), »Public Relations Management in Government and Business«, v: Garnett, J. L. in Kouzmin A. (ur.), *Handbook of administrative communication*, New York Marcel Dekker, 241–283.
- Grunig, J. E. in Repper, F. C. (1992), »Strategic Management, Publics, and Issues«, v: Grunig, J. E. (Ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 117–158, Hillsdale, NJ.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. in Dozier, D. M. (v pripravi), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. in Ehling W. P. (1992), »What is an Effective Organization?«, v: Grunig, J. E. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 65–90, Hillsdale, NJ.
- Hallahan, K. (1992, August), »A Typology of Organizational Relationships Between Public Relations and Marketing«, Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Harris, T. L. (1991), *The Marketer's Guide to Public Relations*, Wiley, New York.
- Huang, Y. H. (1997), »Public Relations Strategies, Relational Outcomes, and Conflict Management Strategies«, neobjavljena doktorska disertacija, University of Maryland, College Park, MD.
- Hunt, T. in Grunig, J. E. (1994), *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace, Fort Worth, TX.
- Hunter, T. (1997), »The Relationship of Public Relations and Marketing Against the Background of Integrated Communications: A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations«, neobjavljena magistrska naloga, Univerza v Salzburgu, Salzburg, Avstrija.
- Knights, D. (1992), »Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management«, *Academy of Management Review*, Vol. 17, 514–536.
- Knights, D. in Morgan, G. (1991), »Corporate strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique«, *Organisation Studies*, Vol. 12, 251–273.
- Kotler, P. in Mindak, W. (1978), »Marketing and Public Relations: Should they be Partners or Rivals«, *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 10, 13–20.
- Lauzen, M. M. (1991), »Imperialism and Encroachment in Public Relations«, *Public Relations Review*, Vol. 17, No. 3, 245–256.
- Lauzen, M. M. (1992), »Public Relations Roles, Intraorganizational Power, and Encroachment«, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 4, 61–80.
- Lewton, K. L. (1991), *Public Relations in Health Care: A Guide for Professionals*, American Hospital Publishing, Chicago.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Moriarty, S. E. (1993), »The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 333–354, Mahwah, NJ.
- Newsom, D.A. in Carroll, B.J. (1992, August), »The Tower of Babel: A Descriptive Report on Attitudes Toward the Idea of Integrated Communication Programs«, Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Rebel, H. (1997), »Towards a Metaphorical Theory of Public Relations«, v: Moss, D., MacManus, T., in Verčič, D. (ur.), *Public Relations Research: An International Perspective*, International Thomson Business Press, 199–224, London.
- Ring, P. S. (1989), »The Environment and Strategic Management«, v: Rabin, J., Miller, G. J. in Hildreth, W. B. (ur.), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, ix-čl, New York.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., in Lauterborn, R. E. (1993), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago.
- Spicer, C. H. (1991), »Communication Functions Performed by Public Relations and Marketing Practitioners«, *Public Relations Review*, Vol. 17, No. 3, 293–306.
- Tedlow, R. S. (1979), *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, JAI Press, Greenwich, CN.
- Tierney, J.P. (1993), »The Role of Public Relations in Integrated Marketing Communications: A Preliminary Study«, neobjavljena magistrska naloga, University of Maryland, College Park, MD.
- Tillery, R. (1995, April), »The Organization of the Public Relations Function: A Literature Review from 1991-1993«, Paper presented to the Mid-Atlantic Graduate Communications Conference, University of Maryland, College Park, MD.
- Van Riel, C. B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London.
- Verčič, D. in Grunig, J. E. (1995, July), »The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management«, Paper presented to the Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenija.
- Wallack, L., Dorfman, L., Jernigan, D., in Themba, M. (1993), *Media Advocacy and Public Health*, Sage, Newbury Park, CA.
- Weick, K.E. (1979), *The Social psychology of Organizing*, 2. izd, Addison-Wesley, Reading, MA.
- White, J. in Mazur, L. (1995), *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*, Addison-Wesley, Wokingham, England.

Tabela 1

Primerjava orodij prispevanja k strateškemu upravljanju s strani oddelkov za odnose z javnostmi, ki so jih različno ocenili generalni direktorji

Spremenljivke	spodnja vrednost (n = 38)	srednja vrednost (n = 212)	zgornja vrednost (n = 34)	F
prispevek k organizacijskim funkcijam				
strateško načrtovanje	6,56	8,89	13,04	21,96**
odzivanje na glavne družbene probleme	8,78	11,95	14,27	22,57**
večji koraki	8,24	10,90	14,20	30,06**
rutinske operacije	10,09	12,71	15,17	26,98**
prispevek k strateškemu upravljanju (če obstaja)				
redno raziskovanje	5,05	8,29	11,07	15,86**
raziskovanje v funkciji posebnih vprašanj	6,76	9,56	11,88	15,74**
drugi formalni pristopi	6,11	9,12	11,72	18,22**
neformalni pristopi	7,74	10,54	14,21	33,18**
stiki s poznavalci zunaj organizacije	8,88	11,32	15,55	32,52**
presoja na podlagi izkušenj	8,89	11,38	14,45	19,37**
druge spremenljivke				
dones na odnose z javnostmi v odstotkih	126 %	178 %	265 %	9,36** 14,83** ¹

*p < 0.05

**p < 0.01

¹ Izračunana po pretvorbi rezultatov v kvadratni koren, s čimer smo zmanjšali asimetričnost.

Razen odstotkov, so vrednosti v tabeli prišle z odprte, »frakcionirane lestvice«. S to lestvico so vprašani podajali rezultate od nič do neskončno. Povedali so jim tudi, da je 100 referenčna točka – tipičen odgovor na vse točke v vprašalniku. Za zmanjšanje simetričnosti smo podatke spremenili v kvadratne korene. Tako v tabeli vrednost 10 – kvadratni koren od 100 – predstavlja referenčno točko.

Tabela 2

Faktorska analiza za izračun indeksa odličnosti in kanonična korelacija spremenljivk, ki merijo vrednost odnosov z javnostmi, z drugimi spremenljivkami odličnosti

Spremenljivke	Faktor	Kanonična variabla
Značilnosti Odnosov z javnostmi in organizacije		
(Spremenljivke skupine 1)		
Spremenljivke generalnih direktorjev		
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	0,28	0,64
Pomembnost komuniciranja z zunanjimi skupinami	0,34	0,47
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	0,39	0,51
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	0,33	0,42
Naklonjenost menedžerski vlogi	0,36	0,58
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	0,35	0,56
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi		
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	0,56	0,64
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	0,48	0,34
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	0,55	0,44
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi menedžerja	0,56	0,38
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	0,49	0,26
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela	0,64	0,43
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela	0,67	0,39
Poznavanje menedžerske vloge	0,72	0,45
Podpora ženskam v organizaciji	0,50	0,43
Participativna organizacijska kultura	0,24	0,11
Vrednost odnosov z javnostmi		
(Spremenljivke skupine 2)		
Spremenljivke generalnih direktorjev		
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	0,41	0,37
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	0,32	0,38
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi		
Domnevna podpora vodstva odnosom z javnostmi	0,57	0,41
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo pripisalo odnosom z javnostmi	0,57	0,23
Kanonična korelacija		**0,70

*p < 0,05

**p < 0,0

Tabela 3

Primerjava vrednosti za 20 spremenljivk odličnosti in celotni indeks odličnosti vodij odnosov z javnostmi za prejeto podporo za odnose z javnostmi in marketing s strani vodstva

	Podpora je večja za:			F
	Marketing (n = 75)	PR (n = 104)	Enaka (n = 137)	
(Z - rezultati)				
Značilnosti odnosov z javnostmi in organizacije				
Spremenljivke generalnih direktorjev				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-0,16	0,03	0,14	2,49*
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	-0,19	0,12	0,09	2,54*
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	-0,29	0,05	0,21	6,62***
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	-0,32	0,13	0,11	4,68***
Naklonjenost menedžerski vlogi	0,01	0,09	0,07	0,14
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	-0,15	0,16	0,09	2,18
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-0,17	-0,07	0,13	2,89**
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	-0,05	-0,05	0,08	0,44
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	-0,17	0,00	0,11	2,31*
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi menedžerja	-0,11	-0,02	0,09	1,13
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	-0,10	-0,03	0,04	0,51
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela	-0,15	-0,04	0,07	1,28
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela	-0,15	0,02	0,04	1,12
Poznavanje menedžerske vloge	-0,06	-0,09	0,02	0,33
Podpora ženskam v organizaciji	-0,31	0,11	0,05	5,47***
Participativna organizacijska kultura	0,25	-0,11	-0,04	3,76**
Vrednost odnosov z javnostmi				
Spremenljivke generalnih direktorjev				
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	-0,19	0,21	0,00	3,63**
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	-0,15	0,19	-0,03	2,27*
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Domnevna podpora vodstva odnosom z javnostmi	-0,31	0,08	0,07	4,98**
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo pripisalo odnosom z javnostmi	-0,12	0,06	-0,04	0,78
Celotni indeks odličnosti	-0,22	0,05	0,12	3,62**

*p < 0,10

**p < 0,05

***p < 0,01

Tabela 4

Primerjava vrednosti celotne odličnosti glede na tip komunikacijskega oddelka

tip oddelka	število	vrednost	standardni odklon (Z – rezultati)	minimum	maksimum
Enotni oddelek za odnose z javnostmi	146	0,06	0,86	-1,93	3,05
Specializirani oddelki za odnose z javnostmi	149	0,01	0,93	-1,98	3,55
Ne – PR oddelki	26	-0,16	1,14	-2,40	2,79

F = 0.64, ni značilna

Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem¹

Thomas Hunter
asistent
Oddelek za marketing
Univerza v Salzburgu
Avstrija



Izvleček

Zadnji trendi v upravljanju s komuniciranjem, še posebej v integriranem komuniciranju, pomenijo novo razumevanje deležnikov in s tem nove načine upravljanja odnosov z njimi. Ta prispevek, ki temelji na doktorski disertaciji o integriranem komuniciranju, je uvod v novo razumevanje. V njem govorimo o tem, da je vsak posameznik navadno član več skupin deležnikov v organizaciji. Če upoštevamo visoko število posameznih deležnikov organizacije, nas to vodi h kompleksni mreži medsebojne odvisnosti med njimi. Tradicionalni pristopi k upravljanju s komuniciranjem te kompleksnosti ne obvladajo več, zato moramo uporabiti nove. V tem prispevku predlagamo integrirano komuniciranje in uporabo baz podatkov o deležnikih. Njuna kombinacija je model za vsa področja upravljanja s komuniciranjem.

Abstract

Stakeholders and Stakeholder Databases – New Approaches in Communication Management

Recent trends in communication management, particularly integrated communications, have led to a new understanding of stakeholders and, consequently, new ways in the management of relations with them. This article, which is based on a doctoral dissertation on integrated communications, offers an introduction into this new understanding.

The article illustrates that any given individual will usually be member of more than one stakeholder group of an organisation. Considering the high number of individual stakeholders an organisation will typically have, this leads to a highly complex network of interdependencies among stakeholders. Traditional approaches to communication management cannot cope with this complexity anymore, so that new approaches need to be applied. The article suggests the integrated communications and the use of stakeholder databases as examples of such new approaches. The combination of integrated communications and stakeholder databases provides managers with a comprehensive management model for all areas of communication management.

Dr. A. Thomas D. Hunter je asistent pri predmetu Odnosi z javnostmi in organizacijsko komuniciranje, katerega nosilec je dr. Ben Signitzer, pri katerem je tudi opravil magistrsko in doktorsko disertacijo na temo integriranega komuniciranja. Je avtor več znanstvenih člankov, objavlja tudi v *Integrated Marketing Communications Research*.

¹ Prev. Pristop.

UVOD

Ideja o integriranem komuniciranju se je razvila v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih in se po počasnem začetku v zadnjih letih zelo razvila. Od njenih začetkov pa do danes se je osnovni koncept zelo spremenil. Prve razloge v prid integracije so podali oglaševalci, ki so skušali najti načine za povečanje upadajočih prihodkov. Začetna razdrobljenost medijev, bolj intenzivna konkurenca in spremenjeno vedenje potrošnikov so mnoga podjetja prisilili k iskanju novih načinov porabe komunikacijskega proračuna. Rezultat tega so bili manjši prihodki za oglaševalske agencije: podjetja so namreč svoje komunikacijske proračune bodisi preusmerila na konkurenčne agencije ali so zmanjšala količino denarja, namenjenega oglaševanju².

Ameriško združenje oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies – AAAA) je bilo prvo, ki je predstavilo definicijo integriranega marketinškega komuniciranja (IMK):

»[IMK je] koncept marketinško komunikacijskega načrtovanja, ki prepozna dodano vrednost načrta, vrednoti strateško vlogo različnih komunikacijskih disciplin – splošnega oglaševanja, direktnega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi – in te discipline kombinira za doseganje jasnosti, skladnosti in največjega komunikacijskega vpliva.« (Caywood, Schultz & Wang, 1991, pogl. 2–3)

Ta definicija je vsebovala osrednjo idejo integracije, npr. načrtovanje komunikacijskega programa na tak način, da se različni elementi med sabo podpirajo in krepijo. Vendar pa omenjena definicija ni bila preveč priljubljena. Ena stran kritike zajema omejenost marketinškega komuniciranja. Integriranje samo marketinško komunikacijskega vidika upravljanih komunikacij, ne da bi hkrati posvetili pozornost tudi korporativnim in internim vidikom, je v nasprotju z idejo integracije, kot jo razumemo danes. Kaj nam pomaga integriranje marketinških komunikacij, če niso v skladu s korporativnimi in internimi komunikacijami?

Takšne razlike med različnimi funkcijami upravljanega komuniciranja za vedno ohranijo ločenost med njimi. Če bi jih v realnosti organizacijskega življenja togo upoštevali, bi končali s strukturalno in funkcionalno ločenimi enotami, vsaka od njih pa bi imela svoja orodja in cilje. Tudi če bi med temi funkcijami obstajala neka stopnja koordinacije, bi v osnovi vsaka opravljala »svojo nalogo«. Še pomembneje je, da nobena funkcija ne bi mogla uporabljati orodij, ki so dodeljena drugi funkciji. Oddelek za odnose z javnostmi na primer ne bi mogel voditi akcije direktne pošte, ker to orodje »pripada« direktnemu marketingu in ne odnosom z javnostmi. Oglaševalci pa ne bi imeli dostopa do novinarjev (ki bi lahko bili zanje zanimiva deležniška skupina), saj bi veljalo, da novinarji sodijo v področje odnosov z javnostmi. Omenjena primera sta sicer pretirana; kljub temu pa ponazarjata osnovni problem, ki ga

povzroči ločevanje strateških poslovnih funkcij upravljanega komuniciranja na več funkcij, kot so npr. odnosi z javnostmi, oglaševanje ali direktni marketing.

Vrnimo se k definiciji integriranega marketinškega komuniciranja Ameriškega združenja oglaševalskih agencij. Dodatne kritike je doživela zaradi prevelikega poudarka na sporočilih in njihovi skladnosti. V skrajnih primerih bi to pomenilo zreduciranje vseh oblik komuniciranja na eno samo, preprosto sporočilo, ki organizaciji ne bi pustilo maneverskega prostora ali prostora za reagiranje na nove in nepričakovane situacije. Kljub vsem slabostim pa je bila definicija združenja dobra izhodiščna točka za razpravo o integriranem komuniciranju in razvoj modelov integriranega upravljanja.

Z leti se je razvilo še veliko drugih modelov, ki so bili prav tako predmet strokovnih razprav.³ Kot je razvidno iz njihovih imen, so koncept integracije imenovali zelo različno. Danes ga imenujemo »integrirano komuniciranje«; izraz »marketing« je bil izpuščen, saj tako poudarjamo, da integracija vključuje celotno funkcijo upravljanja s komuniciranjem.

LASTNOSTI INTEGRIRANEGA KOMUNICIRANJA

Izraz »integrirano komuniciranje« se danes nanaša na pristop k upravljanju s komuniciranjem, ki *ne ločuje* komunikacijskih funkcij. Takšno ločevanje je sicer nepomembno, če nanj gledamo s perspektive deležnikov⁴; povprečnega deležnika ne zanima, ali sporočilo prihaja iz oddelka za odnose z javnostmi ali za oglaševanje. Vedel bo le, da skuša organizacija z njim vzpostaviti neke vrste interakcijo. Podobno trdi Gronstedt. V svoji zadnji knjigi *The Customer Century* (2000) piše, da svoji materi nikoli ni mogel razložiti pomembnosti integriranega komuniciranja. »Potrošnikom, kot je ona, je to intuitivna ideja.« (str. 208)

Pomislite na primer na dobro znano blagovno znamko Coca-Cola. V povprečnem dnevu bo povprečna oseba v industrializirani družbi izpostavljena številnim kontaktnim točkam te znamke (angl. brand contact points) ali komunikacijskim prizadevanjem zanje. Na televiziji vidimo oglas, slišimo izjavo generalnega direktorja podjetja ali pa v nakupovalnem središču hodimo mimo stekleničk kokakole. Vsak od teh primerov je del upravljanja s komuniciranjem Coca-Cole, v tej ali oni obliki, in niti najmanj ni pomembno, iz katerega oddelka prihajajo komunikacijska prizadevanja. Tradicionalni pristopi k upravljanju s komuniciranjem bi to ločevali: za televizijski oglas bi bil odgovoren oglaševalski

³ Najpomembnejši modeli (po kronološkem zaporedju): Integrirano marketinško komuniciranje (Schultz, Tannenbaum & Lauterburn, 1993), Integrirano korporativno komuniciranje (Bruhn, 1995), Odnosi z deležniki (Gronstedt, 1996), Integrirano marketinško komuniciranje (Duncan & Caywood, 1996), Integrirano korporativno komuniciranje (Zerfaß, 1996), Integrirano komuniciranje (Caywood, 1997), Integrirani marketing (Duncan & Moriarty, 1997) in 3D – integrirano komuniciranje (Gronstedt, 2000).

⁴ Izraz deležniki se nanaša na vse skupine, ki jih zadevajo odnos, vrednote ali vedenje organizacije ali ki s svojimi odnosi, vrednotami ali obnašanjem vplivajo na organizacijo. Z drugimi besedami: ne mislimo samo na potrošnike in uporabnike.

² Glej na primer Gronstedt in Thorson 1996, str.48. Rust in Oliver govorita celo o »smrti oglaševanja« (*The Death of Advertising*).

oddelek Coca-Cole, izjava generalnega direktorja pa bi bila delo oddelka za odnose z javnostmi.

Kaj pa če oba oddelka nimata medsebojnih stikov? Če ima podjetje srečo, ne bo problemov. Toda – glede na to, da en oddetek ne ve, kaj se dogaja v drugem, bo prej ali slej prišlo do neke vrste neskladnosti. Oba oddelka bosta sicer imela bolj ali manj definirane cilje, vendar zaradi pomanjkanja koordinacije z dejanskimi strategijami in taktikami teh ciljev ne bosta dosegla.

Vedeti moramo, da deležniki ne razlikujejo med viri komuniciranja organizacije. Preprosto se zavedajo, da organizacija z njimi komunicira nekonsistentno, zato bodo pričeli dvomiti o veljavnosti in resničnosti njenih sporočil. V prihodnosti bo tako pri poskusu vzpostavljanja stikov z deležniki organizacija naletela na težave, kar jo bo stalo dodatnega časa in denarja.

To nas vodi k drugi pomembni lastnosti integriranega komuniciranja, to je k **usmeritvi k deležnikom**. Integrirano komuniciranje zavrti vidik upravljanja za 180 stopinj. Tradicionalno so vodje komuniciranja začeli s svojimi podjetji ali organizacijami in skušali spraviti idejo do deležnikov. V novodobni integraciji pa, nasprotno, pričnemo z opazovanjem deležnikov. Vprašamo se, kakšna komunikacija bi bila potrebna, da bi zadovoljila njihove interese in potrebe. Ko to ugotovimo, je naloga integriranega komunikatorja, da vodi organizacijske komunikacije tako, da vsak deležnik prejme sporočilo, ki ga pričakuje ali zahteva. Za doseganje svojega cilja bo integrirani komunikator uporabil **orodje, ki objavlja največ uspeha** – to pa je tretja pomembna lastnost integriranega komuniciranja. Od tradicionalnega pristopa se razlikuje v tem, da na orodja ne gledamo ločeno: vsa so v veliki škrti z oznako »upravljanje s komuniciranjem«, glede na trenutne okoliščine pa pač izberemo najprimernejšega.

Rekli smo že, da mora vodja komuniciranja voditi organizacijsko komuniciranje tako, da **vsí deležniki** prejmejo sporočilo, ki ga pričakujejo. Na prvi pogled morda preveč idealistični cilj, ki pa bi moral biti »končni cilj« integriranega komuniciranja. Naš namen mora biti stopiti v komunikacijo z vsakim posameznim deležnikom organizacije z njemu prikrojeno informacijo, tako da bosta v interakciji obe vpleteni strani pridobili čim več. Da bi nam to uspelo, moramo poznati naše deležnike. Vsakdo, ki se ukvarja z marketinškim ali komunikacijskim upravljanjem, pozna izraze »skupina deležnikov«, »javnosti« ali »trgi«. Med pojmi sicer obstajajo izrazite razlike, vendar pa se prav vsak nanaša na število posameznikov, ki jih organizacija združi v skupine, ki temeljijo na nizu že definiranih lastnosti. Te lastnosti so lahko demografski podatki, npr. spol, starost ali dohodek, lahko pa so bolj kvalitativne informacije, kot npr. mnenje o določeni temi.⁵

Po teh lastnostih podjetja identificirajo veliko deležniških skupin. Vsak član take skupine mora ustrezati navedenim

⁵ Primer slednjega so lahko aktivistične skupine, kot je denimo Greenpeace.

lastnostim. Pri demografskih podatkih je to še mogoče, ko pa gre za kvalitativne podatke, moramo upoštevati, da se mnenja, odnosi in vrednote znotraj skupine razlikujejo. Z drugimi besedami: oblikovali bomo deležniško skupino, ki v svojih mnenjih, odnosih in vrednotah ni homogena. Ker nimamo orodja za ugotavljanje tega, kateri član izraža kakšna mnenja, odnose in vrednote, nimamo druge izbire kot skleniti kompromis naših ocen o tej skupini. Komunikacijska prizadevanja skušamo snovati na kombinaciji podatkov, ki zajema največje število posameznih članov. To tudi pomeni, da bomo znatno število posameznikov nagovorili s sporočilom, ki ne zadovoljuje njihovih trenutnih mnenj, odnosov in vrednot, zato verjetno ne bodo stopili v stik z organizacijo.

Naj stvari še malo bolj zapletemo. Ker obstajajo različne skupine deležnikov, bo vodja komuniciranja skušal komunikacijo čim bolj prilagoditi vsaki skupini posebej. Ker lahko nastanejo razlike v ocenah vsake skupine, bodo tudi sporočila za vsako posamezno skupino različna. Prav to pa je velik problem za organizacijo: član ene deležniške skupine je verjetno član vsaj še ene deležniške skupine iste organizacije.

Poglejmo primer. Predstavljajte si javnega uslužbenca, ki se ukvarja z regulativnimi zadevami neke organizacije. Ta oseba je član strateške deležniške skupine »regulatorjev«. Poleg tega lahko živi v neposredni bližini sedeža organizacije, zato je tudi član druge deležniške skupine, ki jo lahko imenujemo »sosedej« ali »skupnost«. Če je oseba poročena, je lahko njen partner/ica zaposlen/a v tej organizaciji, zato je obenem tudi član deležniške skupine »zaposlenih«. Nenezadnje je par lahko tudi uporabnik izdelkov organizacije, zato je član deležniške skupine »potrošnikov«. Primer je sicer malce pretiran, vendar ni nerealen. Omenjeni par bi v našem primeru pripadal kar štirim deležniškim skupinam organizacije. Vsaka od skupin deležnikov, ki ji par pripada, bo komunicirala z organizacijo v tej ali oni obliki in ga s tem izpostavila široki paleti interakcij. Kot smo že zatrдили, v funkcijsko ločenem pristopu k upravljanju s komuniciranjem ni verjetno, da bodo različne funkcije komuniciranja skladne v svojih prizadevanjih komuniciranja z deležniki. Tudi če jim uspe doseči visoko stopnjo skladnosti v komuniciranju z eno deležniško skupino, to avtomatično ne pomeni, da bodo enako stopnjo skladnosti dosegle tudi komunikacije z drugimi deležniki. Navsezadnje posamezni deležniki komunicirajo tudi med seboj. Njihova komunikacija lahko sestoji iz primerjave tega, kaj je organizacija povedala eni skupini deležnikov in kaj drugi.

Vse to je za organizacijo velik problem. Če so komunikacije od ene skupine deležnikov do druge neskladne, se bodo tisti posamezniki, ki pripadajo obema skupinama, začeli teh neskladij zavedati, organizacija pa bo težko dosegla obojestransko razumevanje, saj ne bodo več vedeli, katerim sporočilom naj zaupajo.

Najboljši način, da se takšnim zapletom izognemo, je uporaba integriranega komuniciranja. To rešuje problem na dveh stopnjah. Prvič: ko komunikacijske funkcije ne obravnavamo več kot razdeljene na več različnih podfunkcij, temveč kot eno

samo strateško poslovno funkcijo, ki uporablja celo paleto možnih orodij za upravljanje s komuniciranjem, neskladnosti v komuniciranju s posameznimi skupinami deležnikov ni več. Oglaševanje na primer ne bo več moglo snovati svojih komunikacij na drugačnih predpostavkah, kot jih imajo odnosi z javnostmi – te razlike med funkcijama ne bo več. Edino pomembno merilo, ki določa, katero orodje uporabiti, bo njegova zmožnost doseči niz zastavljenih ciljev.

Druga stopnja, na kateri integracija rešuje probleme neskladnosti, pa je v komuniciranju različnim deležniškim skupinam. Ta pristop ne pomeni, da moramo različnosti komunikacijskih dejavnosti zmanjšati na najmanjši skupni imenovalec, ki bo, ko bo enkrat dosežen, zagotovil, da bodo sporočila in interakcije dovolj jasni za preprečitev neskladij.⁶

To trditev lahko podrobneje opišemo tako, da organizacijo primerjamo s posameznikom. Vsakdo od nas v vsakdanjem življenju igra vrsto različnih vlog. Posebne vloge igramo v svoji družini, na delovnem mestu, ko smo s prijatelji, ko nakupujemo. V vsaki od teh situacij delujemo in komuniciramo različno, odvisno od položaja, zahtev, naših pričakovanj in izkušenj. Naše vedenje se v odnosu do različnih situacij spreminja, mi pa ostajamo isti. Lahko prehajamo od ene vloge do druge in pri tem ostanemo ista oseba. Scenarije za vloge črpamo iz svojih izkušenj, socializacije in izobrazbe, iz svojih vrednot.

Enako velja za podjetje. Tudi to ima določeno osebnost, svoj niz vrednot in ciljev. To postane še posebej jasno v primeru podjetij, kot sta denimo The Body Shop ali Microsoft. Nihče ne more trditi, da je Microsoftov pristop k poslovanju podoben pristopu Body Shopa. Microsoft je več milijard dolarjev vredno podjetje, obtoženo poskusa monopolizacije globalnega trga programske opreme z agresivnim trženjem. The Body Shop je, po drugi strani, podjetje, ki se zelo zaveda svoje družbene odgovornosti. Svojim potrošnikom zagotavlja, da pri razvoju in proizvodnji kozmetičnih in lepotilnih izdelkov ne izvaja testiranja na živalih.

Tako kot Microsoft ali The Body Shop ima vsako podjetje svoj niz vrednot, svojo vizijo, poslanstvo in »ideologijo«, na katerih utemeljuje svoj posel. Te vrednote in poslanstva morajo biti osnova ne samo integriranega komuniciranja, temveč tudi upravljanja in celotnega korporativnega vedenja. Podjetje, ki ne deluje v skladu s svojimi komunikacijskimi aktivnostmi, bo prej ali slej zabredlo v težave. Duncan in Moriarty (1997) uporabljata pojem »marketing poslanstva« za opis potrebe, da podjetje ravna v skladu s svojimi vrednotami in poslanstvom. Po njunem je »bistvena nevarnost marketinga poslanstva, da morate izpolniti dane obljube«. Trdita: »Podjetja, ki govorijo več, kot naredijo, bodo imela težave s svojimi deležniki.« (str. 135)

⁶ Prav nasprotno, različnost je pomemben element v upravljanju s komuniciranjem, kot opisujeta J. in L. Grunig (1998). Na pojmu *potrebne različnosti* socialnega psihologa Weicka (1979) nadaljujeta, da mora biti v organizaciji toliko različnosti, kot je je zunaj, da bi lahko vzpostavila učinkovite odnose z vsemi svojimi strateškimi deležniki, tako notranjimi kot zunanjimi. Weick pravi, da morajo vidiki odgovornih v organizaciji (npr. strokovnjakov za odnose z javnostmi in marketing) ustrezati stopnji različnosti, ki je prisotna na trgu ali v okolju organizacije. (L. & J. Grunig, 1998, str. 157)

Za opis ideje, da ima podjetje svoj lastni niz vrednot, svojo lastno vizijo, poslanstvo in »ideologijo«, po katerih je vodeno, uporabljamo pojem »osebnost blagovne znamke«. Siracuse (1998/99) ga definira kot »enkratni niz človeških lastnosti in kakovosti, pripetih blagovni znamki, ki vodi vse poslovne aktivnosti in sporočila marketinškega komuniciranja« (str. 11).

Izraz »marketing« lahko izpustimo iz te definicije, ker ideja osebnosti blagovne znamke ni omejena na marketinško komuniciranje; lahko jo prenesemo na celotno komunikacijsko funkcijo v skladu z osnovno predpostavko integracije, ki pravi, da ne obstajajo funkcionalno ločena področja upravljanega komuniciranja, kot to predlaga pojem »marketinško komuniciranje«.

Osebnost blagovne znamke ali podjetja je tisto, kar jo dela enkratno, ravno tako kot so enkratni ljudje s svojimi osebnostmi. Siracuse poudarja naslednje podobnosti: »Obe osebnosti sta definirani v človeškem razumu, obe obstajata v svetu primerjav in obe morata imeti močne in skladne identitete za 'izstopanje' v prenaseljenem svetu, ali v jeziku marketinga, na trgu. Na blagovne znamke moramo gledati kot na ljudi – kot na žive organizme, ki se razvijajo in prilagajajo odvisno od okolja in občinstva in pri tem ohranjajo svojo lastno identiteto.« (str. 11)

Da bi podjetje delovalo in komuniciralo v skladu s svojimi vrednotami in poslanstvom, se jih mora zavedati. Podjetja, kot so Microsoft, The Body Shop ali Ben & Jerry's, se zavedajo svojih vrednot in poslanstev in ravnajo v skladu z njimi. Podjetja, ki se jih ne zavedajo, se bodo morala potruditi in jih določiti, če želijo, da bo integracija uspešna. Ko to storijo, bo veliko lažje skladno komunicirati z različnimi skupinami deležnikov. S tem bodo povečala uspešnost in učinkovitost upravljanja s komuniciranjem ter preprečila, da bi bili posamezniki, ki so člani več deležniških skupin, izpostavljeni navzkrižnim informacijam.

Vrnimo se znova k osnovni predpostavki, da mora vodja komuniciranja voditi komunikacije organizacije tako, da *vsak deležnik* prejme sporočilo, ki ga pričakuje. Bolj ko doseže ta pričakovanja, bolj pomembna bo deležniku komunikacijska interakcija. Toda kaj je pomembnost v komunikaciji? Odgovor na to vprašanje iščemo v nadaljevanju prispevka.

POMEMBNOST V KOMUNIKACIJI

Bolj ko nekaj vpliva na nas, bolj si želimo o tem izvedeti kaj več. Drugače povedano: bolj ko se situacija približa našemu dejanskemu stanju, bolj pomembna nam je in več pozornosti ji posvečamo.

Merten (1973) je razmerje med informacijo in pomembnostjo izrazil v naslednji enačbi, ki prikazuje, da stopnja pozornosti narašča v skladu z naraščanjem informacijske vrednosti (I) in pomembnosti dogodka (P):

$$\text{Pozornost} = f(I) \times f(P)$$

Informacijska vrednost dogodka je relativna in odvisna od pričakovanj sistema.

Garner (1962) trdi, da »količina informacij, ki jih dobimo od nekega dogodka ali komunikacije, ni funkcija tega, kar se je zgodilo, marveč funkcija tistega, kar bi se lahko zgodilo, pa se ni« (str. 7; citirano v: Merten, 1973, str. 208). Vrednost informacij dogodka ali izjave o dogodku bo torej narasla s stopnjo presenečenja, ki ga dogodek ali izjava povzroči.

Pomislimo na primer na vremensko napoved. Če v njej izvemo, da bo jutri oblačno ali sončno, je to bolj informativno, kot če bi napovedali, da bo vreme jutri lahko oblačno, sončno, megleno, vroče, mrzlo, zmerno in da bo lahko snežilo, deževalo ali bo suho. Slednja napoved ne vsebuje nobene informacijske vrednosti, saj navaja preveč alternativ.

Enako velja za deležnike. Manj organizacija ve o svojih deležnikih, bolj bodo morale biti komunikacije neopredeljene (neopredeljenost ustreza ponujanju preveč alternativ). Če pa organizacija pozna svoje deležnike, je lahko v svojih komunikacijah konkretnjša. Tako poveča vrednost informacij, ki jih ponuja svojim deležnikom, in posledično njihovo pozornost.

Druga spremenljivka v Mertenovi enačbi je **pomembnost**. Določeno stopnjo pomembnosti in s tem tudi večjo stopnjo pozornosti lahko dosežemo, ko so vsi stimulansi (dogodki) povezani z določenim problemom (potrebe, konflikti) ali pa ga pomagajo rešiti ali okrepiti. (str. 208–209). Koncept pomembnosti je podoben »stopnji vpletenosti« v situacijski teoriji javnosti J. Gruniga (Hunt & J. Grunig, 1984, str. 147–160): bolj smo vpleteni v določeno situacijo, bolj nam bo pomembna in več pozornosti ji bomo posvečali.

Kje pa so tu vodje komuniciranja? Če upoštevamo trditve, ki smo jih postavili do sedaj, je njihova naloga komunicirati z *različnimi individualnimi deležniki, ki so člani več skupin deležnikov, komunicirajo med sabo in pričakujejo, da bo organizacija vzpostavila pomembne interakcije z vsakim od njih*. Če ne uporabljamo neke vrste podpornega sistema, se nam to lahko na začetku zdi nemogoče. Podporni sistem, ki je na voljo vodjem komuniciranja, imenujemo baza podatkov o deležnikih.

BAZA PODATKOV O DELEŽNIKIH

Samo definiranje skupin deležnikov, kot že rečeno, nima uporabne vrednosti za upravljanje s komuniciranjem. Vodja komuniciranja potrebuje, četudi brez baze podatkov, kamor bi shranil informacije, neki sistem shranjevanja vsaj osnovnih informacij in idej o deležnikih. V najosnovnejši obliki je ta sistem lahko celo spomin vodje, kjer so shranjene osebne izkušnje in vtisi o danih skupinah deležnikov.⁷ Shranjene informacije so podlaga za nadaljnje delo. Integrirano

komuniciranje je preveč kompleksno, da bi si vodje preprosto zapomnili vse pridobljene informacije o svojih deležnikih. Rešitev problema za informacijski skladiščni prostor je baza podatkov o deležnikih, ki je podobna bazi podatkov o potrošnikih. Preprost seznam imen in naslovov novinarjev je na primer že prva, osnovna oblika baze podatkov o deležnikih. Podobno kot baza podatkov o potrošnikih najbolj osnovna oblika baze podatkov o deležnikih vsebuje demografske podatke, kot so imena in naslovi. V nadaljevanju lahko podjetje shrani informacije o interakcijah, ki jih je vzpostavilo z deležniki, datume, ko so te interakcije potekale, in če je možno, tudi analize rezultatov teh interakcij. Na osnovni stopnji se podjetje s tem izogne nadlegovanju deležnikov s ponavljanjem komunikacijskih interakcij, kar se lahko zgodi, kadar ima toliko deležnikov, da ne ve več, s katerimi je doslej že komuniciralo in s katerimi ne. Na nekoliko višji stopnji bi imeli odgovorni vodje na voljo dodatne analize in orodja vrednotenja, ki bi jim omogočila na enostaven način izslediti prejšnje interakcije z deležniki in morda celo rezultate teh interakcij.

Podatke, shranjene v takšnih bazah, bi lahko dodatno izpopolnjevali z raziskavami, še posebej o odnosih in vedenju deležnikov.⁸ Če to redno izvajamo in pridobljene podatke vključujemo v bazo podatkov, imajo vodje komuniciranja v rokah močno orožje. Z zelo malo truda lahko primerjajo spremembe v odnosih in vedenju deležnikov do komunikacijskih programov in preostalih interakcij.

Če gremo naprej, ugotovimo, da bi brez takšne baze podatkov vodje lahko ocenili samo celotno predispozicijo deležniških skupin do organizacije. Baza podatkov pa jim omogoča identificirati predispozicijo vsakega člana skupine deležnikov do organizacije. V skupini deležnikov, o kateri pravimo, da podpira organizacijo, je lahko več članov, ki je ne podpirajo, ampak ji celo nasprotujejo. Brez baze podatkov o deležnikih bi bilo zelo težko, če ne celo nemogoče oceniti, kateri so ti deležniki. Nenaklonjene člane bi tako še naprej vključevali v interakcije, ki predpostavljajo, da podpirajo organizacijo, čeprav je ne. To bi najverjetneje dodatno povečalo njihova nasprotovanja in tako še okrepilo probleme organizacije.

Dobro vodena baza podatkov pomaga preprečevati takšne probleme s tem, ko – idealno gledano – omogoča vodjem komuniciranja komunicirati individualno z vsakim članom deležniške skupine. Pred načrtovanjem komunikacijske interakcije s skupinami deležnikov lahko vodje pregledajo bazo podatkov in preverijo odnose in vedenje članov skupine. Nekateri člani organizacijo podpirajo, nekateri so neopredeljeni, medtem ko so lahko preostali kritični do nje.

Uporabljanje baze podatkov o deležnikih seveda ne pomeni, da vodje komuniciranja dobesedno komunicirajo z vsakim posameznim članom skupine. Vrednost baze podatkov je v identificiranju več različnih podkategorij znotraj skupine, za katere potem oblikujemo posebne taktike.

⁸ Schultz in Wang (1994) celo trdita, da »marketing baz podatkov zastara raziskovalne tehnike, v katerih so se izučili tržniki... S sposobnostjo ohraniti dolgoročne podatke... o posameznih potrošnikih lahko dejansko pogledate na vedenje vaših strank čez nekaj časa, ko boste z njimi želeli komunicirati« (str. 43).

⁷ To povzroči nov problem, ko vodje zapustijo podjetje in s seboj odnesejo vse pomembne informacije. Zato potrebujemo drugi prostor za shranjevanje, ki podjetju omogoča dostop do informacij ne glede na to, kdo je dejanski vodja.

Organizacija se lahko odloči za uporabo merskega sistema za upravljanje svojih komunikacij. Vodje komuniciranja določijo število spremenljivk, s katerimi identificirajo položaj posameznikov v skupini deležnikov. Primeri takih spremenljivk so v situacijski teoriji javnosti.⁹ Za vsako vrednost, ki jo spremenljivke zavzamejo, oblikujejo model, ki je usmerjen k celotni komunikacijski strategiji za zagotovitev integracije. V izvedbi programa bo vsak posamezni deležnik dobil vrsto modulov, ki temeljijo na vrednostih, ki jih posameznik ali posameznica ima v že definiranih kategorijah.

Predpostavimo, da je vodja komuniciranja s pregledom baze podatkov o deležnikih identificiral tri različne vrste odnosov do organizacije. Brez baze podatkov bi lahko dobil le oceno splošnega odnosa skupine deležnikov, npr. novinarjev, do organizacije, in bi posledično razvil orodje, denimo sporočilo za medije, ki je oblikovano tako, da ustreza samo enem odnosu. Člani skupine deležnikov, ki ne delijo splošnega odnosa do organizacije, bi prejeli enako sporočilo za medije kot tisti, ki soglašajo s splošnim odnosom. To pomeni dvoje: bodisi da je besedilo sporočila neopredeljeno in preveč posplošeno, da bi se izognilo kakršnikoli kritiki (s tem izgubi tudi večino svoje vrednosti), ali pa preprosto povzema, da imajo vsi novinarji v adremi enak odnos do podjetja. Posledica tega je, da bodo novinarji, ki se ne strinjajo s splošnim odnosom skupine deležnikov, menili, da so njihove potrebe zapostavljene, kar bo organizaciji vse prej kot v prid.

Baza podatkov vodjem komuniciranja pomaga, da se izognejo takšnim problemom. V našem primeru je vodja komuniciranja z analizo podatkov, shranjenih v bazi o deležnikih, definirala tri različne vrste odnosov do organizacije. To mu bo omogočilo, da bo napisal tri različna sporočila za medije, ki vsebujejo enako informacijo, vendar upoštevajo različne odnose prejemnikov. Z upoštevanjem različnih odnosov se bo povečala informacijska vrednost in pomembnost sporočila za medije, s tem pa tudi pozornost vsakega posameznega novinarja.

Pregled baze podatkov vodjem ne pomaga le oblikovati različnih programov za različne podskupine, ki so jih identificirali v dani skupini deležnikov. Bazo podatkov lahko uporabimo tudi tako, da usmerimo razpoložljivi proračun na tiste člane skupine, ki so za organizacijo najpomembnejši zaradi svojega vpliva, strokovnosti, položaja in drugih lastnosti. Schultz (1998) to idejo opisuje na naslednji način: »Zunaj so ljudje, ki so neznansko pomembni... Nekateri finančni analitiki imajo večjo vrednost in večji vpliv na trgu kot drugi. Niso vsi enako pomembni. Kar resnično morate narediti, je začeti razumeti vse ljudi, ki vplivajo na dogajanje v organizaciji.«

To je seveda samo nekaj primerov, kako lahko v procesu integriranega komuniciranja uporabljamo baze podatkov o deležnikih. Na splošno imajo baze podatkov dve veliki prednosti. Prva je, da pomagajo vodjem obvladovati obsežno

⁹ Neodvisne spremenljivke teorije so *prepoznavna problema*, *prepoznavna ovira* in *stopnja vključenosti*. Prepoznavna problema je povezana z dvema odvisnima spremenljivkama: *iskanjem informacij* in *predelavo informacij*. (Hunt & J. Grunig, str. 147 – 160)

količino informacij o deležnikih. Informacije so bistvene za uspeh podjetja v modernem, globaliziranem in zelo tekmovalnem okolju. Noben posameznik ne more niti upati, da bi sam lahko obvladoval vse potrebne informacije, ki jih potrebuje za uspešno vodenje posla. Druga prednost je, da omogočajo vodji komuniciranja oblikovati komunikacije bolj osebno, kot bi jih sicer. S tem se bolj kot kadarkoli prej približajo zadovoljivni zahtev različnih deležnikov in povečajo stopnjo njihove pozornosti.

Ni tako lahko identificirati članov vseh skupin deležnikov, kot je bilo za skupino novinarjev. V slednjem primeru namreč obstaja veliko medijskih direktorijev, ki vsebujejo podatke, koristne za našo bazo. Podjetje si mora prizadevati identificirati čim več članov svojih deležniških skupin. Bazo podatkov mora oblikovati tako, da bo z lahkoto identificiralo člane več deležniških skupin.

Zbiranje podatkov je omejeno samo s kreativnostjo vodje in seveda z zakonskimi omejitvami. Javno dostopne podatke, kot so medijski ali javni direktoriji, najlažje najdemo. V drugih primerih so stvari bolj zapletene. Pomagamo si lahko z metodo direktnega odziva. Takšen primer so telefonske linije, ki ponujajo nasvete v zvezi z izdelki v zameno za ime in naslov kličočega. Na ta način lahko pridobimo podatke o potrošnikih in uporabnikih.

Ko so osnovni demografski podatki zbrani, je naslednji korak obogatiti bazo z dodatnimi informacijami. Omenili smo že, da so take informacije lahko datum in način interakcije, ki jo je podjetje izvedlo s svojimi deležniki (npr. informativno ali promocijsko gradivo, ki ga je poslalo posameznikom). Drugi tip podatkov, informacije o odnosih in vedenju¹⁰ deležnikov, pa je težje dostopen; njihovo pridobivanje zahteva formalizirano raziskavo. V najbolj osnovni obliki je raziskava lahko sestavljena iz preprostega vprašalnika, medtem ko so bolj izpopolnjena orodja lahko neke vrste klubi potrošnikov ali dobrodelne ustanove, ki podjetju omogočajo komunicirati z deležniki in tako pridobiti več informacij o njih.

Če nameravamo v procesu upravljanja integriranega komuniciranja uporabljati bazo podatkov o deležnikih, potrebujemo neke vrste sistem vrednotenja, s katerim bomo ocenili položaj dane skupine deležnikov ali celo posameznega deležnika. Primer takega sistema je situacijska teorija javnosti J. Gruniga (Hunt & J. Grunig, 1984, str. 147 – 160, 171 – 174).

SKLEP

Upravljanje s komuniciranjem je bilo v zadnjem desetletju podvrženo velikim spremembam. Umaknili smo se od tradicionalnega pristopa, ki je ločeval strateške poslovne

¹⁰ Schultz (1995) poudarja, da je tehnološki napredek omogočil, da so podatki o vedenju individualnega potrošnika (deležnika) postali uporabni za integrirano upravljanje s komunikacijami. Trdi, da se morajo raziskovalci premakniti od tradicionalnih oblik in spremenljivk in se naučiti delati s podatki o vedenju in bazami podatkov, da bodo zadovoljili prihodnje zahteve. Ta trditev je v skladu z J. Grunigovo (1998) zahtevo, da mora integrirano komuniciranje postati bolj usmerjeno k vedenjem in ne samo sporočilom.

funkcije v »funkcijski silos«, ki je pogosto deloval neodvisno od drugega. Spoznali smo, da moramo upravljanje s komuniciranjem integrirati, kar pomeni izbrati naraven in intuitiven pristop k upravljanju s komuniciranjem. Integrirano komuniciranje od nas zahteva, da svojo perspektivo zavrtimo za 180 stopinj in začnemo upravljati komuniciranje z vidika vseh deležnikov. Poleg tega od nas zahteva, da uporabljamo orodja, ki bodo najverjetneje dosegla zastavljene cilje, ne glede na to, kateremu funkcijskemu področju so bila tradicionalno dodeljena.

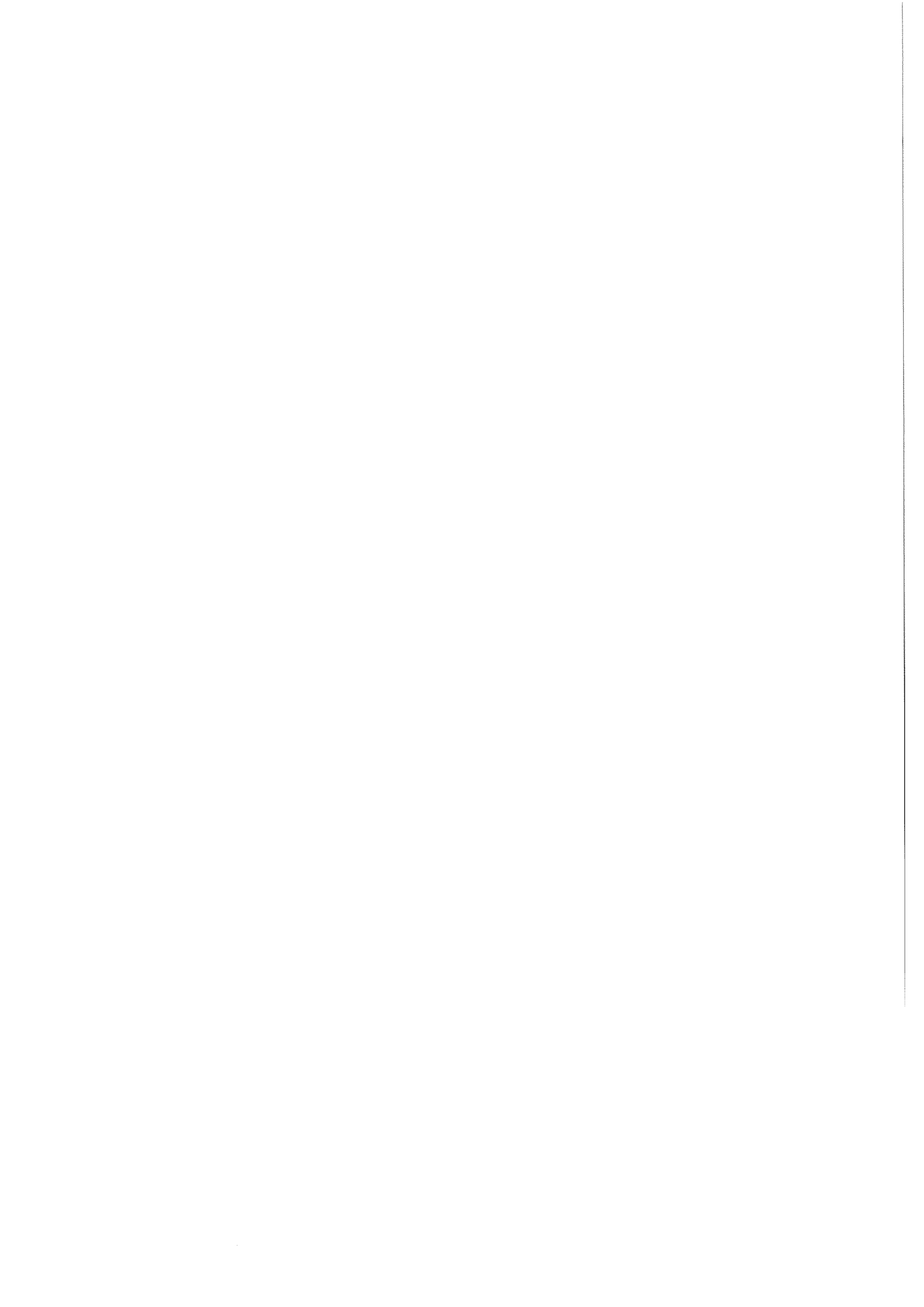
Sprememba usmeritve k deležnikom opisuje osrednjo vlogo, ki jo deležniki igrajo v tem pristopu k upravljanju s komuniciranjem. Vse, kar vodje komuniciranja mislijo in naredijo, se vrta okoli deležnikov organizacije. To pomeni, da jih moramo poznati bolje kot kdajkoli prej. Razumeti moramo, da je posameznik navadno član več skupin deležnikov, da nobena skupina ni homogena in da posamezni deležniki komunicirajo med sabo ter si pri tem izmenjujejo informacije o svojih izkušnjah z organizacijo.

Vse to zahteva neprekinjeno zbiranje, shranjevanje in, kar je najpomembnejše, analiziranje podatkov o deležnikih organizacije. V ospredju tega procesa je baza podatkov o deležnikih, v kateri so vse zbrane informacije o deležnikih shranjene in idealno povezane z neko vrsto avtomatske analize, ki pomaga vodjem komuniciranja pri njihovem vsakodnevnem delu.

Literatura

- Caywood, Clarke L. (1997). »Twenty-First Century Public Relations. The Strategic Stages of Integrated Communications«, v: Caywood, Clarke (ur.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. (str. xi-xxvi), McGraw-Hill, New York et al.
- Caywood, Clarke L., Schultz, Don E., & Wang, Paul (1991). »Integrated marketing communications. A survey of national consumer goods advertisers«, neobjavljena študija, katere sponzorja sta American

- Association of Advertising Agencies in Association of National Advertisers.
- Duncan, Tom R., & Caywood, Clarke (1996). »The concept, process, and evolution of integrated marketing communication«, v: Esther Thorson & Jeri Moore (ur.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices* (str. 13-34), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Duncan, Tom, & Moriarty, Sandra E. (1997). *Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*, McGraw-Hill, New York et al.
- Garner, Wendell R. (1962). *Uncertainty and Structure as Psychological Concepts*, Wiley, New York, London.
- Gronstedt, Anders (2000). *The Customer Century. Lessons from World-Class Companies in Integrated Marketing and Communications*, Routledge, New York, London.
- Gronstedt, Anders (1996). »Integrating marketing communication and public relations: A stakeholder relations model«, v: Esther Thorson & Jeri Moore (ur.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*. (str. 287-304), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Gronstedt, Anders, & Thorson, Esther (1996). »Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency«, *Journal of Advertising Research*, March/April 1996, str. 48-58.
- Grunig, James E. (1998). Interview conducted at the University of Maryland, College Park, Maryland, USA. October 26, 1998.
- Grunig, James E., & Grunig, Larissa A. (1998). »The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study«, *Journal of Marketing Communications*, 4, str. 141-162.
- Hunt, Todd, & Grunig, James E. (1994). *Public relations techniques*, Harcourt Brace Jovanovich, Fort Worth, et al.
- Merten, Klaus (1973). »Aktualität und Publizität. Zur Kritik der Publizistikwissenschaft«, *Publizistik*, 18, str. 216-235.
- Rust, Roland T., & Oliver, Richard W. (1994). »The Death of Advertising«, *Journal of Advertising*, Volume XXIII, No. 4, December 1994, str. 71-77.
- Schultz, Don E. (1998). Interview conducted at Agora, Inc. Evanston, Illinois, USA, 6th November 1998.
- Schultz, Don E. (1995). »Losing Attitude. Accountability is driving the use of behavioral data«, *Marketing Research*, 7, Fall 1995, str. 9-14.
- Schultz, Don E., & Wang, Paul (1994). »Real World Results«, *Marketing Tools*, April/May 1994, str. 41-47.
- Schultz, Don E., Tannenbaum, Stanley I., & Lauterborn, Robert F. (1993). *Integrated marketing communication. Pulling it together & making it work*, NTC, Lincolnwood.
- Siracuse, Lisa (1998/99). »Looks aren't everything: Creating competitive advantage with brand personality«, *Journal of Integrated Communications*, Vol. IX, 10-13.
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Zerfaß, Ansgar (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, Westdeutscher Verlag, Opladen.



III. Integrirane marketinške komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe

Toni Balažič
asistent
Katedra za marketing
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Izvleček

V tem prispevku želim opisati model integriranih marketinških komunikacij (IMK) predvsem z vidika spreminjajoče se narave marketinga in družbe. Ta koncept po dobrem desetletju inkubacijske dobe v ZDA hitro prodira tudi v Slovenijo. V tem prispevku uporabljam izraz »integralne marketinške komunikacije« navkljub temu, da osebno menim, da je ta enak terminu »integralne komunikacije«. V Sloveniji imamo namreč novodobni komunikatorji (s tem mislim predvsem na strokovnjake za odnose z javnostmi) strah pred umestitvijo komunikacij v marketing. Če je bilo v zadnjih desetih letih distanciranje do marketinga nujno za nesluten razvoj stroke integralnih komunikacij in holističnega pristopa k le-tem, menim, da je sedaj napočil čas iskanja sinergij in skupnih področij dela teh disciplin. S tem želim poudariti nujnost tega, da postanejo integrirane komunikacije pomemben del marketinško usmerjene organizacije. To pa seveda ne pomeni, da morajo biti komunikacije podrejene funkciji marketinga. Marketinška usmerjenost organizacije ne pomeni dominanco funkcije marketinga, marveč označuje miselnost in ravnanje vseh udeležencev procesov v organizaciji. Današnji marketing ni funkcija; je način delati posel (McKenna, 1991, 69).

Abstract

Integrated Marketing Communications – the Answer on the Changing Nature of Marketing and Society

Marketing and marketing communication mix are changing. New views and issues, new tools, new opportunities and challenges are emerging on the beginning of the 21st century. Five billion and 300 million people can be reached better than never before. Marketing is changing from »consumer acquisition«, over »customer retention« to »customer selection«. Knowledge and experience based marketing will determine success of marketing-oriented organisations in the future. The integration of consumer in organisation also determine the changing nature of communication – from one-way to two-way, from monologue to dialogue.

The trend away from traditional based communication strategies, which are based mainly on mass communication, has opened a new way for personal and customer oriented, technology based approach, which can be best described as integrated marketing communications (IMC). The reasons for the new trend of integration of communications are as follow:

- the switch form verbal to non-verbal communication,
- functional illiteracy,

Toni Balažič, univ. dipl. ekonomist in ABC (akreditirani poslovni komunikator), je namestnik direktorja sektorja za marketinške komunikacije družbe PETROL, d.d., podpredsednik IABC Slovenija, član izobraževalnega sveta PRSS, direktor Londonske šole za odnose z javnostmi LSPR Slovenija.

- *media* fragmentation,
- high importance of perception.

Although there are no empirical evidence of clear pattern of communication's integration, four most common phases of IMC development can be viewed:

Phase 1: Tactical co-ordination

Phase 2: Redefinition of marketing communications

Phase 3: Application of information technology

Phase 4: Financial and strategic integration

At the end, IMC model has also one crucial task – it can also be viewed as a bridge between individual communication techniques with one, most common task: building powerful brands.

UVOD

Marketing in marketinški komunikacijski splet se spreminjata. Novi pogledi, nova orodja, nove priložnosti in novi izzivi se pojavljajo ob vstopu v 21. stoletje. Pet milijard in tristo milijonov potrošnikov postaja vse bolj dosegljivih. Marketing se odmika od »akvizije potrošnikov« preko »ohranjanja potrošnikov« do »selekcije potrošnikov« (Smith, 1998, 3–4). Na znanju (»knowledge based«) in na izkušnjah temelječ (»experience based«) marketing bo opredeljeval sposobnost uspešne marketinške organizacije (McKenna, 1991, 67). Z integracijo potrošnika v organizacijo pa se srečujemo tudi s spremembo komunikacij od enosmernih v dvosmerne, od monologa do dialoga. Nova orodja kot pomen baze podatkov, internet ipd., omogočajo veliko več kot le prodajo. Celo tradicionalni dobavitelji marketinških in komunikacijskih storitev se spreminjajo. Največja svetovna agencija za odnose z javnostmi Burson Marsteller je v svojem imenu opustila naziv »odnosi z javnostmi«, Saatchi in Saatchi pa »oglaševanje«. Spreminjajoča se narava marketinga ima seveda za nujno posledico spremenjeno naravo komuniciranja.

OD SPECIALIZACIJE K INTEGRACIJI

Promocijska orodja so tako praktiki kot akademiki pogosto obravnavali ločeno, kot individualno tehniko, ki omogoča kupcem določene koristi. Z uporabo posameznih orodij promocije so organizacije vplivale na kupce in samo s posameznimi orodji so lahko dosegale zelene učinke. Posledično so organizacije bile prisiljene uporabljati spekter različnih in neodvisnih dobaviteljev teh orodij, da so lahko komunicirale z različnimi javnostmi.

Kot rezultat tega so organizacije in komunikacijske agencije videle specializacijo kot ultimativno sredstvo za doseganje komunikacijske učinkovitosti. Kot posledico tega pa smo lahko opazovali hitro rast oglaševalske industrije in pojav podjetij, ki so se specializirano ukvarjale s pospeševanjem prodaje in oglaševanjem. Strokovnjaki za odnose z javnostmi so se distancirali od vsake povezave z marketingom. Osebna prodaja pa je ostajala diskretna funkcija znotraj organizacij. Trend specializacije je pospeševal še pojav stanovskih organizacij, kot na primer v Veliki Britaniji Inštituta praktikov v oglaševanju, Inštituta za pospeševanje prodaje, Inštituta za odnose z javnostmi, kjer vsak našteti išče uveljavitev, napredek, zaščito in ponuja legitimnost akcij stroke in članov.

Eden od rezultatov funkcijskega razvoja komunikacijske industrije je bil stopnjevan pojav želje po spremembi predvsem na strani naročnikov, organizacij (Fill, 1999, 600). Ti so zahtevali napredek in nove pristope, da bi oblikovali in ohranili dialog s kupci.

Spremenjena narava komuniciranja opredeljuje pomen integriranja komunikacij

Trend vstran od tradicionalnih komunikacijskih strategij, ki bazirajo pretežno na množični komunikaciji splošnih sporočil, je sprostil pot za bolj osebne, k potrošnikom usmerjen in tehnološko spodbujen pristop, ki ga imenujemo **integrirane marketinške komunikacije (IMK)**. IMK je koncept, ki posreduje dodano vrednost v programu, ki integrira vrsto strateških disciplin, kot so oglaševanje, direktni marketing, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi, in kombinira te discipline, da posreduje jasnost, konsistentnost in maksimalen komunikacijski učinek (Sirgy, 1998, str. 4). Profesor Don Schultz na ameriški univerzi Northwestern, ki ga štejemo za utemeljitelja IMK, pa definira IMK kot proces upravljanje vseh informacij o izdelku/storitvi, ki ji je izpostavljen obstoječi ali možni kupec, kar potrošnika oz. njegovo vedenje pelje v smeri in ohranja njegovo lojalnost (Schultz, 2000). Ena od bolj popularnih opredelitev termina pa pravi, da »je namen IMK usklajevanje vseh sporočil posameznih promocijskih tehnik, da bi javnost zaznala konsistenten set sporočil« (Fill, 1999, 601).

Pomemben razlog za nastanek in krepitev trenda k integriranju komunikacij je spremenjena narava komunikacij, predvsem v naslednjih delih (Schultz, Tannenbaum, Lauterborn 1994, 19–24):

1. Od verbalnih komunikacij k neverbalnim: če ste stari nad štirideset let, potem je zelo velika verjetnost, da so vas vzgojili kot verbalnega komunikatorja. V šoli so vas naučili črkovanja, slovnice, pravilnega oblikovanja stavkov, kako ne uporabljate pasiva, ipd. Poudarek je bil na znanju pisanja in branja. Če pa ste mlajši, potem imate dobre možnosti, da ste del vizualne generacije. To generacijo so vzgojile televizija, filmi, govori, MTV in – govorjena beseda. Poudarek izobraževanja je bil na zvoku, simbolih, znakih, slikah in ikonah, ki so vas naučile, kako komunicirati z drugimi. Razlika, kako komunicirati z enimi ali drugimi, je ogromna. Kot primer pogledimo učenje dela na računalniku. Verbalno generacijo so naučili uporabo računalnika korak za korakom. Proces je bil logičen, zaporeden in konsistenten. Pa pogledimo, kako uporabljajo računalnik današnji mladostniki, tipični predstavniki vizualne generacije. Sedejo za stroj, potisnejo vanj disketo, pritiskajo na tipke, da vidijo, kaj deluje in kaj ne, vprašajo prijatelje, še malo bolj udarjajo po tipkah... Današnja mladina uporablja računalnike s preizkušanjem in z uporabo ikon, simbolov, znakov...
2. S premikom od verbalne družbe k vizualni se srečamo z velikim socialnim problemom – funkcionalno nepismenostjo. Tradicionalno opredeljujemo nepismenost kot nezmožnost branja ali razumevanja pisnega gradiva.

Današnja težava pa je večanje deleža družbe, ki je funkcionalno nepismen, zmožen brati besede, toda nesposoben razumeti enostavnih stavkov, fraz ali navodil. Funkcionalno nepismena oseba je tehnično sposobna brati, razumeti besede, toda manjka ji sposobnost sestaviti te besede v smiselne strukture. Z naraščanjem deleža tovrstne nepismenosti morajo komunikatorji vedno pogosteje uporabljati simbole, ikone, slike, zvoke.

3. Fragmentacija medijev: tehnologija je igrala pomembno vlogo pri oblikovanju povpraševanja po integriranih marketinških komunikacijah. Množični mediji ne ponujajo več atraktivnih množic za mnoge marketinške organizacije. Tehnologija sedaj omogoča organizacijam, da identificirajo, izbirajo in privabljajo manjše, bolj homogene skupine za svoja avdio, video in tiskana sredstva. Logično gledano deluje fragmentacija medijev proti konceptu integriranih marketinških komunikacij. Če bi lahko selektivno dosegli vsakega posameznika s sporočili, potem ne bil bilo potrebe po integriranju. Medtem ko so posamezne javnosti za vsak medij postale vedno manjše, pa se število medijev, ki jim je izpostavljen potrošnik, veča. Potrošnik tako pridobi sporočila s televizije, z radia in tudi iz časopisa. Današnji potrošnik pa združi vsa prepričevalna sporočila v nekaj, kar označuje kot »oglaševanje«. Torej ne glede na to, iz katerega medija je prišlo sporočilo ali informacija, je videno kot medijsko sporočilo. In ne glede na to, kaj govori, označuje določeno blagovno znamko, podjetje, marketinško organizacijo. Sistem shranjevanja sporočil, ki ga uporablja potrošnik, postavlja integrirane marketinške komunikacije na pomembno mesto, tako danes kot v prihodnosti.
4. Večanje vrednosti in pomena percepcije glede na dejstva: eden od večjih izzivov, s katerim se srečujejo sedanji tržniki in komunikatorji, je povečevanje pomena percepcije potrošnikov glede na dejstva, ko se odločajo o nakupu. Poenostavljeno to pomeni, da se potrošniki odločajo o nakupu glede na to, kaj menijo, da je bolj pomembno ali resnično ali da je prav, kot pa da svoje nakupne odločitve snujejo na trdnih, racionalnih, ekonomskih informacijah.

Fill (1999, 605) dodatno navaja naslednje razloge za naraščajoči pomen IMK:

1. Organizacijski dejavniki
 - povečani dobički zaradi izboljšane produktivnosti
 - hiter premik k mednarodnemu marketingu in potreba po spreminjajočih se strukturah in komunikacijah
 - koordinacija razvoja blagovnih znamk in konkurenčnih prednosti
 - priložnosti za večjo produktivnost menedžmenta z boljšo izrabo časa
 - podajati smer in smisel.
2. Tržni dejavniki
 - večja stopnja komunikacijskega znanja ciljnih skupin
 - večanje stroškov medijskega zakupa

- fragmentacija medijev in javnosti
- večanje potrebe deležnikov po obsegu in različnosti informacij
- večanje števila sporočil
- delovanje konkurence in nizke stopnje diferenciacije blagovnih znamk
- premik pogleda marketinga od transakcije k odnosu
- razvoj mrež, sodelovanj in zavezništev.

3. Komunikacijski dejavniki
- tehnološki napredek (internet, baze podatkov, segmentacijske tehnike)
 - povečana učinkovitost sporočil s konsistentnostjo in ponavljanjem ključnih sporočil
 - bolj konsistentni in manj nejasni profili blagovnih znamk
 - potreba po izgrajevanju ugleda blagovnih znamk in po podajanju jasne identitete.

Pomemben dejavnik pri povečevanju pomena IMK je tudi povezanost ugleda organizacije in njenih izdelkov, ugleda blagovne znamke organizacije in ugleda izdelčnih blagovnih znamk. Zelo pomembna je tudi sprememba pomena tehnik komuniciranja. Če je bilo oglaševanje dominantna funkcija komuniciranja, se je v dveh desetletjih spremenil njegov pomen. Pomen so pridobile predvsem druge tehnike komuniciranja, med katerimi zagotovo izstopata direktni marketing in odnosi z javnostmi. Trije med seboj odvisni faktorji opredeljujejo zmanjšan pomen oglaševanja (McKenna, 74–75):

1. Zasičenost trga z izdelki je povzročila zasičenost s sporočili. Večje število različnih sporočil ima za posledico manjši učinek.
2. Zasičenost oglaševanja je povzročila zasičenost potrošnika z njim.
3. Skupen faktor za navedeni dejstvi pa je majhna, umazana skrivnost oglaševanja: je brez koristnega namena. Na današnjem tržišču oglaševanje ne zadene osnovnega smisla marketinga: prilagodljivost, fleksibilnost in odzivnost. Sodobni marketing zahteva povratno zvezo. In to je element, ki manjka oglaševanju, vendar je bistven za dialog marketinga.

Verjetno je bilo oglaševanje le prva »žrtev« v spreminjajoči se naravi komuniciranja. Če uporabimo analogno razmišljanje za odnose z javnosti, lahko ugotovimo, da se bo srednjeročno zmanjšal tudi njihov pomen. Tako kot so potrošniki zasičeni z oglaševalskimi sporočili, tako lahko ugotovimo, da se večja zasičenost sporočil drugih tehnik, na primer odnosov z mediji. Število informativnih oddaj se veča, informacije so vedno krajše, kredibilnost novinarskih sporočil pada z vedno večjim dvomom o neodvisnosti medijev od politike in gospodarstva.

FAZE RAZVOJA MODELA INTEGRIRANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJ

Akademiki in praktiki že desetletje, ne da bi dosegli konsenz, razpravljajo o tem, kaj model IMK pravzaprav je in kaj so

pravzaprav njegovi koristi. Eno od najbolj uporabljenih definicij IMK so razvili na ameriški univerzi Northwestern za uporabo v raziskavi med velikimi oglaševalci in agencijami v ZDA, ki sta jo podprla tudi ameriško združenje oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies) in Zveza nacionalnih oglaševalcev (Association of National Advertisers). Definicija IMK se tako glasi: »Koncept načrtovanja marketinških komunikacij, ki spoznava dodano vrednost celovitega načrta in ki ocenjuje strateško vlogo množice komunikacijskih disciplin – oglaševanje, direktni marketing, pospeševanje prodaje in odnosi z javnosti – in kombinira te discipline za doseganje jasnosti, konsistentnosti in maksimalnega komunikacijskega učinka.« (Caywood, Schultz, Wang, 1991).

Z opazovanjem množice organizacij v Severni Ameriki, Evropi, Latinski Ameriki in Aziji je jasno, da ni enovitega vzorca integracije. Vsako podjetje pristopa k izzivom in priložnostim modela IMK na drugačen način, odvisno od njihove dejavnosti, razpoložljivosti podatkov o kupcih, sposobnosti diferencirati kupce in podpore svojega vodstva ter strateške usmeritve organizacije (Schultz, Schultz, 2000, 19). Kljub temu pa je opaziti določene splošne vzorce pri implementaciji integracije.

Tako kot gredo posamezniki, preden dosežejo obdobje zrelosti, skozi precej jasno opredeljene faze zarodka, otroštva, pubertete, podobne so faze oziroma stopnje integracije marketinških komunikacij pri organizacijah. Schultz in Schultz (2000, 20) opredeljujeta naslednje faze razvoja:

1. stopnja: Taktična koordinacija
2. stopnja: Redefinicija vloge marketinških komunikacij
3. stopnja: Aplikacija informacijske tehnologije
4. stopnja: Finančna in strateška integracija.

Prva stopnja, vstopna točka v model IMK, pomeni praktično potrebo po koordinaciji različnih komunikacijskih aktivnosti med izdelki, divizijami, regijami in deželami. Osnovna obljuba IMK na tej stopnji je »ena organizacija, en glas«. V nekaterih primerih so bili oddelki za marketinške komunikacije reorganizirani z namenom oblikovanja večfunkcionalne ekipe strokovnjakov za oglaševanje, odnose z javnostmi, direktni marketing in druge komunikacijske tehnike. Obljuba »ena organizacija, en glas« je bila posebej priljubljena pri oglaševalskih agencijah, ki so videle v IMK priložnost širjenja svoje ponudbe storitev. Večina velikih oglaševalskih agencij je tako preživela fazo prevzemov in nakupov specializiranih organizacij za direktni marketing, odnose z javnostmi (tako so tudi nastale največje krovne organizacije, ki združujejo največje mednarodne agencije za oglaševanje, odnose z javnosti in direktni marketing, kot so Omnicom, Interpublic, WPP ipd.).

Na drugi stopnji začne organizacija spreminjati vlogo marketinških komunikacij. Pogled nanje se spreminja od pogleda na marketinške komunikacije kot serijo aktivnosti, ki jih upravljamo za doseganje učinkovitosti in uspešnosti, do tega, da začnejo razmišljati o vseh možnih točkah kontakta potrošnika z blagovno znamko. Medtem ko so tradicionalne komunikacijske aktivnosti nedvoumno zelo pomembne za

omenjene kontakte z blagovnimi znamkami, obstaja množica drugih kontaktov, ki imajo vsaj toliko – če ne več – vpliva na nakupno odločitev. Med te kontakte sodijo na primer uniforma zaposlenih, embalaža izdelkov, proces razreševanje pritožbe, priznanje lojalnosti, čistoča objektov ipd. Čeprav nobena izmed naštetih možnosti ne sodi v marketinške komunikacije, ponuja vsaka izmed njih dodatno priložnost za komuniciranje blagovne znamke. Potrošnik ne loči, katero sporočilo je prišlo iz oddelka za komunikacije, iz proizvodne divizije, iz finančnega sektorja ipd. Potrošnik zasnjuje svojo percepcijo na podlagi celotne izkušnje z organizacijo. Ta faza razvoja IMK tako vključuje tudi integracijo internih in eksternih komunikacij.

V tretji fazi organizacija spoznava moč in potencial novih tehnologij za izboljšanje svoje uspešnosti na dva načina:

1. Uporaba informacijske tehnologije pri odločitvah, kako in kdaj pošiljamo sporočila kupcem, potencialnim kupcem in drugim ciljnim skupinam. Najslikovitejša primera tega je uporaba sofisticiranega sistema direktne pošte za oblikovanje posebej priljubljenih sporočil in prilagojenih ponudb.
2. Sodobna tehnologija pa je veliko bolj pomembna za oblikovanje in shranjevanje informacij o uporabnikih, kupcih ipd. Cilj organizacij v tretji fazi ni nujno uporaba podatkov za direktni marketing. Njihov glavni cilj je oblikovanje marketinga na osnovi podatkov za vse marketinške iniciative in za oblikovanje okvira za vzpostavitev sistema ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti.

Četrta faza predstavlja dejansko novo obdobje integracije, saj presega tradicionalno taktično naravnost IMK. Glavni nosilec končne faze IMK bo vrhunski menedžment, saj ta faza omogoča okvir za soočanje z dvema glavnima izzivoma najvišjih šefov: alokacijo virov in prilagodljivostjo organizacije. V četrti fazi integracije sta ključna dva rezultata:

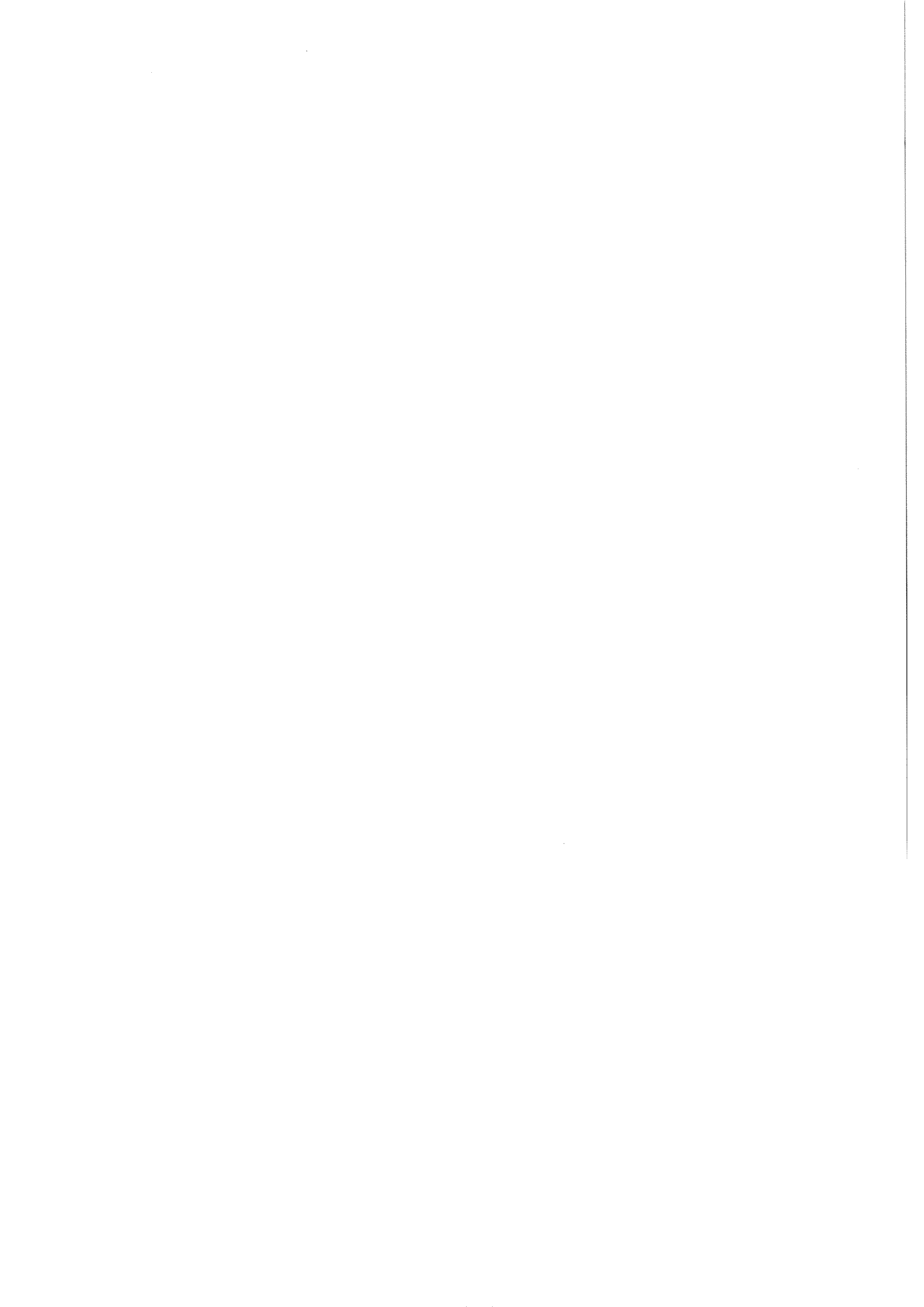
- sposobnost merjenja povračila investicije v potrošnika
- sposobnost uporabe integriranih marketinških komunikacij za usmerjanje organizacijskih in strateških odločitev.

SKLEP

S tem prispevkom sem želel opisati spreminjajoči se kontekst marketinga, komunikacij, tehnologije in družbe. Nekateri avtorji pripisujejo komunikacijam poleg logistike ključno konkurenčno prednost na tržiščih 21. stoletja. Prepričan sem, da je predstavljen model integriranih marketinških komunikacij pomemben korak k dolgoročnemu zagotavljanju uspešnosti vloge komunikacij v sodobnem poslovanju. Še pomembneje pa se mi zdi dejstvo, da se z integriranjem komunikacij izgubljajo včasih nepremostljive meje med posameznimi komunikacijskimi tehnikami. Nenazadnje, saj vsi komunikatorji oblikujemo blagovne znamke, korporativne in izdelčne. In komunikacija že dolgo ni več domena oddelka za komunikacije. Je domena vseh v organizaciji. Tako kot marketing.

Literatura

- Caywood C., Schultz D., Wang P. (1991), »Integrated Marketing Communication: A Survey of National Consumer Goods«, Northwestern University, Evanston.
- Fill C. (1995), *Marketing Communications, Contexts, Contents and Strategies*, 2nd edition, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
- McKenna R. (1991), »Marketing is Everything«, *Harvard Business Review*, 1-2, 65-79.
- Schultz D. E., Schultz H. F. (2000), »Transitioning Marketing Communication Into the 21st Century«, Kellogg Business School, Evanston.
- Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F. (1994), *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood 1994.
- Sirgy M. J. (1998), *Integrated Marketing Communications: A Systems Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
- Smith P. R. (1998), *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 2nd edition, Kogan Page, London.



Integralno komuniciranje v državni upravi

Natalija Cviki
univ. dipl. novinarka
in prof. nemškega jezika
s književnostjo



Povzetek

Letošnje evropsko srečanje poslovnih komunikatorjev je v svet poslalo jasno sporočilo: najbolj pereče vprašanje je v tem trenutku mobilizacija notranjih virov, kadrov, na eni strani, na drugi pa t. i. e-transmission, torej oblike elektronskega komuniciranja. Vprašanje ni več, ali bomo komunicirali, ali imamo ustrezno tehnologijo, znanje in možnosti. Vse to nam je v »globalni vasi« dano, položeno v elektronsko, internetno zibelko. Tako do razlike in s tem spremembe med institucijami/podjetji/agencijami pride šele po implementaciji znanja v to elektronsko tehnologijo – kombinacija človeka in tehnike torej.

Ali se tega zavedajo tudi državni organi, javna uprava, zahteva bolj kompleksno študijo (primerjaj študijo o predstavitvi slovenske države v angleškem jeziku na internetu, Darren Purcell, 1999). Z vidika Ministrstva za promet in zveze (MPZ) bom poskušala predstaviti sliko iz leta 1997, vse prehodne faze od modela tiskovnega predstavnika do poskusa uvedbe »integralnega komuniciranja« – pojma, ki ga pri nas razumemo kot uporabo analitičnih, komunikacijskih in evaluacijskih tehnik, s katerimi ustvarjamo in upravljamo integralne, mnogostranske odnose, kombinirane z informacijami, navodili, sodelovanjem, sooblikovanjem poslovnega procesa, povratnimi informacijami ... zato da izboljšamo produktivnost in kreativnost zaposlenih na poti k cilju in viziji našega ministrstva.

Z drugimi besedami, poskušala bom opisati korake k t. i. piramidalni strukturi odnosov z javnostmi MPZ in njegovih enot v sestavi, njihove prepoznavnosti, vključevanje različnih eksternih javnosti – ne le novinarjev in novinarjev (odprti telefon, spletna predstavitev, intranet, mailing, predstavitev na sejnih skupaj z gospodarskimi subjekti s področja dela MPZ, publikacije, okrogle mize, delavnice, kongresi ... v sodelovanju z drugimi ministrstvi), pri internih javnostih pa kot začetek in konec vsake akcije/ ideje uvajanje projekta internega komuniciranja na MPZ. Odgovor na vprašanje, integralno komuniciranje v javni upravi – fikcija ali nuja, leži na dlani.

Abstract

Integrated Communication in Government

This year's European Business Communicators conference has sent a clear message to the world: the most troublesome question in this moment is human resources at one hand, on the other the e-transmission, the form of electronic communication. There is no question of communicating if adequate high-tech, knowledge and opportunities are available. We have it all on the reach of our hand in

Natalija Cviki je zaposlena pri Zavarovalnici Maribor, d.d., kot predstavnica službe za odnose z javnostmi, prej pa je delala na Ministrstvu za promet in zveze kot vodja kabineta ministra. S področja odnosov z javnostmi se je izobraževala zlasti na Univerzi Karl-Franza v Gradcu in na Univerzi Albert-Ludwiga v Freiburg-Breisgau. Je članica PRSS in Sekcije IABC Slovenija.

this »global village«, in the cradle of Internet. The difference/change between institutions/companies/agencies can be spotted in the implementation of this knowledge into the electronic technology – combination of human and technology, after all.

It takes more complex study to define if public sector is aware of this fact. From the Slovenian Ministry of Transport and Communication's point of view I will try to show development in the field of its forms of communications since 1997 until 2000 – how we tried to implement the integrated communications – meaning: analytical, communicational and evaluative techniques, used to create and manage integrated, multi-facial relationships, combined with different pieces of information, co-operation, co-creation of business process, feedback... to achieve better productivity and creativity of the employees on our way towards the aim, goals and vision of our ministry.

In other words, I will try to describe steps, taken to establish the pyramidal structure of relationships with publics of the ministry and its administrative bodies, their corporate image, dealing with different external publics – not only the press (but also through free phone line, web site, intra-net, direct mailing, fairs presentations together with companies within the field of transport and telecommunications, publications, events, workshops, conferences etc. in co-operation with other ministries), with internal publics was – and still is – the beginning and the end of each and every undertaken action/idea the implementation of internal communication within the ministry. The answer to the question – integrated communication in public sector – a fiction or a necessity – is only rhetorical.

UVOD

Kako hitra je bila pot do razumevanja integralnega komuniciranja v Sloveniji v javni upravi, pove pravzaprav dejstvo, da smo še pred dobrim desetletjem z lučjo pri belem dnevu v javni upravi (državnih organih – ministrstvih, upravah, direkcijah, institucijah, zavodih itd.) iskali službe (urade, oddelke ali sektorje) za »stike z javnostjo«, kaj šele za organizacijsko komuniciranje. Svoje korenine v javni upravi imajo v prejšnjih INDOK-službah (informacijsko-dokumentacijskih centrih), kjer so tamkajšnji uslužbenci v uradnih listih iskali podatke o sprejemu določenega zakona, uredbe, pravilnika – skratka, predpisov, kot odgovor na zastavljeno vprašanje po telefonu. Dostop do podatkov v elektronski obliki je bil dan le redkim, računalniki so bili bolj želja kot realnost.

Razvoj na področju informatike in informatizacije je šel z neznansko hitrostjo naprej. Sedaj se zdi povsem samoumevno, da želimo informacijo dobimo preko spletnih strani, brezplačne telefonske številke določene organizacije (080) ali v nekaj dneh prek elektronskega naslova. Še pred desetimi leti je bilo to povsem drugače, predvsem veliko počasneje.

Kaj pa je bilo tisto, kar je javni sektor pripravilo do sprememb, sploh do razmišljanja o spremembi načina komuniciranja do svojih strank, in kdo sploh so stranke javne uprave? Mejniki so bili kar nekaj, od političnih (osamosvojitve Slovenije, večstrankarski sistem) do gospodarskih (prehod iz samoupravnega socializma v kapitalizem, razpad velikih gospodarskih sistemov, nastanek drobnega gospodarstva), predvsem pa hitrejši in lažji dostop do informacij. Cenovno dostopnejši računalniki, povezave preko interneta, satelitska in kabelska televizija – vse to je v veliki meri vplivalo na spremembo miselnosti o načinu komuniciranja – najprej

državljanek in državljanov, korakoma pa tudi njihovih predstavnikov v političnem življenju. In tukaj lahko iščemo tudi vzroke, ki so vplivali na oblikovanje zavesti države, da je tukaj zaradi ljudi in ne obratno. In posledično so se v javni upravi razvili načini informiranja – obveščanja – stikov – odnosov – komuniciranja.

INTEGRALNO KOMUNICIRANJE

Osnovna ideja integralnega komuniciranja je odstop od tradicionalne delitve med različnimi področji komuniciranja (marketing, PR...) in namesto te pogled nanje kot na različne vidike komunikacije same po sebi. Tako naj bi vse komunikacijske funkcije za doseg vseh strateških deležnikov¹ bile osnova integralnega komuniciranja in kot taka rešitev za prihodnje tisočletje (Wightman, 1999, 18). Komunikacije določene organizacije niso več le sporočila, ki jih pripravlja služba za odnose z javnostmi, ali le oglaševanje, direktni marketing in promocija, marveč integracija vseh naštetih področij. Integralno komuniciranje niso le »stiki z novinarji« – odnosi z mediji in drugimi zunanjimi, eksternimi javnostmi, marveč so prav tako vključene komunikacije z internimi javnostmi. Vsaka organizacija mora priti do spoznanja, da ne komunicira samo preko »uradnih« kanalov – preko marketinga ali preko oddelka za odnose z javnostmi, marveč vsak njen član, vsak zaposleni direktno ali indirektno komunicira s svojimi javnostmi – s tistimi skupinami ljudi, s katerimi se srečuje, govori, problematizira itd. Ali to pomeni, da je vsak človek komunikator? In kaj to pomeni za javno upravo? In kako strateško, načrtovano uspešno združevati vse komunikacijske aktivnosti?

Za uspeh ni dovolj, da je strateški menedžment funkcija, ki jo opravlja številčno omejena skupina ljudi, marveč je to spretnost, ki bi jo morali obvladati vsi poslovni menedžerji, še posebej komunikatorji. Odgovor na vprašanje, ali smo vsi ljudje komunikatorji, je, da v določenem smislu že smo. Predvsem pa so to strokovnjaki, poslovni komunikatorji, ki imaj(m)o poslovne izkušnje in nalogo (priložnost), da z znanjem in izkušnjami menedžerja ustrezno svetujemo pri njihovem komuniciranju.

Kot menedžerji moramo svoje aktivnosti strateško načrtovati, najprej moramo preučiti smisel organizacije, raziskati njeno zunanje okolje, premisliti o njeni pričakovani ali možni prihodnosti in določiti ali začrtati usmeritev, po kateri naj bi šla (Albrecht, v: Potter, 1999,1). Komunikator mora tako kot vsak poslovnež strateško misliti, delovati in upravljati komunikacijske programe, ki temeljijo na opravljenih analizah stanja, pri tem pa beležiti merljive rezultate, ki bodo organizaciji pomagali doseči njene cilje.

Za njihovo realizacijo je potrebno veliko dela in truda, saj je treba prepričati nosilce odgovornosti (v javnem sektorju ministra, državne sekretarje, direktorje organov v sestavi) o

¹ Deležniki – stakeholders, vse opredeljene javnosti, ki imajo interes v delovanju neke organizacije (npr. vlada, finančni viri, mediji, mnenjski voditelji, interesne skupine, lokalne skupnosti, distributerji, dobavitelji, strokovne organizacije, sindikati, interne javnosti, lastniki itd.).

potrebnosti in nujnosti strateškega načrtovanja komuniciranja z javnostmi, ki je tudi finančno ovrednoteno. Le strateško načrtovanje omogoča odličnost v komuniciranju (dvosmerno komuniciranje). Dvosmerni simetrični komunikacijski model omogoča organizaciji, da se približa in ostane v odnosu z različnimi deležniki (Grunig, v: Potter 1999, 14). Zato je pomembno, da načrt komunikacijskih aktivnosti vsebuje cilje, ki ustvarjajo, vzdržujejo in razvijajo dobre odnose s ključnimi javnostmi, izhaja pa iz ciljev in strategije organizacije. Načrt predvideva, kako pripraviti pravo sporočilnost in vsebino za dosego zelenega cilja organizacije; pri tem so zajete (predvidene) rešitve konfliktna ali krizna situacije. Predlaga seveda tudi način (pot, aktivnost), ki ga bomo uporabili za sporočanje želene vsebine ciljnim skupinam/javnostim tisti trenutek, ko ga bomo izbrali kot najprimernejšega. Pri tem pa seveda upošteva uravnoteženost in dvosmernost komunikacij.

Ob navedenem je očitno, da klasični način razdeljevanja nalog (verižni model) nima več prave vloge, ali še bolje, je preživet. Današnji trendi v sodobnem svetu kažejo, da tak način delegiranja nalog izgublja svoj pomen in vlogo zaradi napredka na področju informacijske tehnologije, hkrati pa imajo zaposleni vedno večjo vlogo – pooblastila za reševanje nalog in pri prevzemanju odgovornosti zanje (primerjaj: Daft, Robbins, Wehrich, Heiz in Koontz). Vse to napeljuje k integraciji procesov, ki potekajo znotraj neke organizacije, ali vsaj k njihovi koordinaciji. Ta namreč omogoča kvaliteto sodelovanja med posameznimi oddelki/sektorji in je potrebna ne glede na to, kakšno strukturo vodenja ima organizacija. Brez tesnega sodelovanja med oddelki se med njimi ustvarijo pregrade in postanejo ovira na poti do cilja.

Zato je pomembno, da organizacija ustvari povezovalne – integralne, elemente: skupne naloge, timsko delo, informacijski sistem, in seveda določi integralnega upravljavca, ki vse te oddelke povezuje med seboj. Pri vsem tem ne smemo pozabiti na notranje vire organizacije (zaposlene), saj so prav oni gibalno razvoja. Evropsko-afriška konferenca IABC², ki je potekala februarja letos v Londonu, je poudarila dva problema, s katerima se srečujejo poslovni komunikatorji v Evropi (in širše): t. i. e-poslovanje in upravljanje z notranjimi viri oz. interno komuniciranje. Prav na tem področju je zaslediti določen zaostanek, pa ne le v javnem sektorju, marveč tudi v drugih nevladnih organizacijah. Glavna ovira pri hitrejšem razvijanju navedenih aktivnosti je organizacijska razdrobljenost, saj tovrstne naloge – komunikacije, vodijo različne skupine ljudi. Da bi uspešno preseglili razdrobljenost, moramo razvijati horizontalne komunikacije, tako da bodo imeli zaposleni občutek za cilje organizacije, v kateri so zaposleni. Pri tem je pomembno, da ne vidijo le dela, ki ga opravlja njihov oddelek ali enota, marveč da jih pripravimo za dojetje komunikacij v njihovi osnovni funkciji, in ne le kot oglaševanje ali sporočila za javnost. Po vsem tem ne preseneča, da sta prav e-poslovanje in interno komuniciranje temi, ki sta prevladovali na letošnji evropski konferenci IABC tudi za javni sektor.

² IABC – Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev.

JAVNI SEKTOR

Javna uprava

Sam zakon o upravi pojma uprava ne definira nedvoumno. Ustava v tretjem členu vzpostavlja delitev oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno. Vlada in ministristva, ki so neposredni nosilci nalog uprave, predstavljajo enovito izvršilno oblast. Javni sektor pa so državni organi – ministristva in organi v njihovi sestavi, Državni zbor, Državni svet, Ustavno sodišče, Vrhovno sodišče, Računsko sodišče, lokalne skupnosti, javni gospodarski zavodi in javna podjetja ter druge pravne osebe javnega prava, katerih ustanovitelj oz. soustanovitelj sta država ali lokalna skupnost.

Naloge ministristva za promet in zveze

Ministristvo za promet in zveze opravlja zadeve, ki se nanašajo na železniški, pomorski in zračni promet; na promet na notranjih vodah, na prekladalne storitve; na ceste in cestni promet razen nadzorstva in urejanja prometa na cestah; na poštni in telekomunikacijski promet; na telekomunikacijske zveze in sisteme; na žičnice in na mednarodne odnose v prometu³.

Tako splošna definicija seveda zahteva natančnejša pojasnila, ki jih najdemo v pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v MPZ. Ker so področja dela zelo raznolika, je razvejena tudi zgradba ministristva. Na kratko jo lahko opišemo v treh sklopih: štabne službe (kabinet ministra, služba za kadre, organizacijo in informatiko, sektor za finančne dejavnosti, pravna služba), uradi za: ceste, železnice, pošto in telekomunikacije, pomorstvo, letalstvo in za prometno politiko in mednarodne odnose; ter organi/enote v sestavi: uprave za pomorstvo, za zračno plovbo, za telekomunikacije, direkciji za ceste ter za železniški promet in nenazadnje prometni inšpektorat. Izpostave ministristva so tako po Ljubljani kot po vsej Sloveniji (inšpektorji), nekateri organi pa imajo sedež celo v Mariboru (MPZ – Direkcija za železniški promet) ali v Kopru (MPZ – Uprava za pomorstvo).

Jasno je, da je takšno ureditev težje upravljati, tako z vodstvenega stališča kot s stališča poslovnega komunikatorja.

INFORMIRANJE V JAVNEM SEKTORJU

Namenoma uporabljam besedo informiranje, ker je ta pojem stalnica v slovenskih vladnih krogih (npr. Urad vlade za informiranje). Najprej pa nekaj besed o zakonodaji na tem področju v Sloveniji. Opozoriti je treba na to, da je značaj, ali še bolje, status informiranja v javni upravi drugačen kot v gospodarskih subjektih, prav tako tudi interes. Javni sektor je tržno manj izpostavljen, po drugi strani pa se sooča z (ne)formalnimi prisilami.

³ Zakon o organizaciji in delovnem področju ministristev (*Uradni list RS*, št. 71/1994, 47/1997, 60/99), 13. člen.

Mednarodni predpisi – zakonske podlage za »informiranje«

Svoboda obveščanja – svoboda zbiranja, iskanja, širjenja, posedovanja informacij je osnovna, temeljna človekova pravica. To pomeni, da javna oblast ni lastnik informacije, marveč je dolžna to informacijo deliti z vsakomer – omogočiti mora torej prosti dostop do nje (z nekaterimi omejitvami, prav tako zakonsko opredeljenimi). Že leta 1948 je OZN sprejel resolucijo št. 217A – Splošna deklaracija o človekovih pravicah, v kateri je v 19. členu zapisano: »Vsakdo ima pravico do svobode mnenja in izražanja, všteti pravico, da nihče ne sme biti nadlegovan zaradi svojega mnenja, in pravico, da vsak lahko išče, sprejema in širi informacije in ideje s kakršnimikoli sredstvi in ne glede na meje.«

Osemnajst let pozneje je bil pripravljen in sprejet Mednarodni pakt o državljskih in političnih pravicah, ki pa je začel veljati šele čez deset let. Ta v svojem 19. členu govori o pravici do prostega izražanja in je skoraj povsem enak dikciji splošne deklaracije o človekovih pravicah. Pravica do prostega izražanja je deloma omejena: »Uveljavljanje svoboščin iz 2. točke tega člena obsega posebne dolžnosti in odgovornosti. Iz tega sledi, da so glede njih možne nekatere omejitve, ki pa morajo biti izrecno določene v zakonu in potrebne:

- zaradi spoštovanja pravic ali ugleda drugih
- zaradi državne varnosti ter zavarovanja javnega reda, javnega zdravja in morale.⁴

O pravici do pridobivanja informacij govorijo tudi Afriška listina o človekovih pravicah in pravicah ljudstev (9. člen), Ameriška konvencija o človekovih pravicah (13. člen – Svoboda misli in izražanja), Ameriška deklaracija o pravicah in dolžnostih človeka (4. člen), nenazadnje tudi Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, ki jo je sprejel Svet Evrope 1950. leta (v veljavo je stopila tri leta pozneje), bolj znana pa je kot Evropska konvencija o človekovih pravicah. V 10. členu govori o pravici do svobodnega izražanja, mišljenja, sprejemanja in sporočanja obvestil in idej brez vmešavanja javne oblasti in ne glede na meje. V Sloveniji je Konvencija začela veljati 18. junija 1994, torej šele po sprejemu slovenskega Zakona o javnih glasilih.

Slovenska zakonodaja

Državni zbor Republike Slovenije je leta 1994 sprejel Zakon o javnih glasilih. Ta ureja način uresničevanje svobode javnega obveščanja, način zagotavljanja javnosti dela kot pogoja za sodelovanje pri upravljanju javnih zadev ter delovanje, pravice in odgovornosti javnih glaslih in novinarjev. Ta predpis ureja še radijske in televizijske programe in del dejavnosti kabelskih operaterjev ter daje pravne pogoje za ustanovitev Sveta za radiodifuzijo. Posebno poglavje je namenjeno tujemu tisku in drugim tujim javnim glasilom ter njihovim predstavnikom in med drugim določa tudi postopek akreditacije predstavnikov tujih glasil.

⁴ V: »Predpisi o novinarjih in medijih«, 1995, 216.

Zakon temelji na navedenih konvencijah, predvsem pa na 39. členu Ustave Republike Slovenije⁵. V svojem 4. poglavju – 24. členu, prevzema določila Deklaracije o sredstvih množičnega komuniciranja in človekovih pravicah (1970)⁶, o **dolžnosti javnih ustanov do sporočanja informacij, ki se nanašajo na vprašanja javnega interesa**. V Sloveniji veljaven zakon to dolžnost celo natančneje precizira tako, da mora javna uprava zagotoviti javnost svojega dela s posredovanjem informacij, ki bodo **»pravočasne, popolne in resnične«**⁷. Tudi predlog Zakona o medijih, ki je trenutno v prvi obravnavi v državnem zboru, na skoraj identičen način določa obveznosti dostopa do javnih informacij⁸.

Zakaj toliko poudarjam zakonske podlage javne uprave oz. njene dolžnosti do informiranja (če že ne komuniciranja) širše javnosti o svojem delovanju? Na prvi pogled se namreč zdi samoumevno, da javna uprava pravočasno, proaktivno in dvosmerno komunicira⁹ s svojimi deležniki, če že drugače ne,

⁵ »Zagotovljena je svoboda izražanja misli, govora in javnega nastopanja, tiska in drugih oblik javnega obveščanja in izražanja. Vsakdo lahko svobodno zbira, sprejema in širi vesti in mnenja. Vsakdo ima pravico dobiti informacijo javnega značaja, za katero ima v zakonu utemeljen pravni interes, razen v primerih, ki jih določa zakon.«

⁶ »3. Ta pravica mora vključevati svobodo raziskovanja, sprejemanja, sporazumevanja, objavljanja in širjenja informacij ter idej, kar pri javnih ustanovah vključuje dolžnost sporočanja (v razumnih mejah) informacij, ki se nanašajo na vprašanja javnega interesa, pri sredstvih množičnega obveščanja pa obveznost dajanja celovitih in raznolikih informacij o javnih zadevah.«

⁷ »Državni organi, organi lokalnih skupnosti, posamezniki, ki opravljajo javne funkcije, javni zavodi in javna podjetja ter druge osebe, ki opravljajo javno službo (v nadaljnjem besedilu: vir informacij), morajo zagotavljati javnost svojega dela z dajanjem pravočasnih, popolnih in resničnih informacij o vprašanih s svojega delovnega področja. Subjekti iz prejšnjega odstavka s svojimi akti uredijo način zagotavljanja javnosti dela, način dajanja informacij za javnost ter določijo osebo, ki je odgovorna za zagotavljanje javnosti dela. Novinarji imajo pod enakimi pogoji pravico do informacij. Dajanje informacij se lahko odreče le v primerih, ko so informacije na predpisan način določene kot državna, vojaška, uradna tajnost ali poslovna skrivnost ali če bi to pomenilo kršitev tajnosti osebnih podatkov ali škodilo sodnemu postopku...«

⁸ V 7. Oddelku je poglavje Javne informacije – Dostop do javnih informacij, 43. člen, ki določa:

- Državni organi, organi lokalnih skupnosti, posamezniki, ki opravljajo javne funkcije, javni zavodi in javna podjetja ter druge pravne ali fizične osebe, ki opravljajo javno službo (v nadaljevanju: javne osebe), morajo dajati resnične in pravočasne informacije o vprašanih s svojega delovnega področja za objavo v medijih.
- Za objavo v medijih lahko zbirajo informacije po tem členu uredniki, novinarji in drugi avtorji programskih prispevkov.
- Javne osebe s pravnimi akti uredijo način dajanja informacij za javnost ter določijo odgovorno osebo, ki zagotavlja javnost dela.
- Osebe iz drugega odstavka tega člena imajo pravico dostopa do informacij pod enakimi pogoji. Javne osebe jim lahko odrečejo dajanje informacij le v naslednjih primerih:
 - če so zahtevane informacije na predpisan način določene za državno, vojaško ali uradno tajnost ali za poslovno skrivnost;
 - če bi to pomenilo kršitev tajnosti osebnih podatkov v skladu z zakonom, razen če se z njihovo objavo lahko prepreči hujše kaznivo dejanje, neposredna nevarnost za življenje ljudi in njihovega premoženja;
 - če bi to škodilo sodnemu ali predkazenskemu postopku.
- Javna oseba, ki ne da zahtevane informacije, mora v osmih (8) dneh pisno obrazložiti razloge za zavrnitev, če to zahteva odgovorni urednik medija.

V: *Poročevalec*, št. 35, 28. maj 1999, str. 53.

⁹ Komunikacijo razumem v najširšem pomenu: Kommunikation (lat. communication >Mitteilung<). Im weiteren Sinne: Jede Form von wechselseitiger Übermittlung von Information durch Zeichen/Symbole zwischen Lebewesen (Menschen, Tieren) oder zwischen Menschen und datenverarbeitenden Maschinen. (Hadumod Bußmann: Lexikon der Sprachwissenschaft, 1990, 392). Komunikacijski proces poteka po osnovni formuli: »Wer sagt was mit welchen Mitteln zu wem mit welcher Wirkung?«

pa vsaj preko medijev¹⁰, če že ne zaradi zakonske – pravne podlage, pa zaradi toliko ji pripisovane želje po sooblikovanju javnega mnenja¹¹.

Dnevna praksa kaže, da ni tako. Celo nasprotno, ministrstva marsikdaj ne obveščajo niti o pozitivnih dogodkih, dogajanjih in ukrepih in ne prevzemajo odgovornosti niti za komuniciranje pri zadevah, ki bi zanje pustile negativne posledice.¹²

S tem jih le še povečajo, saj prav molk in zavijanje v meglo skrivnostnosti še bolj razvname novinarsko radovednost, tolmačenje, ugibanje in razlaganje »po svoje«. Pa ne le to, kljub danim zakonskim podlagam ugotavljamo pomanjkljivosti (primerjaj Letno poročilo 1998 varuha človekovih pravic). Ustava daje vsakomur pravico dobiti informacijo javnega značaja – neposredno uveljavljanje te pravice pa je s sodnim varstvom praktično nemogoče, saj se ustavna določba kar v dveh elementih sklicuje na nadaljnjo (trenutno neobstoječo) zakonsko ureditev (»utemeljen pravni interes«), poleg tega pa tudi na »primere, v katerih je mogoče informacije odreči«. »Gre za eno redkih ustavnih pravic iz drugega poglavja ustave o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, ki je ostala na ravni programske norme in ni urejena z zakonom; njeno neposredno uveljavljanje pa je tako rekoč nemogoče.«

(LASSWELL, 1948, cit. v: Bußmann, 1990, 392). Osnovne komponente komunikacijskega modela so:

- (a) Sender und Empfänger
- (b) Kanal bzw. Medium der Informationsübermittlung
- (c) Kode
- (d) Nachricht
- (e) Störungen
- (f) Pragmatische Bedeutung
- (g) Rückkoppelung

¹⁰ Po predlogu zakona o javnih medijih, *Poročevalec*, št. 35, z dne 28. 5. 1999, so mediji: »časopisi in revije, radijski in televizijski programi, elektronske publikacije ter druge oblike dnevnega ali periodičnega objavljanja uredniško oblikovanih programskih vsebin s prenosom zapisa, glasu, zvoka ali slike, na način, ki je dostopen javnosti« (s. 48)

¹¹ »... Občila niso javno mnenje. Čeprav so izjemno pomembna, so le eno od sredstev, s pomočjo katerih občani razlikujejo svoja mnenja in jih izražajo. V zvezi s tem je razlikovanje med mnenjem, ki ga objavijo občila, ter javnim mnenjem zelo priročno. S slednjim imamo opravka tedaj, ko občani, posamič ali skupaj, izražajo svoje mnenje na večinski način v posplošeni in preverljivi obliki. Le glas ljudstva je legitimen izraz javnega mnenja in je pristno reprezentativen. Izrek Vox populi vox dei ne bi smel veljati za občila. Zamenjava teh okvirov je vir večine napak, ki zadevajo vlogo občil, in teži k spreminjanju narave vlog ter tako ustvarja resno neravnotežje pri uveljavljanju demokracije.

Občila zatorej ne bi smela prilagajati informacije ali manipulirati z njo z namenom, da bi ustvarjala javno mnenje, saj je njihova legitimnost v zagotavljanju javne storitve, katere namen je uresničevanje temeljne pravice do informacije in komunikacije. Če bi se namen informiranja in komuniciranja sprevrgel v namen vzgajanja, razsojanja in ustvarjanja javnega mnenja, bi postala občila najmočnejša sila v državi in bi se polastila funkcij, ki pripadajo drugim družbenim ustanovam, kot so šole ali sodstvo, ter bi se konec koncev polastila tudi tistih pravic, ki so last samega ljudstva. Lastniki, izdajatelji in časnikarji bi tako postali 'mediokracija', ki bi bila navzkriž s slehernim pojmovanjem javne službe...« (Encabo, »Časnikarska etika«, 17. 6. 1993, cit. v: *Mediji, etika in deontologija*, ur. Marjan Sedmak, FDV, Ljubljana 1996, 70f.)

¹² »V vseh demokratičnih ureditvah je običajno in povsem normalno, da sta si državna sfera ter državljanska in civilnodružbena sfera večkrat v opoziciji, na trenutke tudi v večji ali manjši medsebojni napetosti, da pa lahko le nenehna komunikacija med njimi zagotavlja produktiven družbeni dialog, saj le takšen dialog pripelje do kvalitetnih, večinsko sprejemljivih rešitev, ki za noben družbeni segment ali za posameznika niso diskriminatorne. Z omogočanjem in spodbujanjem tega dialoga, s pretočnostjo verodostojnih informacij in z natančnim lociranjem pristojnosti in odgovornosti po področjih in resorjih se je mogoče izogniti marsikateremu nepotrebnemu nesporazumu ali celo konfliktu.« (Dr. Janez Drnovšek, predsednik Vlade RS, vir: Urad vlade za informiranje, Ljubljana 1998, cit. v: Sekcija za javni sektor, Ljubljana 1999.)

(Poročilo varuha človekovih pravic za leti 1998, 1999, 17). Kljub osti, ki jo skriva ta izjava v sebi, kaže po drugi strani na težavnost posla vseh tistih, ki se v javnem sektorju profesionalno ukvarjamo s komuniciranjem ali »informiranjem«.

Razveseljivo je, da je Urad vlade za informiranje pripravil predlog gradiva (marec 2000) o organizaciji modela vladnih služb za odnose z javnostmi, v katerem so definirane naloge in pristojnosti svetovalcev za odnose z javnostmi, skupaj s predlogom vrste sklepov vladi, s katerimi je omogočeno delovanje teh služb, ter pospešitve priprave zakona, ki bo opredeljeval »utemeljen pravni interes« (definiran v ustavi).

KOMUNICIRANJE MINISTRSTVA ZA PROMET IN ZVEZE

Zakonske podlage so kljub nekaterim nedorečenostim dane. Svetovalcem za odnose z javnostmi – poslovnim komunikatorjem v javnem sektorju, pa vendarle manjka določen element, s katerim bi funkcionarje prepričali o koristnosti informiranja (komuniciranja). Programskih in zakonodajnih nalog v javnem sektorju je namreč toliko, da se zdi komuniciranje povsem odveč. Prav zato smo v letu 1998 sprejeli priporočila o zagotavljanju javnosti dela v javnem sektorju¹³, s katerimi smo določili vlogo, položaj, pristojnosti in naloge nas samih. Na Ministrstvu za promet in zveze smo ugotavljali, da so priporočila pomenila velik korak naprej.

Naslednji korak bo pomenilo sprejetje predloga Urada vlade za informiranje – s tem bo položaj svetovalcev za odnose z javnostmi v javnem sektorju definiran na ravni vlade, hkrati pa bomo začeli tudi z evaluacijo svojega dela. To je merljivo tudi v javnem sektorju, hkrati pa so rezultati močan argument pri dokazovanju upravičenosti delovanja službe ali oddelka za odnose z javnostmi.

Začetki: tiskovni predstavnik

Menjava vlade in vladnih funkcionarjev (ministrov, državnih sekretarjev itd.), ki vsaka štiri leta po volitvah vpliva na strukturo in politiko pretežnega dela javnega sektorja, vedno pusti posledice na kadrih, ki ostanejo. Zato je toliko bolj pomembno, da so naloge, obveznosti in pristojnosti službe/oddelka za odnose z javnostmi *točno določene*, postopki pa *že utečeni, zapisani in verificirani*. Iz tega izhaja, da svetovalci za odnose z javnostmi ne morejo biti politično imenovane osebe, marveč so izbrani na podlagi strokovnih referenc, oz. je treba vzpostaviti dualni sistem – na eni strani služba, ki opravlja svoje strokovno delo za ministrstvo ne glede na spremembo v političnem smislu, na drugi pa »glasogovornik« (port parole) ministra, ki svojo funkcijo nastopi in zapusti hkrati z njim.

MPZ kot večina ministrstev pred tremi leti še ni imelo svoje službe za odnose z javnostmi, ampak so dejavnosti potekale v

¹³ Priporočila o zagotavljanju javnosti dela v javnem sektorju so bila sprejeta na redni letni skupščini Slovenskega društva za odnose z javnostmi v Portorožu, 17. septembra 1998. Sestavlja jih osem poglavij (členov), ki natančneje določajo vlogo in delo svetovalcev za donose z javnostmi.

okviru kabineta ministra. Leta 1998 smo pripravili analiza stanja in analizo SWOT, opisali in definirali cilje ter smotre ministrstva. Izhajali smo iz predpostavke, da smo kot del države servisna služba državljanov, katere cilj je vzpostaviti in ohraniti ter razvijati kakovostne, proaktivne, dvosmerne in strateško načrtovane odnose z različnimi javnostmi, predvideti možne konfliktne situacije ter se komunikacijsko pripraviti nanje. Naša vizija je oblikovati ugled ministrstva

- kot državnega organa, od katerega lahko državljanke/državljeni v kratkem času brez velikega truda pridobijo celovito informacijo, ki jo potrebujejo
- ugled ministrstva kot državnega organa, ki s svojim delom in rezultati dokazuje usposobljene, kvalificirane strokovne odločitve, seveda usklajene z evropskimi normativi.

Temu je sledila priprava pravilnika o delu kabineta ministra, ki je določal govorce ministrstva, potek posredovanja informacij in osnutek zasnove piramidalne oblike odnosov z javnostmi. Na začetku le s spremljanjem in analizo medijskih objav in enosmernim komuniciranjem (le) z mediji ter z enostavnimi orodji (novinarske konference, sporočila/izjave za javnost, intervjuji, izčrpnije informacije, sodelovanje v posebnih tematskih oddajah... in seveda obvezni demantiji, odgovori ipd.). Sčasoma pa se je razvila zavest po neizogibnosti in nujnosti, da presežemo fazo »tiskovnega predstavnika«.

Nadaljevanje: dvosmerno asimetrično komuniciranje

Tako smo za leto 1999 na podlagi predhodno opravljenih analiz pripravili načrt komunikacijskih aktivnosti. Vključili smo analizo stanja (kje smo), cilje (kam želimo), vizijo, ciljne javnosti

(segmentirane po relevantnosti), strategije in taktike za doseganje ciljev in javnosti ter seveda pričakovane rezultate. Po predvidevanjih je za doseg cilja potrebnih od tri do pet let (prim. Simonsen, v: Verčič, White in Moss, 1999, 111). Opremljeni so bili tudi stroški, načrtovana merjenja učinkov in evalvacija izvedenih komunikacijskih aktivnosti.

Nekaj ključnih ugotovitev iz analize stanja:

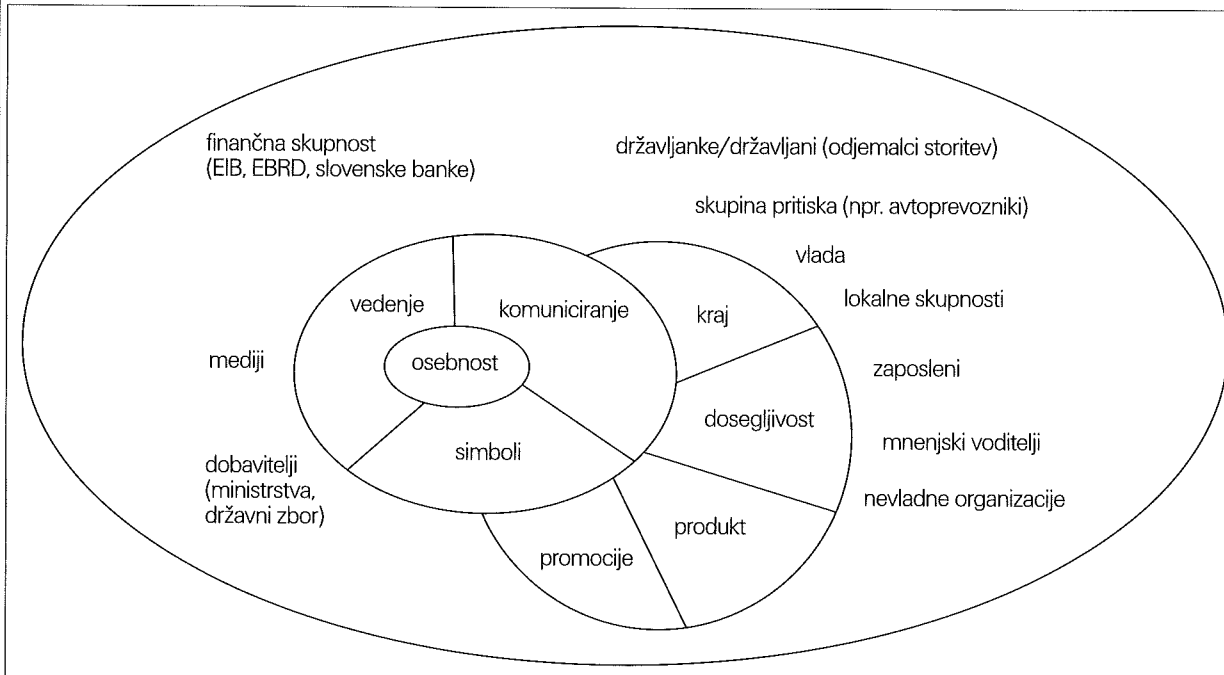
- MPZ si po javnomnenjskih raziskavah spontano prikljče približno 20 odstotkov ljudi
- MPZ je kljub razvejenemu spektru dejavnosti po rezultatih raziskav v več kot 93 odstotkih povezano le s cestami (in zadovoljstvo z urejanjem tega področja je od vseh dejavnosti MPZ najnižje ovrednoteno)
- MPZ še ni definiralo ključnih javnosti in posledično ni vzpostavilo načinov komuniciranja z njimi.

Nekaj dejstev iz analize stanja:

- MPZ ni imelo niti osnovnega predstavitvenega gradiva v tiskani obliki
- MPZ ni izkoristilo možnosti IT in telekomunikacij za vzpostavitev drugih komunikacijskih kanalov (npr. predstavitvene strani na internetu, stalni elektronski naslov, odprti telefon...)
- MPZ ni imelo zgrajene predstave zaposlenih o svoji viziji in organizacijski kulturi
- ...

Percepcija ministrstva je sestavljena iz naslednjih elementov (povzeto* po Gregory, 1999, v: Verčič, White in Moss, 1999, 120):

SLIKA 1: Percepcija ministrstva skozi elemente

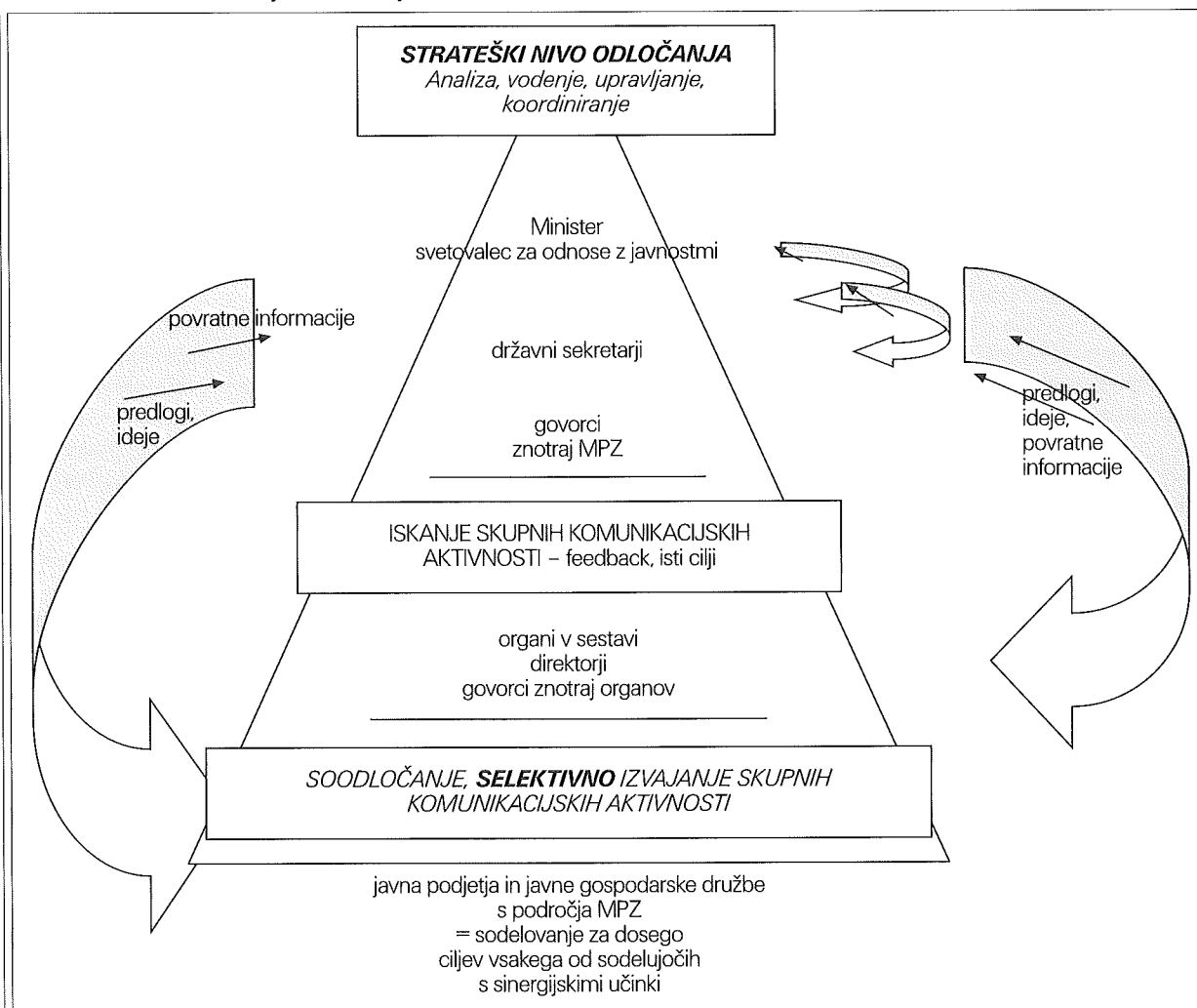


* Povzeto po modelu, vendar prilagojeno specifikam javnega sektorja.

Javnosti nas torej dojemajo skozi več faktorjev, od vedenja in »osebnosti« MPZ, ki ju komuniciramo skozi simbole (grb RS, celostna grafična podoba) preko svoje dosegljivosti (odprtosti, reakcijski čas za prejem informacij, dojemljivost in sprejemanje zunanjih pobud itd), produktov (npr. zgrajena infrastruktura, zakonsko omogočanje dostopa do interneta za vse zunanje javnosti itd., možnosti izobraževanja in napredovanja za zaposlene npr.). Kot rečeno, smo pri tem izoblikovali piramidalno shemo komuniciranja z javnostmi za MPZ (ožji del – 100 zaposlenih), organe v sestavi (dodatno 350 oseb) ter podjetja s področja prometa in zvez (več kot 10.000 zaposlenih) (slika 2). V njej so opisane poti poteka in izmenjave informacij. Že na prvi pogled je vidno, da s takim načinom sodelovanja pridobijo vsi udeleženci (multiplikator večanja ugleda, večji učinki, sinergijsko združevanje resursov, tako kadrovskih kot finančnih itd.).

- b) **odnosi z internimi javnostmi** (projekt »Interno komuniciranje na MPZ«, uvedba intraneta, vzpostavitev piramidalnega odnosa MPZ – organi v sestavi, projekt pridobivanja ISO-standarda kakovosti poslovanja)
- c) **odnosi z eksternimi javnostmi** (poglobljeni odnosi z mediji, spletne strani MPZ in postavitve splošnega elektronskega naslova, brezplačna odprta linija MPZ na številki 080 20 20, možnost direktnega obveščanja prek e-pošte za direktne naslovnike – ciljne javnosti, izdaja periodičnega časopisa, izdaja publikacij, namenjenih specifičnim ciljnim javnostim)
- d) **odnosi na relaciji MPZ – podjetja iz delokroga MPZ** (skupne sejemске predstavitve, izdaje publikacij, prireditve raznih okroglih miz, delavnic, konferenc in posvetov s področja MPZ).

SLIKA 2: Piramidalno vodenje odnosov z javnostmi MPZ



Z združitvijo vseh faktorjev s slike 1 in 2 je nastala vrsta skupnih aktivnosti :

- a) **večja vizualna prepoznavnost MPZ z vsemi organi v sestavi** glede na preostali javni sektor (celostna grafična podoba, predstavitevno gradivo MPZ (»osebna izkaznica«))

Prvi mejniki so bili zakoličeni.

Rezultati mejnikov

Na kratko, izmerjeno s številkami in podatki:

- po letošnji javnomnenjski raziskavi se je poznavanje MPZ – po spontanem priklicu, torej brez navedb – povzpelo na 30 odstotkov

- stopnja zadovoljstva z urejanjem področij iz prisojnosti MPZ je po tej raziskavi med vsemi najvišja (če bi upoštevali zadovoljstvo le z urejanjem cest, železnic, pomorstva in letalstva, izključili pa telekomunikacije in pošto, bi bili na četrtem mestu od 16 ocenjevanih), opaziti je celo manjše povečanje zadovoljstva v primerjavi z lanskim letom
- 25.000 obiskov spletne strani v devetih mesecih (povprečno več kot 90 na dan)
- več kot 200 zastavljenih vprašanj prek splošnega elektronskega naslova, več kot 50 vprašanj v pol leta delovanja odprtega telefona – ob merjenju zadovoljstva je to pri teh uporabnikih naših storitev doseglo celo višje rezultate od tistih, pridobljenih z javnomnenjsko raziskavo
- v letu 1999 je bilo v množičnih medijih objavljenih več kot 70 odstotkov več prispevkov kot v letu 1997, 42 odstotkov od teh jih je nastalo kot posledica odnosov z mediji (finančno ovrednoteno znaša to pribl. 360 milijonov tolarjev)
- prejeta nagrada za najboljšo sejemske predstavitev (skupna izvedba s podjetji z delovnega področja MPZ)
- sodelovanje NVO, skupin pritiska itd. pri odločanju, s tem manjše nasprotovanje pri uveljavljanju določenih ukrepov itd.
- v pripravi je tudi *Zlata knjižica pravil medosebnega komuniciranja in vedenja/vodenja za MPZ*
- predvidoma konec junija pridobitev certifikata kakovosti poslovanja ISO 9002.

Upoštevat je treba tudi vse gospodarske učinke, do katerih je prišlo zaradi organizacij posvetov (npr. bavarsko-slovenske gospodarske delegacije), ki so v danem trenutku težko merljivi itd.

In kaj še ostaja? Na podlagi zbranih podatkov z raznimi javnomnenjskimi raziskavami, vprašalniki in anketami, analize prispevkov objav, statističnih podatkov itd., analize stanja torej pripravljati komunikacijske aktivnosti tudi vnaprej, predvidevati in dovolj hitro ukrepati ob izbruhu kriznih situacij (npr. problemi s cestami v Prekmurju), vsekakor pa nadaljevati začeto delo, ne le z odnosi z mediji, ne le PR, marveč vključevati tudi marketinško znanje, izkušnje s področja sociologije, filozofije, organizacije, kadrovanja itd., na kratko z integralnim komuniciranjem.

FIKCIJA ALI NUJA?

Če povzamem: vsaka organizacija mora določiti svoje poslanstvo, filozofijo, osnovne vrednote in kulturo – torej svojo identiteto, ki jo nato izgrajuje, dopolnjuje in izboljšuje prek komunikacijske strategije v odnosu do videnja zaposlenih o tej identiteti in prek izdelkov in storitev te organizacije. Svoj imidž – zunanjo podobo – pa organizacija izgrajuje z marketinškim komuniciranjem, osebnimi komunikacijami, preostalim strateško vodenim integralnim komuniciranjem s svojimi javnostmi (»strankami« – v primeru MPZ z državljanke in državljani RS; vlado – v primeru MPZ z odnosom do drugih ministrstev in drugih vladnih institucij, do državnega zbora, komisarjev Evropske unije za telekomunikacije in transport,

lokalnih skupnosti: občin, vaških/krajevnih skupnosti, finančnih javnosti: kreditodajalcev (EIB, EBRD); »kupci« – v primeru MPZ z vsemi uporabniki storitev MPZ, mediji, vplivnimi skupinami (interesnimi skupinami, mnenjskimi voditelji, sindikati, profesionalnimi organizacijami itd). Pri vsem tem moramo upoštevati, da se te ciljne skupine deloma prekrivajo. Zato je še toliko bolj pomembno, da je sporočilnost naše komunikacije nivojsko in vsebinsko usklajena, načrtovana in definirana. Pri tem morajo biti povezani: marketinško komuniciranje, osnovni PR, upravljanje s človeškimi viri in izdelki. Integralno komuniciranje se mora osredotočiti in komunicirati s stališča deležnikov vsake izmed organizacij, poudarjati in razvijati mora korporativno identiteto (tudi pripadnost) in znati mora razvijati ter vključevati svojo pozicijo (svojo »znamko«) v strategijo organizacije.

Namesto konca – gremo na začetek: po prvih korakih ministrstva

- tiskovnem predstavniku (en zaposlen)
- preko modela enosmernega komuniciranja (dva svetovalca za stike z javnostjo)
- do dvosmernega komuniciranja (s tremi poslovnimi komunikatorji)
- do integralnega komuniciranja preko službe za odnose z javnostmi, z oddelkom za odnose z mediji in oddelkom za promocijo in publiciranje, sta minili dobri dve leti.

Zakaj govorim o službi za odnose z javnostmi?¹⁴ Zato ker je v delovno gradivo Pravilnika o notranji sistemizaciji in organizaciji delovnih mest v Ministrstvu za promet in zveze (verzija april 2000) vključena tudi služba za odnose z javnostmi, ki ima svojega vodjo, z obema navedenima oddelkoma s prav tako po dvema zaposlenima. Prav tako je v tem pravilniku (kot tudi

¹⁴ V predlogu opisa del in nalog te službe je med drugim:

- svetovanje s področja komunikacijskega menedžmenta
- merjenje, ovrednotenje in analiziranje rezultatov dela odnosov z javnostmi in posameznih komunikacijskih programov
- priprava osnov za raziskave javnega mnenja
- oblikovanje komunikacijskih strategij za različne javnosti
- komuniciranje s ciljnim javnostmi
- priprava in ažuriranje adrem medijev in drugih ciljnih/ključnih javnosti
- priprava in izvedba novinarskih dogodkov (novinarske konference, briefingi, sporočila za javnost, izjave za javnost, demantiji, odgovori, pojasnila, organiziranje dogodkov v studiih – radijskih in televizijskih itd.), redni odnosi z novinarji ter spremljanje in analiziranje pisanja medijev
- urejanje in redakcija (tako periodičnih kot enkratnih) publikacij ter avdio in video sredstev
- koordiniranje, priprava in urejanje vsebine in oblike spletnih strani na internetu in intranetu ter ekstranetih
- menedžiranje prejetih vprašanj in mnenj po splošnem elektronskem naslovu na internetu in intranetu
- menedžiranje odprtega telefona
- priprava in izvedba informativnih kampanj
- promocijske aktivnosti (razstave, sejmi, dogodki itd.)
- skrbništvo nad celostno grafično podobo ministrstva
- merjenje zadovoljstva internih javnosti ter priprava ustreznih aktivnosti na podlagi rezultatov meritev, izvedba vodenih intervjujev in fokusnih skupin ter skupaj s SKOI izvedba potrebnega izobraževanja za doseganje večje motiviranosti itd. na področju internega komuniciranja
- sodelovanje pri upravljanju odnosov z javnostmi z Uradom vlade za informiranje, drugimi ministrstvi – javno upravo, podjetji z delokroga MPZ ter z nevladnimi organizacijami
- priprava in organizacija izobraževalnih delavnic s področja odnosov z mediji/in drugimi javnostmi (lobiranje, krizno komuniciranje itd.)
- spremljanje svetovnih trendov s področja odnosov z javnostmi.

že v obstoječem) v 3. členu¹⁵ precizirano, da mora ministrstvo zagotavljati javnost dela, s čimer imamo pravno podlago za komuniciranje z vsemi ciljnim javnostmi (ne le z mediji).

In na koncu sklep: vsa teorija in opisani praktični primeri so le začetek. Brez določenega občutenja in občutka, brez dojetanja in verovanja – tudi na tem področju kot na vseh drugih v življenju ne moremo doseči napredka. Brez napredka ni razvoja. Temu pa se v globalni vasi, informatizirani in tehnicistično skoraj dovršeni, ne moremo izogniti. Rešitev predstavlja integralno komuniciranje. Tudi v državni upravi. Če ne že predvsem v njej. Zato je odgovor na vprašanje, integralno komuniciranje: fikcija ali nuja, na dlani, korak za korakom.

Literatura in viri

Daft, Richard L. (1995), »Management«, The Dryden Press, Forth Worth.
Encabo, Manuel N. (1996), »Časnikarska etika«, v: M. Sedmak (ur.), *Mediji, etika in deontologija*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
Gregory, Anne (1999), »A New Approach to Corporate Identity Management«, v: D. Verčič, J. White in D. Moss (ur.), 6th International Public Relations

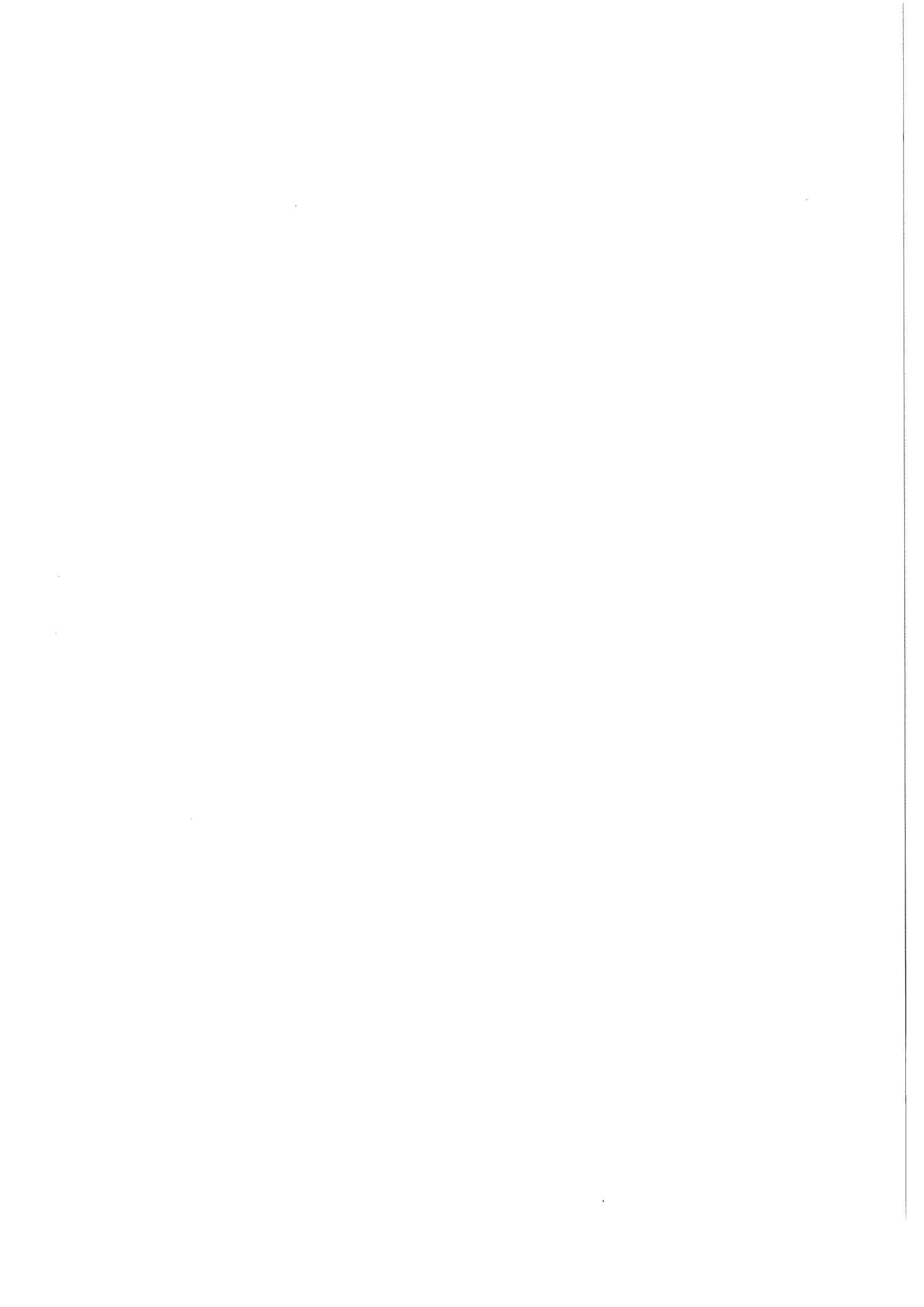
Research Symposium: »Innovation in Public Relations, Public Affairs and corporate communications practice«, Pristop, Ljubljana.
<http://www.sigov.si/mpz>
Luthar, Breda (1998), *Poetika in politika tabloidne kulture*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
Potter, Lester R. (1999), »Strategic Management and Communication«, v: A. Wann (ur.), *Inside Organizational Communication*, IABC.
Purcell, Darren (1999), *Slovenska država na internetu*, Zavod za odprto družbo, Ljubljana.
Rakun, Milena (2000), »The Model of Managing Integrated Communications in Business to Business Organization«, neobjavljena magistrska naloga.
Raziskave javnega mnenja za MPZ 1997, 1998, 1999, 2000, Ministrstvo za promet in zveze, Ljubljana (neizdano).
Raziskave med klicatelji na odprti telefon in prek elektronskega naslova 2000. Ministrstvo za promet in zveze, Ljubljana (neizdano).
Robbins, Stephen P. (1984), *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Sedmak, Marjan, Urbas, Jana (ur.) (1995), *Predpisi o novinarjih in medijih*, Časopisni zavod uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
Simonsen, Arne (1999), »Government Public Relations in Alternative Futures«, v: D. Verčič, J. White, in D. Moss (ur.), 6th International Public Relations Research Symposium: »Innovation in Public Relations, Public Affairs and corporate communications practice«, Pristop, Ljubljana.
»Ustava Republike Slovenije«, *Uradni list Republike Slovenije*, št. 33/1991.
Wehrich, Heinz, Koontz, Harold (1993), *Management: a Global Perspective*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York.
Wightman, Ben (1999), »Integrated Communications: Organization and Education«, *Public Relations Quarterly*, Summer, Vol.44, Issue 2, 18–22.
»Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev«, *Uradni list Republike Slovenije*, št. 71/1994, št. 47/1997, št. 60/1999.

¹⁵ »Javnost dela ministrstva se skladno z zakonskimi podlagami izvaja na načrtovan, sistematičen, dvosmeren, proaktiven, preventiven in interaktiven način komuniciranja z vsemi javnostmi, predvsem ciljnim in ključnim. Ministrstvo dosega prek sistematičnega procesa urejenega dolgoročnega internega in zunanjega komuniciranja s svojimi ciljnim javnostmi (s podporo komunikacijskih aktivnosti) izboljšanje ugleda in svoje cilje. Javnost dela se zagotavlja tako prek strateško načrtovanih proaktivnih in odzivnih – reaktivnih odnosov z mediji kot tudi in predvsem prek drugih komunikacijskih orodij, specifično opredeljenih za posamezne ciljne/ključne javnosti.

Govorci ministrstva za posredovanje podatkov medijem, ki morajo biti usklajeni s sprejetimi usmeritvami, cilji in vizijo ministrstva, so državni funkcionarji in vodje notranjih organizacijskih enot preko in z vednostjo službe za odnose z javnostmi v okviru kabineta ministra. Po pooblastilu ministra so lahko govorci tudi drugi zaposleni na ministrstvu.

Zaradi ustavne določbe (39. člen) mora ministrstvo zagotavljati odprtost in transparentnost tudi do drugih javnosti, ne le medijev. To dosega z izvajanjem letnih načrtov komunikacijskih aktivnosti z drugimi javnostmi preko službe za odnose z javnostmi v kabinetu ministra, pri čemer aktivno sodelujejo nosilci odgovornosti v ministrstvu.

Podatkov in informacij, ki so državna, uradna ali vojaška skrivnost, ni dovoljeno posredovati medijem in/ali zakonsko neupravičenim javnostim.« Iz »Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest MPZ«, verzija 27. 3. 2000.



IV. Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja

Klement Podnar

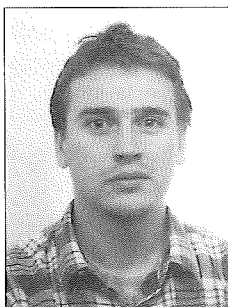
asistent

Oddelek za tržne

komunikacije

Fakulteta za družbene vede

Univerza v Ljubljani



Klement Podnar, univ. dipl. komunikolog, podiplomski študent tržnih komunikacij na FDV, asistent dr. Zlatka Jančiča in sodelavec dr. Mira Klineta, vodi vaje pri predmetih Integrirano tržno komuniciranje in Vizualne komunikacije in raziskuje problematiko, povezano s korporativno identiteto, imidžem in ugledom. S svojimi deli se je predstavil na različnih mednarodnih znanstvenih konferencah. Je tudi član ICIG (International Corporate Identity Group).

Izvleček

Identiteta, imidž in ugled podjetja so prav gotovo temeljni pojmi, s katerimi imamo opraviti v okviru koncepta integriranih (korporativnih) komunikacij. Z vse večjo popularnostjo slednjega je tudi znanstveno in praktično zanimanje za našete pojme v zadnjih letih naraslo. Tako je bila v drugi polovici devetdesetih let organizirana vrsta znanstvenih konferenc na temo korporativne identitete, imidža in ugleda, ustanovljeno je bilo posebno mednarodno združenje, leta 1997 je izšla prva znanstvena revija, posvečena izključno tej problematiki, in celo nekaj uglednih akademskih publikacij je izdalo posebne številke, namenjene tej temi. Teoretiki in praktiki, ki se zanimajo za to problematiko, prihajajo iz različnih disciplin, tako da lahko trdimo, da je prav koncept korporativne identitete tisti, ki na teoretski ravni združuje marketing, odnose z javnostmi, strateški menedžment in teorijo organizacij.

Avtor v prvem delu prispevka prikaže razumevanje korporativne identitete, imidža in ugleda. Identificira osem glavnih pristopov raziskovanja korporativne identitete in potrdi obstoj dveh osnovnih vidikov, komunikacijskega in strukturnega.

V drugem delu s pomočjo pregleda literature slovenskih avtorjev in rezultati raziskave, ki jo je opravil, pokaže razumevanje in pomen korporativne identitete v Sloveniji.

Abstract

Understanding Corporate Identity – Limitations of newly arisen research field

Corporate identity (CI), image (I.) and reputation (R.) are undoubtedly the basic of a concept of integrated (corporate) communications. In the last few years we are witnessing great interest in these terms. Several scientific conferences featuring CI, I. and R. were organized in 90's and International Corporate Identity Group was also founded. In the year 1997 the first scientific review on CI was published and some reputable academic publications also dedicated special issues to CI topic. It is obvious that theoreticians as well as practitioner's that are interested in CI came from different fields of study. Therefore, we could claim that the concept of CI unifies different fields such as marketing, public relations, strategic management and theory of organization.

In the first part of the article the theoretical understanding of CI, I. and R. is discussed. Several main approaches of CI research are represented and two basic perspectives are being endorsed;

communication and structural perspective. In the second part understanding of CI in Slovenia is introduced with the help of Slovenian literature overview and the results of CI research among Slovenian companies.

VZPON POMENA KORPORATIVNE IDENTITETE

V času, ko se zdi, da so edina stalnica spremembe (glej Jančič, 1999; Balmer in Gray, 1999), ekonomski subjekti (podjetja) iščejo bilke varnosti. Ena izmed teh »čudežnih« bilk se zdi še posebej trdna. Imenuje se ugled, do njega pa naj bi vodila prav celostno oblikovana in strateško upravljana korporativna identiteta¹ in njeno konsistentno komuniciranje.

Povečano zanimanje podjetij za problematiko korporativne identitete je sprožilo pravo renesanso raziskovanja na akademski ravni. Tako je bila v drugi polovici devetdesetih let organizirana vrsta znanstvenih konferenc na temo korporativne identitete, imidža in ugleda; ustanovljeno je bilo posebno mednarodno združenje ICI (International Corporate Identity Group); delovati so začeli razni inštituti in centri (na primer Reputation center – NY, International Center for Corporate Identity Studies – Glasgow); leta 1997 je prvič izšla znanstvena revija *Corporate Reputation Review* in celo ugledne akademske publikacije *European Journal of Marketing* (1997), *The International Journal of Bank Marketing* (1997), *International Studies of Management and Organisation* (1998), *Corporate Communications* (1999) in *Academy of Management Review* (2000) so posvetile posebno izdajo svojih edicij problematiki korporativne identitete. Prav tako sta bila koncept korporativne identitete in njegova problematika vključena v učne programe številnih uglednih univerz, kot so npr. Univerza v Bradfordu, Velika Britanija; Univerza Stern v New Yorku, ZDA; Univerza Queensland, Avstralija; Univerza v Strathclydu, Škotska; Univerza Erasmus, Nizozemska; Univerza v Köbenhavnu, Danska; Harvard, ZDA; HEC, Francija, idr.

Različni pristopi sestavljajo celoto

Pregled literature potrjuje, da avtorji, ki se posredno ali neposredno ukvarjajo s fenomenom korporativne identitete, prihajajo z različnih področij in da je v skladu s tem veliko pristopov k obravnavanju tega fenomena. Najpogostejši in najvplivnejši so gotovo: marketinški pristop (Balmer, 1995, 1997; Van Riel, 1995; Dowling, 1994; Kapferer, 1997), komunikološki pristop (Bernstein, 1985), pristop odnosov z javnostmi (Young, 1996; Rebel, 1997; Ackerman, 1988; Kitchen, 1997; White in Mazur, 1998), pristop grafičnega oblikovanja (Schmitt in Simonson, 1997; Carter, 1996),

¹ Izraz uporabljamo kot neposredni angleški prevod pojma Corporate Identity oziroma nemškega Unternehmensidentität. Že na začetku pa moramo opozoriti, da korporativne identitete ne smemo zamenjevati z organizacijsko identiteto. Izraz korporativna identiteta (iz lat. »corpus« – telo) se na konceptualni ravni uporablja v povezavi z različnimi entitetami; od ljudi, profitnih in neprofitnih formalno organiziranih institucij (podjetja, društva, zavodi, šole, stranke...) do krajev in držav. Pojem »organizacijska identiteta« pa se uporablja za označevanje skupinske identitete formalne ali neformalne združbe ljudi oziroma označuje fenomen skupinske pripadnosti posameznika določeni skupini (npr. državljani Slovenije).

pristop praktikov – marketinških svetovalcev (Olins, 1978/89/95; Schmitt, 1995; Ind, 1997), socialno-psihološki pristop (Bromley, 1993), pristop strateškega menedžmenta (Moingeon in Ramantsoa, 1997; Parker, 2000), pristop teorije organizacij (Hatch in Schultz, 1997; Alvesson, 1995).

Trdimo, da je prav korporativna identiteta tista, ki na teoretski ravni združuje marketing, odnose z javnostmi, strateški menedžment in teorijo organizacij.

S pregledom literature ugotovimo, da je med različnimi pristopi in celo znotraj njih poimenovanje obravnavanja identičnih problematik upravljanja neenotno. Nekateri avtorji govorijo o upravljanju korporativne identitete (corporate identity management; Balmer in Soenen, 1997; Wiedmann, 1996; Stuart, 1998), upravljanju ugleda (reputation management; Fombrun, 1996; Peters, 1999; Young, 1996), upravljanju s korporativnim imidžem (corporate image management; Kennedy, 1977; Howard, 1998; Dowling, 1994), drugi celo o »imidž marketingu« (Marconi, 1996; Armstrong in Yu, 1996), upravljanju s korporativnimi komunikacijami (corporate communications management; Van Riel, 1995; Caywood, 1997; Dolphin, 1999) ali preprosto o podjetju kot o blagovni znamki (corporate brand; Ind, 1997; Gregory, 1997).

Ne glede na različne pristope in različna poimenovanja področja so si avtorji edini, ko gre za vprašanje, kakšne koristi ali posledice naj bi imela dobro izoblikovana in uspešno upravljana korporativna identiteta. Strinjajo se, da je osnovni cilj upravljanja korporativne identitete zagotoviti preživetje in uspeh organizacije, tako da se ugotovijo in upravljajo njene edinstvene značilnosti, se doseže visoka stopnja identifikacije z njo, se zagotovi njena razpoznavnost in se oblikuje njen želeni imidž ter ugled med njenimi različnimi deležniki.

Splošno sprejet je tudi koncept deležnikov (Fill, 1995; Clarke, 1998; Jančič, 1996; Scholes in Clutterbuck, 1998; Jones, 1995), saj je velikokrat pristen in odkrit odnos z različnimi notranjimi in zunanji javnostmi osrednja tema pregledane literature.

Prav tako so sprejete osnovne strukture (vrste) korporativne identitete (glej Olins, 1978, 89, 95; Van Riel, 1995; Stuart, 1998): monolitna, navezna in identiteta blagovnih znamk; in dejstvo, da mora podjetje o sebi zavestno in integrirano komunicirati. Pri načinih komuniciranja avtorji navajajo različna orodja. Nekateri dajejo poudarek le posameznim oblikam (tržnega, organizacijskega, poslovnega) komuniciranja, vse bolj pa se poudarja integriran pristop (korporativnih) komunikacij (glej Schultz, Tannenbaum in Lauterborn, 1994; Scholes in Clutterbuck, 1998; Dolphin, 1999; Van Riel, 1995). Dejstvo, na katerega je opozoril že Balmer (1999) in ki ga je pred njim poudaril Van Riel (1995), je, da morata biti razumevanje korporativne identitete in njena artikulacija osnova korporativnih komunikacij.

Bistvene razlike se pričnejo pri modelih upravljanja korporativne identitete, v katerih avtorji (pregled, glej Stuart,

1999) pripisujejo različne pomene različnim dejavnikom, ki vplivajo na uspešno korporativno identiteto, imidž in ugled. Tako v modelih pogosto zasledimo pripisovanje pomena viziji, strategiji, kulturi in osnovnim vrednotam podjetja, pa tudi zunanjim in notranjim komunikacijam; skupaj ali ločeno izdelkom/storitvam, blagovnim znamkam podjetja, vizualni identiteti, obnašanju osebja in zgodovini podjetja. Pomemben je tudi ugled panoge in države, v kateri deluje podjetje (glej Bernstein, 1984).

Balmer in Soenen (1997) sta na podlagi pregleda literature razdelila različne pristope obravnavanja koncepta korporativne identitete na dva vidika:

- *Komunikacijska perspektiva*
Vanjo sodijo predvsem oblikovalski, marketinški in PR-strokovnjaki. Gre za najbolj vpliven pristop, po katerem organizacija s pomočjo različnih orodij komunicira o sebi z namenom ustvariti želeni imidž med svojimi javnostmi in s tem posledično dober ugled.
- *Strukturna perspektiva*
Ta pogled je prisoten med raziskovalci teorije organizacije in menedžmenta. Korporativna identiteta je razumljena kot upravljanje sklopa značilnosti organizacije v določenem času.

Že konec sedemdesetih in osemdesetih let sta Olins (1978) in Abratt (1989) opozarjala, da zahteva problematika korporativne identitete interdisciplinarnost in celovitost, če želimo k njej pristopiti celostno in jo zaobjeti na vseh njenih nivojih. Do enake ugotovitve je v zadnjem času prišlo vse več avtorjev (Van Riel, 1995; Balmer, 1997; Van Riel in Balmer, 1997; Van Rekom, 1998; Ind, 1990, 1997; Hatz in Schultz, 1997; Podnar, 1999).

Prav celovitost in interdisciplinarnost korporativne identitete sta osnovni razlog, da še vedno ni konsenza o temeljnih konceptih in razmerjih tega fenomena. Kot opozarja vrsta avtorjev (Olins, 1978, 1989; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Ind, 1990; Balmer in Soenen, 1997; Podnar, 1999), je uporaba temeljnih pojmov, kot so korporativna identiteta, organizacijska identiteta, imidž, ugled, osebnost, korporativno komuniciranje idr., nedosledna, zmedena in celo kontradiktorna oziroma se omenjeni pojmi ponekod uporabljajo tudi kot sinonimi.

Da bi bolje razumeli in spoznali problematičnost stanja, kar zadeva enotno definicijo korporativne identitete in njeno relacijo z njo povezanimi elementi, se na kratko sprehodimo med najbolj vplivnimi definicijami.

Korporativna identiteta (corporate identity)

Pojem »korporativna identiteta« je pred več kot petintridesetimi leti skoval Lippincot, potem ko je z njim skušal zaobseči vse, kar uporablja podjetje, da bi bilo prepoznano.

Najbolj tipično oblikovalsko razumevanje korporativne identitete lahko ponazorimo z definicijo Carterja: »Korporativna identiteta so logotip (ali znak) podjetja in način, kako je

prikazan na pisnih, oznakah, vozilih itd., ter vsi vizualni elementi znotraj podjetja ali organizacije.« (Carter, 1996, 8)

Podobno definicijo je postavil Dowling, ko je definiral korporativno identiteto »kot simbol (logotip, barve podjetja...), ki ga uporablja organizacija, da bi bila med ljudmi razpoznavna« (Dowling, 1994, 8). Enakega mnenja je tudi Gregory, ki pravi, da sta »osnovna elementa korporativne identitete ime in identitetni znak podjetja« oz. z drugimi besedami, »korporativna identiteta je vizualna izjava, kdo in kaj podjetje je« (Gregory 1992, 60). Identiteta podjetja je omejena na tisto, kar razumemo pod pojmom »vizualna identiteta« podjetja.

Olinsova definicija je veliko boljša in predvsem širša. Po njegovem je korporativna identiteta »otipljiva manifestacija osebnosti podjetja. Je identiteta, ki projicira in zrcali resničnost osebnosti podjetja.« (Olins 1978, 212) Z osebnostjo podjetja razume »na neki način manifestirano dušo, persono, duha, kulturo podjetja« (Olins, 1978, 212; 1989, 7).

David Bernstein o korporativni identiteti pravi, »da je vsota vidnih znakov, po katerih javnost spozna in razlikuje podjetje od drugih« (Bernstein, 1986, 156). Pri tem dodaja, da podjetje neprestano komunicira, saj vse, kar podjetje je ali stori oz. ne stori, komunicira (Bernstein, 1998). Cees B. M. van Riel mu v svoji knjigi *Principles of Corporate Communication* pritrjuje. Zanj je »korporativna identiteta samopredstavitev organizacije; sestoji iz sporočil, ki jih organizacija posreduje o sebi s svojim obnašanjem, komunikacijo in simbolik« (Van Riel, 1995, 36). Van Rekom doda svojo definicijo: »Korporativna identiteta je celota dejanj organizacije, vse dokler so ta enaka, konsistentna v času in ločijo organizacijo od drugih.« (Van Rekom, 1998, 55). Fombrun pravi, da »korporativna identiteta opiše celoto vrednot in načel, ki jih zaposleni in vodje povezujejo s podjetjem« (Fombrun, 1996, 36).

Za francosko šolo je, po Moingeonu in Ramanantsoaju (1997), korporativna identiteta »sklop medsebojno odvisnih lastnosti podjetja, ki mu dajejo njegovo specifičnost, nespremenljivost in jasnost« (Larcon in Reitter, 1979, 43) in »ga tako naredijo spoznavnega« (Reitter in Ramanantsoa, 1985, 2). »...Ne gre samo za značilnosti, ki omogočajo identifikacijo organizacije, marveč za konfiguracijo modela sistema, ki ji daje njeno edinstvenost.« (Moingeon in Ramanantsoa, 1997, 383)

Psiholog Bromley pravi: »Korporativna identiteta – značilnosti, ki razlikujejo podjetje od drugih – je podobna identiteti človeka.« (Bromley, 1993, 156) Strokovnjak za odnose z javnostmi Rebel (1997) izpelje svoj model korporativne identitete iz klasičnega psihološkega modela osebnosti. Prav tako s področja odnosov z javnostmi prihaja Kitchen, ki poda naslednjo definicijo: »Korporativna identiteta je strateško načrtovana in operacionalizirana samo-prezentacija organizacije ('jaz' organizacije), ki temelji na želeni podobi.« (Kitchen, 1997, 113) Podobno meni Ind, ki pravi, da moramo identiteto razumeti v smislu »jaza«, »podobno kot naše individualno razumevanje jaza« (Ind, 1990, 19). Lux, tako kot pred njem že Olins, meni: »Korporativna identiteta je izraz

osebnosti podjetja, ki jo lahko izkusi vsakdo...« (Lux, 1986, v: Van Riel, 1995, 30). Balmer pa prispeva najširšo in po našem mnenju najboljšo, čeprav na videz tautologično definicijo: »Korporativna identiteta je tisto, kar podjetje je.« (Balmer, 1995, 1997). Gre za realnost in edinstvenost določene entitete (glej Balmer, 1999). Med teoretiki in praktiki je splošno sprejeta misel o pomembnosti koncepta korporativne identitete, saj je, kot pravi Schmid, »korporativna identiteta stvar osnovne strategije podjetja... Zadeva vse notranje kot tudi zunanje deležnike.« (Schmidt, 1995, 1–9)

Korporativni imidž (corporate image)

Literatura o (korporativnem) imidžu je obsežna, vendar vrsta avtorjev (Kennedy, 1978; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Jančič, 1999, idr.) in naš pregled literature opozarjata, da je v njej veliko neskladij, nasprotovanj in povsem različnih pristopov. Na eni strani so tisti, ki dokazujejo, da se imidž lahko oblikuje in posreduje s (tržno) komunikacijo in da se z njim lahko upravlja (npr. Howard, 1998; Gregory, 1992). Drugi trdijo, da si vsak posameznik sam ustvari imidž (Bernstein, 1989) na podlagi opazovanja resnične identitete in zato z njim ni možno neposredno upravljati, lahko pa nanj vplivamo prek upravljanja korporativne identitete (npr. Balmer, 1995; Jančič, 1999) in s pomočjo korporativnega komuniciranja (Van Riel, 1995). V paleti različnih pristopov lahko najdemo različne opredelitve in definicije imidža.

Olins pravi, da je korporativni imidž tisto, kar ljudje zaznajo ob identiteti ali osebnosti podjetja (Olins, 1978, 1989). Bernstein navaja definicijo Boba Worcestra, ki pravi, »da je imidž podjetja končni rezultat interakcij vseh izkušenj, verovanj, občutkov, znanja in impresij, ki jih imajo ljudje o podjetju« (Bernstein, 1986, 40). Vendar v nadaljevanju Bernstein ugotavlja, da nikakor ne moremo govoriti o enem samem imidžu podjetja. To trditve dokazuje z dejstvom, da ima podjetje več vrst deležnikov, ki ga vidijo različno. Podobno definira imidž podjetja tudi Dowling, namreč kot »celoto impresij (verovanj in občutkov), ki jih neka entiteta (podjetje, dežela ali blagovna znamka) sproža v mislih ljudi« (Dowling, 1994, 8). Pri tem opozarja, da različni ljudje različno zaznavajo imidže o stvareh in da podjetja nimajo samo enega imidža. Z Dowlingovo definicijo se strinja Van Riel, ki za njim ponovi: »Imidž je sklop pomenov, po katerih je neki objekt poznan in s katerimi ga ljudje opišejo, si ga zapomnijo in povezujejo. To je rezultat mreže povezanosti posameznikovih verovanj, idej, občutkov in impresij o objektu.« (Dowling, 1996, v: Van Riel, 1995, 78). Podobno pravi Ind: »Korporativni imidž je preprosto podoba, ki jo ima javnost o organizaciji po akumulaciji vseh prejetih komunikacij.« (Ind, 1990, 21) K še boljšemu razumevanju »korporativnega imidža« pa je prispeval Bromley, ki meni, da ne zaznavajo različnih imidžev o podjetju (ali človeku) le različni deležniki, temveč vsak človek po svoje zaznava njegov imidž, ki se spreminja v različnih situacijah in je kot tak nestalen, spremenljiv (Bromley, 1993). Markwick in Fill ugotovljata: »Korporativni imidž je tisto, kar deležniki percipirajo kot nekaj, kar naj bi organizacija bila.« (Markwick in Fill, 1997, 398) Torej ni čudno, da Marconi uporablja imidž kot izraz za označitev percepcije (Marconi, 1996, 21–25).

Neustrezno je torej govoriti o enem samem imidžu podjetja; to kategorijo moramo uporabljati v množini. Rečemo lahko, da o nekem podjetju obstaja več imidžev (vrsta predstav). Hatch in Schultz, ki sledita Alvessonu (1990), sprejemata kompleksno definicijo, ki povezuje pristop teorije organizacije in marketinga: »Imidž organizacije je celovita in jasna impresija posameznika ali skupine v odnosu do organizacije in je posledica sklepanja skupine in komuniciranja izdelane in projicirane podobe organizacije o sebi.« (Hatch in Schultz, 1997, 358) Balmer poudarja, da je korporativni imidž »takojšna mentalna predstava, ki jo ima javnost o organizaciji – tisto, kar jim pride na misel, ko vidijo ali slišijo ime ali identitetni znak podjetja« (Balmer, 1997, 8–10; Balmer in Soenen, 1997).

Imidž podjetja je rezultat zaznave, ki jo ima posameznik ob določenem času, na določenem kraju o nekem objektu. Tako tudi razumemo, zakaj so v nekaterih primerih imidži zmotni ali celo lažni, kot to opozarja vrsta avtorjev (Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Van Riel 1995).

Ugled podjetja (corporate reputation)

Veliko literature, neposredno povezane z ugledom, prihaja izpod peres avtorjev s področja odnosov z javnostmi. Angleško strokovno združenje odnosov z javnostmi (IPR) ima v svoji uradni opredelitvi zapisano, da je »bistvo odnosov z javnostmi sloves« (ugled, op. pis.) (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997, 18).

Podobno kot imidž je tudi ugled podjetja na strani sprejemnika. Poleg tega ga večina avtorjev obravnava v tesni povezanosti z imidžem. Eden v zadnjem času najbolj vplivnih avtorjev na tem področju C. J. Fombrun definira ugled podjetja kot »celotno oceno, s katero ocenjujejo podjetje njegovi deležniki« (Fombrun, 1996, 37). Ugled podjetja predstavlja vsoto emocionalnih ali čustvenih reakcij – dobrih ali slabih, močnih ali šibkih – potrošnikov, investorjev, zaposlenih in splošne javnosti na ime podjetja« (Fombrun, 1996, 37). Bromley (1993) govori o ugledu tudi kot o javnem imidžu (»public image«). Pravi, da ne gre za produkt posameznika, marveč bolj za socialni konstrukt, ki se samo posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal.

Tudi Dowling poda podobno definicijo ugleda podjetja. Pravi, da je ugled »ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji« (Dowling, 1994, 8). Markwick in Fill pa mislita, da je ugled podjetja odsev v preteklosti nakopičenih vtisov, predhodno opazovanih identitetnih znakov in možnih izkušenj v procesih menjave s tem podjetjem (Markwick in Fill, 1997, 398).

Balmer meni, da je ugled podjetja oblikovan s celoto sporočil in izkušenj, ki jih posameznik, skupina ali več skupin sprejme oz. pridobi o izdelkih/storitvah podjetja v določenem času (Balmer, 1997). Sam bi dodal, da ne samo o izdelkih/storitvah, temveč o celotni identiteti podjetja.

Pri definicijah ugleda je bistvena identifikacija dveh glavnih razumevanj ugleda (glej Gotsi in Wilson, 1999). Po starem

razumevanju (npr. Kennedy, 1977) je ugled sinonim za imidž, moderno razumevanje (npr. Fombrun, 1996) pa ugled sicer tesno povezuje z imidžem, a ga šteje za povsem samostojen (socialni) koncept.

RAZVOJ MISLI O KORPORATIVNI IDENTITETI NA SLOVENSKEM

Med redkimi, ki so se v Sloveniji lotili pisanja o korporativni identiteti (Jančič, 1998, 1999; Podnar, 1999; Kline, 1997; Mazzini, 1997; Gabrijan, 1996; Repovš, 1995), ni enotnega sporazuma o ključnih elementih, njihovih definicijah in razmerjih obravnavanega fenomena. To pa ne pomeni, da ni tradicije raziskovanja tega fenomena.

Že leta 1971 zasledimo v zborniku 4. Kongresa psihologov Jugoslavije, ki je bil na Bledu, prvi članek o vplivu izdelkov na podobo podjetja, skupaj z raziskavo o imidžu štirih kozmetičnih podjetij s pomočjo semantičnega diferenciala (Košak, 1971).

Kot eden prvih se leta 1985 v reviji *MM* Marko Apih na podlagi primera Olivettija, njegove organiziranosti in pristojnosti njegovega oddelka za celostno podobo sprašuje, ali pri celostni podobi podjetja vendarle ne gre za nekaj več kot le za vizualne stalnice in simbole.

Štiri leta pozneje (1989) v isti publikaciji pod rubriko horizont neznani avtor obravnava problematiko odnosov z javnostmi in njihovo vlogo pri doseganju ugleda podjetja. Leto dni pozneje Milan Illič že v uvodu članka z naslovom »Ugled korporacije«, v katerem poroča o rezultatih raziskav, ki jih je v letih 1986 in 1988 opravila agencija Brouillard Communication iz New Yorka in v katerih so obravnavali povezanost med komuniciranjem in ugledom kot tudi samo naravo ugleda in druge dejavnike, ki vplivajo nanj, zapiše: »Znano je, da je ugled družbe lahko njen največji zaklad.« (Ili? 1990, 19)

V letih slovenske osamosvojitve je zaradi aktualnosti problema nastala vrsta prispevkov (Tavčar, 1990; Košir, 1991; Repovš, 1991; Verbinc, 1991), ki so obravnavali korporativno identiteto Slovenije. Poudariti moramo Repovšev članek z naslovom »A new state is born on the sunny side of the Alps«, v katerem podrobno predstavi projekt »Identitete Republike Slovenije in njene promocije med ciljnim skupinami«, pri katerem sta s svojim teoretičnim in praktičnim prispevkom sodelovala danes ugledna teoretika Jančič in Kline.

Jernej Repovš (1995) je nekatera spoznanja iz tega projekta predstavil v svojem priročniku o celostni grafični podobi. Čeprav se korporativne identitete v tej knjigi le dotakne, pa predstavi model, s katerim ponazori razmejitve med celostno grafično podobo in korporativno identiteto. Zanj je realna identiteta organizacije to, kar podjetje je, celostno grafično podobo pa uvrsti v simbolni identitetni sistem. »Simbolni identitetni sistem je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven.« (Repovš, 1995, 21) Imidž definira kot predstavo o podjetju, ki si jo ustvari posameznik.

Kline (1997, 1999) se posveča problematiki korporativnega

ugleda. Med imidžem in ugledom postavi ločnico. Po njegovem naj bi si imidž ustvaril vsak posameznik, ki naj bi za podjetje slišal ali ga vsaj bežno videl, ugled pa je več kot to, pravi Kline, oblikovan naj bi bil na osebni izkušnji in kot tak definiran kot ovrednoteni imidž. Kline, ki že od leta 1995 opravlja meritve razpoznavnosti in ugleda slovenskih podjetij, je na podlagi večletnih rezultatov te raziskave preučil tudi vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled.

Brane Gruban (1995) se je v svojem prispevku, namenjenem študentom Cisefa, osredotočil na problem imidža in ugleda. V njem problematizira pojem imidža in predlaga – pri tem se opira na Gruniga – da ga nadomestimo s semantično bolj primernim pojmom ugled.

Gruban, Verčič in Zavrl v uvodu svoje knjige, s katero prispevajo k pomenu upravljanja odnosov, zapišejo: »Organizacije so osebe, podobno kot so ljudje... Tako kot moramo mi skrbeti za svojo istovetnost, dobro ime in prostor pod soncem, morajo enako početi tudi organizacije...« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, 9) Avtorji se neposredno ne ukvarjajo s korporativno identiteto, posebno pozornost posvečajo ugledu in posebej predstavijo tudi Pristopov diamant ugleda. Pri tem je zanimivo, da pojma »reputation« ne prevajajo kot ugled (čeprav opozarjajo, da pa ga nekateri prevajajo tako), marveč kot sloves.

Podnar (1999) predstavi sodoben okvir upravljanja korporativne identitete in s sprejetjem Balmerjeve definicije korporativne identitete, Fombrunove definicije ugleda ter Indove opredelitve imidža poda lasten model odnosov in razmerij med tremi ključnimi pojmi, ki predstavljajo zanj okvir raziskovanja koncepta korporativne identitete. Pravi, da imamo znotraj raziskovalnega polja korporativne identitete opraviti s komunikacijo in odnosi med tremi entitetami: organizacijo, posameznikom in družbo. Pri tem pa ne smemo zanemariti časa in okolja, v katerem se ti odnosi dogajajo (Podnar, 1999).

Dr. Jančič (1998, 1999), ki o korporativni identiteti pravi, da je »to, kar smo« (Jančič 1998, 13), loči med resnično (real), umetno (cosmetic) in oslajeno (wakened) identiteto, ki je poleg drugih dejavnikov podlaga za oblikovanje imidža organizacije. Jančič (1999) poda teoretski pregled razumevanja imidža in razmeji identiteto od imidža. Zelo pomemben je njegov prispevek k razumevanju korporativne identitete države, saj kot pravi sam, »je njena identiteta (v primerjavi s podjetjem, op. pis.) bistveno kompleksnejša« (Jančič, 1999, 1032). Zanimivo je, da v istem besedilu opozori na dejstvo, da slabe »identitete težko vzpostavijo recipročne menjalne odnose s svojimi deležniki« (Jančič, 1999, 1033), in tako po našem mnenju na najboljši možen način nakaže vlogo in pomen korporativne identitete znotraj (celostnega) marketinga (glej tudi Podnar, 1999).

Čeprav se večina avtorjev (Jančič, 1999; Repovš, 1995; Podnar, 1999) strinja z Gabrijanom, ki opozarja, »da je identiteta organizacije precej več kot njena vizualna podoba...« (Gabrijan, 1996, 175), se korporativna identiteta še vedno velikokrat razume kot celostna grafična podoba. Razloge za to

lahko poiščemo v problematičnih ali neprimernih prevodih samega pojma, njegovega nerazumevanja ali pa v povzemanju literature, ki obravnava korporativno identiteto z oblikovalskega vidika. Tako npr. Andrej Pompe, ki sicer razume korporativno identiteto kot tisto, kar podjetje je, trdi da bi morali pojem korporativna identiteta prevajati kot »podjetniška razpoznavnost« (Pompe, 1994).

Za konec opozorimo še, da sta v letu 1999 v Sloveniji izšli dve publikaciji (posebna priloga časnika *Finance*, marec 1999, in številka časopisa Slovenskega društva za odnose z javnostmi *Piar*), v celoti namenjeni problematiki korporativne identitete.

Sklenemo lahko, da se stanje na področju razumevanja in raziskovanja korporativne identitete v Sloveniji prav nič ne razlikuje od tistega v tujini. Ideja o korporativni identiteti na Slovenskem vsekakor ni nova. Pojavlja se vseskozi, največkrat v povezavi s komuniciranjem, šele v zadnjih letih pa je prišlo do njenega sistematičnega preučevanja na akademski ravni.

Raziskava o korporativni identiteti na Slovenskem

Razlogi za raziskavo

Dejstvo, da upravljanje korporativne identitete zlasti v svetu postaja vse pomembnejše, če ne celo odločilno za preživetje in uspeh organizacije – obenem pa so razumevanja pojma korporativne identitete različna, celo kontradiktorna – nas je pripeljalo do tega, da smo se odločili opraviti preliminarno raziskavo, ki bi pokazala, kolikšno je razumevanje korporativne identitete in kakšno je njeno upravljanje med vodilnim in odgovornim osebjem v slovenskih podjetjih. Podobne raziskave so bile opravljene za države članice EU (MORI, 1989, 91, 93, v: Schmidt, 1995). Raziskava takšne vrste se nam zdi aktualna zato, ker Slovenija vstopa v EU, kjer bodo po našem mnenju preživela le podjetja s prepoznavno in ugledno korporativno identiteto, ki bodo sposobna izstopiti iz množice enakih.

Z raziskavo naj bi prišli tudi do izsledkov o značilnostih korporativne identitete uspešnih slovenskih organizacij, ki bi jih lahko uporabili v nadaljnjem raziskovanju. Poleg tega, kar zadeva slovenska podjetja, ni na voljo nobenih ustreznih informacij o njihovem razumevanju fenomena korporativne identitete.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti:

- Pomen in razumevanje korporativne identitete, njenih elementov in upravljanja med vodilnimi v (velikih) slovenskih podjetjih.
- Pričakovanja vodilnih v slovenskih podjetjih o posledicah vstopa v EU, upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju in konkurenčne prednosti slovenskih podjetij.
- Vpliv »tranzicije« na korporativno identiteto.
- Slovenska in mednarodna podjetja z zgleđno in uspešno korporativno identiteto in njihove značilnosti.

- Primerjava rezultatov z raziskavo z naslovom »The third Pan – European study« (MORI, 1993).

Vzorec in metodologija

V raziskavi uporabljena metodologija je prevzeta in primerljiva z metodologijo raziskave »The third Pan – European study« (MORI, 1993). Tako so primerljivi tudi rezultati raziskav.

Opis vzorca

S seznama 300 vodilnih podjetij po prometu in dobičku (*Gospodarski vestnik*, junij, 1998) smo naključno izbrali 80 podjetij. Od tega se jih je 36 odzvalo našemu vabilu. V teh 36 podjetjih je na vprašanja odgovorilo 44 oseb, ki so kakorkoli odgovorne za upravljanje korporativne identitete v podjetju, kjer so zaposlene. Vzorec je zajel 59,1 % moških in 40,9 % žensk.

V nadaljevanju prikazujemo strukturo anketiranih po statusu v organizaciji, kjer so zaposleni:

TABELA 1: Struktura anketiranih glede na status v podjetju, kjer so zaposleni

	Frekvenca	%
Generalni direktor	5	11,4
Član najvišjega vodstva	11	25,0
Direktor, vodja oddelka	20	45,4
Marketing	5	11,4
PR	2	4,5
Drugo	1	2,3

Opis metodologije

Podatki so bili zbrani s pomočjo deloma strukturiranega (zaprta vprašanja), deloma nestrukturiranega (odprta vprašanja) vprašalnika v obliki intervjujev; osebno ali po telefonu.

Variable so bile analizirane s pomočjo univariantne analize.

Pri vprašanih odprtega tipa se je po anketiranju sestavil okvir (kodeks) kategoriziranja in signiranja dobljenih odgovorov. Kodeks je sestavila oseba, ki je anketirala. Kategorijam, pridobljenim s postkodirno metodo, smo določili pogostost pojavljanja na vzorcu, ki smo ga obravnavali. Opozoriti je treba, da je bila celotna procedura kategoriziranja in signiranja primerno prilagojena, kot je to dovoljeno za manjše vzorce. Trojica neodvisnih ljudi je preverila zanesljivost in objektivnost kategoriziranja in signiranja. Obe sta bili več kot 95-odstotni.

Omejitve raziskave

Glavna omejitev je, da gre za preliminarni tip raziskave.

Pri analizi odgovorov, pridobljenih s pomočjo odprtih vprašanj, je bila prisotna določena mera subjektivnosti. Reprezentativnost prikazanih rezultatov je omejena tudi z majhnim vzorcem. Prav majhnost vzorca in pa uporaba odstotkov za prikaz rezultatov (pri tako majhnem vzorcu bi bilo ustrežnejše uporabiti frekvence) sta šibka točka predstavljenih rezultatov. To opravičujemo s tem, da smo želeli zaradi

primerljivosti rezultatov kar se da natančno posnemati raziskavo »The third Pan – European study« (MORI, 1993).

Za nadaljnje raziskave bi bilo treba povečati vzorec podjetij.

Rezultati in ugotovitve

Vprašanja, zastavljena v intervjujih, so bila razdeljena na pet vsebinskih sklopov glede na cilje raziskave. Na vsako vprašanje je bilo možnih več odgovorov.

Pomen in razumevanje korporativne identitete, njenih elementov in upravljanja v slovenskih podjetjih

TABELA 2: Razumevanje pojma korporativna identiteta

Pojem	%
Projekcija kulture, vrednot, filozofije / strategije, vizije, poslanstva	32,6
Značilnost, prepoznavnost, razpoznavnost, drugačnost	32,6
Celostna podoba organizacije (int. in ekst.)	18,6
Imidž (zaznavanje zunanjih javnosti)	16,3
Celostna grafična podoba	11,6
Splet značilnosti, ki izhajajo iz osebnosti	11,6
Ugled	9,3
Odnos podjetja do javnosti	4,7
Lojalnost, pripadnost zaposlenih	4,7

Raziskava je pokazala, da je po mnenju anketiranih upravljanje korporativne identitete zelo pomembno (59 %), da bi bilo podjetje uspešno. Čeprav ni enotne definicije o samem pojmu, je pojem korporativne identitete dokaj homogeno razumljen (tabela 2) – v večini primerov naj bi predstavljal splet lastnosti organizacije kot subjekta.

Uspešno upravljanje korporativne identitete naj bi imelo raznolike pozitivne posledice na delovanje in sprejemanje organizacije kot subjekta. Od prepoznavnosti (37,2 %), podpore v odnosih z javnostmi (32,6 %), oblikovanja imidža in ugleda (30,2 %) do neposredne boljše poslovne in finančne uspešnosti, prodaje izdelkov itd.

Večina anketiranih pod pojmom korporativna identiteta razume projekcijo kulture, vrednot, filozofije in/ali strategije, vizije, poslanstva organizacije. Prav tako pa tudi značilnost, prepoznavnost, razpoznavnost, drugačnost organizacije (32,6 %). Pogosto jo definirajo kot celostno podobo organizacije (18,6 %) ali kot imidž (podoba, ki si jo ustvari posameznik) (16,3 %). Sledi CGP, splet značilnosti, ki izhajajo iz osebnosti podjetja, ugled in odnos podjetja do javnosti ter lojalnost in pripadnost zaposlenih.

V primerjavi s »The third pan – European study« (MORI, 1993) vidimo, da jih največ odgovarja podobno kot v Nemčiji (45 %) in Avstriji, kjer jih je največ definiralo korporativno identiteto kot projekcijo kulture, vrednot in filozofije (Schmidt, 1995).

Najpomembnejši elementi pri upravljanju korporativne identitete so komunikacije (84,1 %), kultura (81,8 %) in strategija (70,5 %), skupaj z vizijo (61,4 %) in poslanstvom (45,5 %) podjetja. V skladu s tem je tudi, da so najpomembnejša javnost pri upravljanju korporativne

identitete prav zaposleni (88,6 %), sledijo jim potrošniki (77,3 %), delničarji in finančne javnosti (72,7 %), mediji (65,9 %) in menedžerji (61,4 %). Na splošno so za uspešno upravljanje korporativne identitete pomembni vsi deležniki.

V večini podjetij je za korporativno identiteto zadolžen generalni direktor, kar je v skladu z ugotovljeno stopnjo pomembnosti upravljanja korporativne identitete. Vidimo pa, da v slovenskih podjetjih ni enovite strukture organiziranosti za upravljanje obravnavanega fenomena. Največkrat je vpleteno še najožje vodstvo, skupaj z marketingom in/ali s službo za odnose z javnostmi.

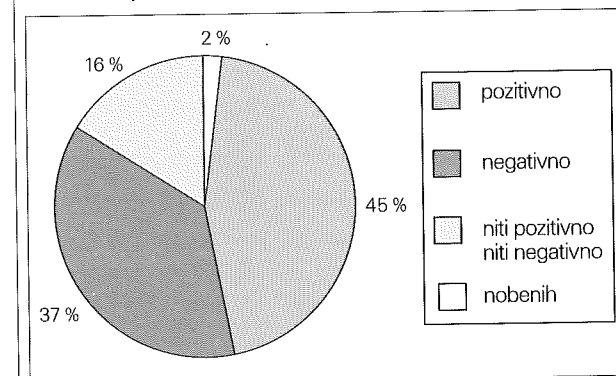
Pričakovanja slovenskih podjetij o posledicah vstopa v EU, upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju in konkurenčne prednosti slovenskih podjetij

Za slovenska podjetja bo vstop na mednarodne trge v splošnem vplival dobro, za nastop pa bo pomembno uspešno upravljanje korporativne identitete. Prednosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih naj bi bile predvsem v njihovi fleksibilnosti in prilagodljivosti in v dobrem poznavanju teh trgov. Pomembno vlogo pri tem igrajo znanje, izobraženost oz. strokovna usposobljenost. Zanimivo je, da je tudi majhnost opredeljena kot konkurenčna prednost, čeprav je ta največja grožnja obstoja Slovenije v Evropski uniji.

Pri upravljanju korporativne identitete v mednarodnem okolju se zdijo največje ovire veliki stroški (54,8 %), pomanjkanje razumevanja menedžmenta o pomenu korporativne identitete (45,2 %) in kulturne razlike (42,9 %). Jezikovne razlike so bile omenjene na zadnjem mestu (16,7 %).

Vpliv tranzicije na korporativno identiteto

SLIKA 1: Vpliv tranzicije na korporativno identiteto



Tranzicija naj bi imela dokaj močne posledice na korporativno identiteto. Kar 41 % anketiranih meni, da je tranzicija vplivala na povečan pomen upravljanja korporativne identitete oz. na obnavljanje stare identitete ali iskanje nove. Med negativne posledice (20,9 %) smo uvrstili tiste odgovore, ki govorijo o opuščanju pozitivnih stvari in vrednot ter slabem vplivu na nove. Tu najdemo odgovore, kot so: tranzicija je povzročila opustitev lastne identitete in vrednot, vnesla določeno zmedo, pustila negativne konotacije, madeže na identiteti itd. Med pozitivne posledice (18,6 %) smo uvrstili tiste odgovore, ki

govorijo o opuščanju negativnih stvari in vrednot in pozitivnem vplivu na nove. Tu najdemo odgovore, kot so: tranzicija je povzročila stalno gibanje (organizacije) – nujnost, organizacija se mora prilagajati trgu, povzročila je finančne in socialne šole; prepoznavnost v splošnem in poslovnem okolju. Da je tranzicija povzročila zapostavljanje korporativne identitete in njenega upravljanja, jih meni 11,6 %.

Slovenska in mednarodna podjetja z zglledno in uspešno korporativno identiteto in njihove značilnosti

TABELA 3: Lastnosti podjetja z zglledno in uspešno upravljano korporativno identiteto

	%
Uspešni, motivirani, zadovoljni zaposleni	39,5
Tržna in finančna uspešnost	37,2
Z izdelano strategijo, vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo	37,2
V javnosti dobro poznano, razpoznano in ugledno	30,2
Dober odnos z javnostmi (kupci, partnerji, delničarji, konkurenti)	27,9
Kakovostni produkt, blagovna znamka	25,6
Širša družb. odgovornost / naravno in družb. odgovorno	18,6
Kakovostne (kreativne in korektno) komunikacije	18,6
Drugo	9,3
Prilagodljivost, fleksibilnost	7,0

Da bi bilo neko podjetje ocenjeno kot podjetje z dobro korporativno identiteto, morajo biti njegovi zaposleni uspešni in zadovoljni, hkrati pa mora biti finančno in poslovno uspešno, z izdelano strategijo, vizijo, poslanstvom, razpoznano in ugledno v javnosti, ki goji dobre odnose. Še vrsta drugih dejavnikov ocenjevanja uspešnosti identitete kaže, kako zelo širok pojem je korporativna identiteta, hkrati pa odkriva osnovne elemente, ki pojasnjujejo oblikovanje imidža pri posameznem ocenjevalcu identitete.

TABELA 4: Najpogosteje navajana slovenska podjetja z zglledno in uspešno upravljano korporativno identiteto

Podjetje	%
Krka	70,5
Lek	60
Petrol	41
Mura	25
Pivovarna Union	22,8

Zgoraj navedeni dejavniki (tabela 3) so tudi pojasnilo, zakaj so kot podjetja z najboljšo korporativno identiteto označena prav najuspešnejša slovenska podjetja. Tudi izbira tujih podjetij se ne razlikuje od podobnih izbir v tujini.

Primerjava z rezultati »Third Pan – European Study« (MORI, 1993) je pokazala, da se rezultati, pridobljeni v Sloveniji, bistveno ne razlikujejo od rezultatov, pridobljenih v EU, še posebej ne od rezultatov v Nemčiji in Avstriji.

TABELA 5: Najpogosteje navajana tuja podjetja z zglledno in uspešno upravljano korporativno identiteto

Podjetje	%
Coca-Cola	50
Daimler Bbenz	30
IBM	25
Microsoft	18
VW	16

Primerjava rezultatov z raziskavo MORI 1993

V tem razdelku med seboj primerjamo odgovore (rezultate) istih ali podobnih vprašanj, zbranih na enak način, ki so bila uporabljena v raziskavi MORI 1993.

Kot smo že omenili, so opredelitve korporativne identitete zelo podobne tistim, ki so jih oblikovali v Nemčiji in Avstriji («projekcija kulture, vrednot, filozofije organizacije»).

V obeh raziskavah je najpomembnejša korist »dobre« korporativne identitete razpoznavnost podjetja.

Pri nas so respondenti navajali komunikacije (interne in eksterne) organizacije kot najpomembnejši element pri upravljanju korporativne identitete, medtem ko so v raziskavi MORI te na drugem mestu. Na prvo mesto so evropski menedžerji uvrstili kulturo podjetja.

Obe raziskavi kažeta, da je strateško upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju zelo pomembno. Slovenski respondenti pravijo, da so »visoki stroški« glavna ovira pri upravljanju mednarodne korporativne identitete, medtem ko anketirani v raziskavi MORI vidijo največjo oviro v »kulturnih razlikah«. Coca-Cola je bila v obeh raziskavah največkrat omenjena kot organizacija z najboljšo korporativno identiteto; prav tako respondenti obeh študij najpogosteje omenjajo še podjetji Daimler Benz in IBM.

SKLEP IN IMPLIKACIJE

V prvem delu našega prispevka smo ugotovili, da so nenehne spremembe v okolju podjetij povečale zanimanje za korporativno identiteto. Zanimanje podjetij za problematiko korporativne identitete je povzročilo pravo renesanso pojma tudi na akademski ravni, kjer je zaradi širokega področja, ki ga pojem pokriva, problematično predvsem neenotno poimenovanje enotnega področja upravljanja. V nadaljevanju smo identificirali osem glavnih pristopov raziskovanja korporativne identitete in potrdili Soenenovo in Balmerjevo (1997) ugotovitev, da lahko pristope h korporativni identiteti razdelimo na dva osnovna vidika – komunikacijskega in strukturnega.

S pregledom literature smo identificirali in prikazali najbolj tipične definicije in opredelitve korporativne identitete, imidža in ugleda ter tako nazorno pokazali problematičnost parcialnega obravnavanja korporativne identitete. Poudarili smo pomen vse bolj prevladujočega mnenja, da moramo k problematiki korporativne identitete pristopati interdisciplinarno.

V drugem delu smo ugotovili, da je v Sloveniji teoretski razvoj fenomena korporativne identitete podoben kot drugje po svetu. Ideja o korporativni identiteti v Sloveniji ni nova, vendar je šele v zadnjem času prišlo do njenega sistematičnega raziskovanja na akademski ravni.

Še posebno pomembni so rezultati preliminarne raziskave o razumevanju korporativne identitete in njene problematike

med odgovornimi za to področje v nekaterih slovenskih podjetjih. Glede na raziskavo lahko potrdimo, da v slovenskih podjetjih vlada veliko zanimanje za upravljanje korporativne identitete, saj temu anketirani pripisujejo presenetljivo velik pomen tako za poslovanje na domačem kot na mednarodnih trgih.

Primerjava z raziskavo »Third Pan – European Study« (1993) kaže, da je slovensko razumevanje korporativne identitete podobno razumevanju znotraj EU, še zlasti tistemu v Nemčiji in Avstriji. Pri upravljanju s korporativno identiteto v slovenskih podjetjih opažamo strukturni vidik. Razlogi za to so po našem mnenju skriti predvsem v dejstvu, da v slovenskih podjetjih marketing v primerjavi s teorijo organizacij in upravljanjem še vedno nima strateške vloge oz. se razume vse prej kot celostno (glej Jančič, 1998; Rojšek, 1998).

Problematično se nam zdi predvsem dejstvo, da so za upravljanje korporativne identitete v slovenskih podjetjih odgovorni predvsem generalni direktorji skupaj z najožjim vodstvom, kar je v redu samo po sebi, če so ti prevzeli in uvedli marketinško filozofijo. Vendar je to v Sloveniji prej redkost kot pravilo. Trdimo, da mora podjetje, če želi oblikovati uspešno korporativno identiteto, osvojiti koncept celostnega marketinga (Jančič, 1996).

Zato bi bilo v prihodnjih raziskavah treba opraviti podrobnejšo analizo korporativne identitete in njenega upravljanja v (najbolj in najmanj uglednih) podjetjih ter med njimi preučiti vlogo marketinga in odnosov z javnostmi.

Literatura

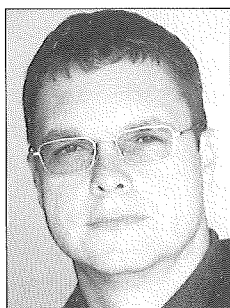
- Abbratt, Russell (1989), »A new approach to the Corporate Image Management Process«, *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63–67.
- Ackerman, Laurence D. (1988), »Identity strategies that make a difference«, *The Journal of Business Strategy*, 5–6, 28–32.
- Alvesson, Mats (1995), »Organization: from substance to image?«, *Organization studies*, 11/3, 373–394.
- Apih, Marko (1985), »Celostna podoba Olivettija«, *MM*, 78, 16–17.
- Armstrong, Derel L., in Wai Yu, K. (1996), *The Persona principle*, Simon Chuster Inc., New York.
- Balmer, John (1995), »Corporate branding and connoisseurship«, *Journal of general management*, 21 (1), 24–46.
- Balmer, John, in Soenen, Guillaume B. (1997), *Operationalising the Concept of Corporate Identity: Articulating the Corporate Identity Mix and the Corporate Identity Management Mix*, Working Paper series 1997/8, ICIG Glasgow.
- Balmer, John (1997), *Corporate identity: Past, Present and Future*, Department of Marketing Working Papers Services, Avgust, University of Strathclyde.
- Balmer, John (1999), »Corporate Identity and corporate communications: creating a competitive advantage«, *Corporate Communication, An International Journal*, 4, 171–176.
- Bernstein, David (1984), *Company image and reality*, Cassell, London.
- Bromley, D. B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley and Sons, New York.
- Carter, David (1996), *How to improve your corporate identity*, Art direction book, New York.
- Caywood, Clarke L. (ur.) (1997), *The Handbook of Strategic public relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York.
- Dolphin, Richard R. (1999), *The fundamentals of Corporate Communications*, BH, Oxford.
- Dowling, Graham (1993), »Developing your company image into a corporate asset«, *Long Range Planning*, vol. 26 (2), 101–109.
- Dowling, Graham (1994), *Corporate Reputations*, Kogan Page, London.
- Fill, Chris (1995), *Marketing communications*, Prentice Hall, International UK.
- Fombrun, Charles (1996), *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gabrijan, Vladimir (1996), »Image«, v: *Sodobni marketing*, 170–181, GEA College, Ljubljana.
- Gotsi, Manto, in Wilson, Alan M. (1999), *Defining Corporate reputation*, International Center for Corporate Identity Studies Working Paper 1999/9, University of Strathclyde, Glasgow.
- Gray, E., in Balmer, John (1997), *Corporate Identity a Vital Component of Strategy*, Working Paper series 1997/10, ICIG, Glasgow.
- Gregory, James (1992), *Marketing corporate image*, NTC Business Book, Chichago.
- Gruban, Brane (1995), *Odnosi z javnostmi in komunikacijski management*, CIsEf, Ljubljana.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, in Zavrl, Franci (1997), *Pristop k odnosom z javnostmi*, Pristop, Ljubljana.
- Hatch, Mary J., in Schultz, Majken (1997), »Relations between organizational culture, identity and image«, *European Journal of marketing*, Vol. 3 (5), 356–365.
- Howard, Steven (1998), *Corporate Image*, BH Asia, Singapore.
- Ilić, Milan (1990), »Ugled korporacije«, *MM*, februar 90, 19.
- Irid, Nicholas (1990), *Corporate image*, Kogan Page, London.
- Irid, Nicholas (1997), *The corporate brand*, Macmillan Business, London.
- Jančič, Zlatko (1996), *Celostni marketing*, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1998), »Image of Slovenia and its influence on international relations«, članki in drugi prispevki pri predmetu trženje in tržno komuniciranje (skripta), 1–33, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1998), »Nevidna povezava ugleda države in podjetij«, *Teorija in praksa*, 6, 1028–1041.
- Jančič, Zlatko (1998), »Uvodna beseda«, *Akademija MM*, 3.
- Jančič, Zlatko (1999), *Celostni marketing*, FDV, Ljubljana.
- Jones, Thomas (1995), »Instrumental Stakeholders theory: A synthesis of ethics and economics«, *Academy of Management review*, 20, 404–437.
- Kapferer, Joe N. (1997), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kennedy Sherril (1977), »Nurturing Corporate Images«, *European Journal of Marketing*, 11 (3), 120–164.
- Kitchen, Philip J. (1997), *Public relations: Principles and practice*, International Thompson Business Press, London.
- Kline, Miro (1997), »Koncept ugleda podjetja«, delovno gradivo.
- Kline, Miro (1997), »Vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled«, referat na Marketinški konferenci DMS, Lipica 1997.
- Kline, Miro (1999), »Kaj se skriva za imenom podjetja«, *MM*, 219–220, 28–29.
- Košak, Gita (1972), »Praktični primer preučevanja image-a določene firme s tehniko semantičnega diferenciala«, ur. kongresni odbor 4. Kongresa psihologov SFRJ, *Psihološke razprave*, 441–445, Društvo psihologov Slovenije, Ljubljana.
- Košir, Tomaž (1991), »Identiteta in promocija Slovenije«, *MM*, december, 10–11.
- Marconi, Joe (1996), *Image marketing*, NTC Business Book, Chicago.
- Markwick, N., in Fill, C. (1997), »Towards a framework for managing corporate identity«, *European Journal of marketing*, Vol. 3 (5), 396–410.
- Moingeon, Bertrand, in Ramanantsoa, Bernard (1997), »Understanding corporate identity: French school of thought«, *European Journal of Marketing*, 3 (5), 383–395.
- Neznani avtor (1989), »Javni odnosi«, *MM*, julij 89, 10.
- Olins, Wally (1995), *The new guide to identity – Wolff Olins*, Gower, Hampshire.
- Olins, Wally (1978), *The corporate personality*, Mayflower books, New York.
- Olins, Wally (1989), *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.
- Parker, Martin (2000), *Organization culture and identity*, Sage, London.
- Peters, Glen (1999), *Waltzing with the reptors*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Petz, Boris (1985), *Osnove statistike metode za nematematičare*, SNL, Zagreb.
- Podnar, Klement (1999), »Korporativna identiteta pred vrati Evrope«, *Finance*, vol. 28, 11–12.
- Podnar, Klement (1999), »Rdeče številke so dober znak za spremembe«, *Finance*, vol. 28, 14.
- Podnar, Klement (1999), »Strateško upravljanje korporativne identitete«, *PIAR*, vol.5 (1), 3–5.
- Podnar, Klement (1999), »Ugled podjetja kot strateška prednost«, *Delo*, marketinška stran, XLI, vol. 43, 12.
- Podnar, Klement, in Golob, Urša (1999), »Corporate Identity research in Slovenia«, Working paper, represented on 3rd Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness, San Juan, January.
- Podnar, Klement (1999), »Razumevanje korporativne identitete«, 4. marketinška konferenca DMS, DMS, Portorož.
- Podnar, Klement (1999), »Conception of Corporate identity«, International

- Center for Corporate Identity Studies, working paper 1999/7, University of Strathclyde, Glasgow.
- Podnar, Klement (1999). »Strateški temelji celostne podobe podjetja: Sodobni pristop upravljanja korporativne identitete«, diplomsko delo, FDV, Ljubljana.
- Pompe, Andrej (1994). »Zakaj takoj veste, da gre za Coca-Colo?«, *Podjetnik*, februar, 44–45.
- Rebel, Henrik (1997). »Towards a metaphorical theory of public relations«, v: Moss, Dany in drugi (ur.), *Public relations research: An international perspective*, 199–301, Thompson Business Press, London.
- Repovš, Jernej (1991). »Identity of the state: A new state is born on the sunny side of the Alps«, *MM*, 123, 24–26.
- Repovš, Jernej (1995). *Celostna grafična podoba*, Studio Marketing, Ljubljana.
- Rojšek, Iča (1998). »Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki?«, *Akademija MM*, 2, 45–53.
- Sagadin, Janez (1993). *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Schmidt, Klaus (1995). *Quest for identity*, Cassell, London.
- Schmitt, Berndt, in Simonson, Alex (1997). *Marketing Aesthetics*, The Free Press, New York.
- Scholes, Eileen, in Clutterbuck, David (1998). »Communication with Stakeholders: An Integrated approach«, *Long Range Planning*, 31/2, 227–238.
- Schultz, Don E., Tannenbaum, Stanley I., in Lauterborn, Robert F. (1994). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communication*, NTC Business Books, Chicago.
- Stuart, Helen (1999). »Towards a definitive model of the corporate identity management process«, *Corporate Communication*, 4, 200–208.
- Stuart, Helen (1998). »Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accounting firms«, *Journal of communication management*, 2 (4).
- Tavčar, Rudi (1990). »Vloga imidža dežele v turizmu 2«, *MM*, december, 26–27.
- Tavčar, Rudi (1990). »Vloga imidža dežele v turizmu 1«, *MM*, november, 35.
- Van Rekom, Johan (1998). *Corporate identity*, Erasmus University, Rotterdam.
- Van Riel, B. M. (1996). »Research in corporate communication«, *Management communication quarterly*, Vol. 10, 1.
- Van Riel, B. M. (1995). *Principles of corporate communications*, Prentice Hall, London.
- Van Riel, B. M., in Balmer, John (1997). »Corporate identity: the concept, its measurement and management«, *European Journal of Marketing*, 31 5/6, 340–355.
- Verbinc, Boris (1991). *MM*, december, 9.
- Whetten, David (1997). »Theory Development and the study of corporate reputation«, *Corporate reputation review*, Vol. 1 (1,2), 26–34.
- Whetten, David, and Godfrey, P. (ur.) (1998). *Identity in organizations*, Sage Publications, London.
- White, Jon, in Mazur, Laura (1998). *Strategic communications management: making Public relations work*, Addison – Wesley publishing company, Harlow.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1996). *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity – Strategie*, Universität Hannover, Hannover.
- Young, Davis (1996). *Building your company's good name*, Amacom, New York.

V. Prispevek

Ad hoc esej

h konstruktivnemu sovražnemu dialogu med odnosi z javnostmi in trženjem



Andrej Drapal
univ. dipl. filozof

Izvleček

Čeprav odnosi z javnostmi in trženje na videz uporabljajo podobna orodja (komunikacijska), podobne analitične modele (segmentacija trgov / situacijska analiza javnosti) in jih izvajajo sorodni organizacijski korpusi (oddelki v organizacijah / agencije), pa sta ti stroki v svojih temeljih, ciljih, metodah, rezultatih in organizacijah dosti dlje vsaka sebi, kot se zdi na prvi pogled. Prispevek skuša razložiti, da je prav definiranje oddaljenosti (sovražnosti) predpogoj za plodno sodelovanje v najvišji filozofsko organizacijski obliki »total communication«. Prispevek se ne ukvarja z vprašanji futurologije, marveč poskuša osmisliti možen pogled na aktualno prakso.

Abstract

A Contribution to a Constructive Hostile Dialogue Between PR and Marketing

Even though PR and marketing seem to use alike (communication) tools, analytical models (market segmentation / public situation analysis) and are managed by alike organisational corpuses (organisation departments, agencies), these two professions differ in their foundations, aims, methods, results and organisations more than it appears. This article attempts to explain the necessity of defining the distance (hostility) as a preliminary condition for a successful co-operation in the highest philosophically organisational form »Total Communications«. This article is not about future predictions but tries to give a possible view of a current praxis.

Vprašanje, ki ga zastavlja ta tematska številka *Akademija MM*, bi se pravzaprav moralo glasiti precej drugače: »Kaj je tisto gonilo, ki v svetovnem okviru že skoraj stoletje, v slovenskih okvirih pa z enim od prvih avtorjev, Francetom Vregom v šestdesetih letih, sproža ljubezensko sovražni odnos med odnosi z javnostmi in trženjem?« Da gre namreč za sovražni odnos, je menda jasno na vsakem koraku.

Najprej je dokaz sovražnosti sama ta tematska številka *Akademije MM*. Ali je znan kak primer, da bi partnerja pisala na temo svojih odnosov dolge disertacije, pa ne bi bila v sovražnem odnosu, razen kadar ni šlo za ljubezensko poezijo? Ne!

Andrej Drapal, filozof in književnik, je svetovalec za odnose z javnostmi (korporativne odnose z javnostmi, problemsko upravljanje, krizno komuniciranje in vladne odnose oziroma lobing) v družbi Pristop, član PRSS, predsednik Sekcije za lobiranje pri PRSS in član IABC ter avtor več kot 400 strokovnih člankov za različne slovenske strokovne revije.

Drugi možni dokaz je organizacijski. Pri tem ne mislim toliko na znano kompetitivnost med oddelki za trženje in oddelki za odnose z javnostmi (če so organizacijsko ločeni), ampak še bolj za stalno tekmo, kdo bo deloval v okrilju koga, kdo je višje in podobno.

Tretji dokaz je intimno izkustveni. Trdim, ne da bi to skušal kako posebej dokazati, da gre pri profiliranem marketingarju na eni in profiliranem PR-ovcu na drugi strani za osebi z dvema diametralno nasprotnima (komunikacijskima) držama. (Tretji nespavlja pol tema dvema je novinar, z držo katerega pa se ta prispevek seveda ne ukvarja.) Ti dve drži sta zagotovo sami po sebi tako zanimivi, da bi se ju bilo smiselno lotiti v posebnem prispevku – za ta namen samo navržena teza, da skuša PR-ovec iz inicialno preproste slike realnosti v procesu analize in izvajanja priti do čim bolj detaljnega mozaika divergentnosti (javnosti oziroma celo do posameznika), marketingar pa mora iz navidezne divergentnosti produkta skonstruirati preprosto realnost (podobo). Značilno za obe drži pa je, da praviloma ni možen prehod iz ene v drugo.

Katera dva subjekta sta sploh lahko vsak sebi? Edino tista, ki sta v resnici povezana. Slovenija je lahko vsak sebi s Hrvaško glede skupne meje, ne more pa biti vsak sebi z Japonsko, ker skupne meje z njo nima. Lahko pa je z njo vsak sebi glede menjalnega presežka v trgovini, glede česar pa ne more biti vsak sebi s Papuo Novo Gvinejo, ker z njo sploh ne trguje (ali pač?). Tako znotraj cehovskega kozmosa praktično nista vsak sebi ceh livarjev in ceh zdravnikov, sta pa vsak sebi ceha zdravnikov in medicinskih sester.

Predvsem primer z mejo ni izbran naključno. Tako pri vprašanju meje kot pri vprašanjih razmerja (meje) med trženjem in odnosi z javnostmi gre v resnici za teritorialno vprašanje. Če sledimo desetletju razprav o meji med Slovenijo in Hrvaško, lahko nazorno vidimo, da se vprašanja le redko (samo ob incidentih) sučejo okrog realnih mejnikov. Ena in druga stran se namreč zavedata, da meja razen v vojni ne definirajo fizični mejniki, marveč vprašanje, kdo bo zmagal v definiciji izhodišč za določitev meje. Če potegnemo paralelo na naše področje, lahko rečemo, **da se znotraj ideološko zamejenega polja »komunikacij« odnosi z javnostmi in trženje potegujejo za to, kdo bo to polje definiral. Pika.** Tu ne pomaga nobeno poamerikanjeno ponavljanje floskul o »izzivih, ki jih zastavlja globalno komuniciranje...«; naj vzamemo Spodnji Duplek ali pa cel svet: z obsegom teritorija se temeljna genska zasnova mačke in psa ne spremeni bistveno. Spremeni se seveda obnašanje njunega gospodarja (v našem primeru globalnih organizacij nasproti lokalnim) – toda pes in mačka se še vedno borita za prevladujočo pozornost na eni strani gospodarja (vir hrane, sredstev, proračunov...), na drugi pa svojih privržencev in dotoka novih privržencev (legla, mladiči, prepoznavanje svoje prihodnosti v enem ali drugem tropu...).

Edina možnost, da bi odnosi z javnostmi in trženje ne bili vsak sebi, bi bila hipotetična možnost, da se eden izmed njiju ne bi definiral znotraj istega ideološkega polja komunikacij. Hipotetična zato, ker doslej to navzlic težnjam ni uspelo ne eni ne drugi strani. Tako se trženje v okvirih tržne ekonomije že s

svojim imenom poskuša postaviti kot popek te ekonomije in s tem pridobiti izjemen status, ki ni vezan zgolj na komuniciranje. Kot pa je znano vsaj od časov teoretske psihoanalize naprej, je problem popka ta, da je kot meja med notranjim in zunanjim v svetu realnosti neopredeljiv. Je realno samo, je vse in nič. Ima izjemen status, je v obliki denarja celo sredstvo za prevladovanje, toda on sam je nič. Zato ni čudno, da se trženje hkrati z realizacijo takih popkovnih ambicij hitro definira tudi skozi svojega manjvrednega polipa: oglaševanje. Zaveda se namreč, da mu status popka ne prinaša nobenih zemeljskih (oprijemljivih) koristi. Tako mora ob svoji vseprisotnosti, da se ta vseprisotnost ne bi razblinila v svoje nasprotje – nič, ob sebi vedno tvoriti še oprijemljivo oglaševanje, prijeten, a omejen tvoj na svoji vseobsežnosti, ki mu kot neki zajedalec v simbiozi prinaša edini resen vir hrane.

Podobne težnje po tem, da bi se definirala zunaj komuniciranja, nosi s seboj od vsega začetka tudi stroka odnosov z javnostmi – in s to težnjo ima podobne težave. Po eni strani se hoče pozicionirati v okolju »strateškega vodenja« organizacij, po drugi pa (upravičeno) pridiga, da mora za uspešne sodobne organizacije komuniciranje predstavljati 90 % strateškega vodenja. Vleče se iz ideološkega polja komuniciranja v polje strateškega vodenja, ki pa ga sebi v brk spet pozicionira kot komuniciranje. Tu seveda ne gre spregledati Muenchausnovskega efekta (vleči samega sebe za lase iz dreka), tako da lahko to gesto ocenimo vsaj z visoko estetsko vrednostjo, če že ne prispeva k temu, da bi odnosi z javnostmi redefinirali polje svojega delovanja zunaj komuniciranja, kjer že deluje marketing. Ta težnja odnosov z javnostmi pa ima tudi svojo tragikomično dimenzijo: pridiganje o tem, da je komuniciranje jedro strateškega vodenja, je zadelo svojega naročnika – vodstva organizacij, tako da ta zdaj v civiliziranem svetu v resnici pretežno vodijo samo še skozi komuniciranje; vsaj če sodimo po zadnjih raziskavah. Pri tem ni toliko pomembno, ali to tako res počnejo, ampak je pomembno, da se kot taki prepoznavajo (da vodijo pretežno prek komuniciranja).

In tu je tudi glavni razlog, zaradi katerega je zelo preprosto napovedati, da se ne trženje ne odnosi z javnostmi ne bodo odpovedali participiranju na ideološkem polju »komuniciranja«, saj bi taka odpoved pomenila, da se v resnici odpovedujejo pozornosti enega od dveh ključnih deležnikov, pozornosti svojega gospodarja. Zato je tako preprosto sklepati, da bosta stroki še naprej v sovražnem odnosu in da bosta še naprej zavedno ali nezavedno videli svojo možnost le v tem, katera terminologija (ideologija) bo definirala polje komuniciranja.

Tu pa sem zdaj na točki, ko se mi posmehuje celo ekran računalnika, na katerega pišem ta tekst, pa ne morem nič proti temu. Še huje: bolj ko pišem, bolj se mi posmehuje. V zadnjih letih, odkar se bolj ali manj zavedam razmerij, ki jih opisujem v tem prispevku, se namreč zavestno izogibam pisanju tekstov na temo odnosov z javnostmi za publikacije, ki nastajajo v trženjskih okvirih. Kot ideološko čistemu PR-ovcu in nekemu, ki mu je kljub vsakodnevnemu trudu s prakso še ostalo nekaj znanja iz študija ideologij, mi je namreč jasno, da teren, materialna podlaga in ime opredeljujejo igro. Drugače

povedano: taka ali drugačna beseda, zapisana v publikaciji, ki jo definira ideologem »marketing«, bo v vsakem primeru dokapitalizirala ta ideologem in nikoli ideologema odnosov z javnostmi. Naj dam samo en primer: kako so v MM predstavljeni projekti odnosov z javnostmi? S klasičnim trženjskim in/ali oglaševalskim besednjakom! Medij v tem primeru ne le definira ideološki kontekst, marveč celo besednjak. Roka, ki nam jo v tem primeru »v pomoč« ponuja marketing, je v resnici roka pomoči za marketing, ki si s tem širi svoje ideološko polje.

Drug tak ponesrečen PR-ovski projekt je po moji oceni projekt IABC-jevih nagrad zlato pero. Ta namreč v skladu z lastno definicijo odnosov z javnostmi v večini primerov ne more ocenjevati PR-ovske dimenzije tistih projektov, ki se za nagrade potegujejo. Razloga za to sta dva. Prvi se spet skriva v terminologiji: kako naj recimo neko letno poročilo izraža »odnose«, ki jih ima neka organizacija s svojimi javnostmi oziroma s tistimi javnostmi, ki jim je tako poročilo namenjeno? Če namreč izraz »odnos« v svojem temelju označuje nekaj trajnega, potem lahko neko orodje, kot je letno poročilo, v najboljšem primeru sporoča le enega od elementov tega odnosa. Vsaj pogojno bi lahko rekli, da so odnosi ocenjevani v kategorijah akcij in kampanj – ampak tudi z akcijo in kampanjo v resnici samo predstavljamo vprašanje kvadrature kroga. Nobeno orodje, akcija, kampanja v odnosih z javnostmi ne predstavlja konca zgodbe (tako kot lahko konec zgodbe v trženju predstavlja ena oglasna ali promocijska akcija). Vse preveč je namreč primerov organizacij s serijo uspešnih »PR-kampanj«, a s popolnoma zanemarjenimi odnosi s ključnimi javnostmi in »vpisano« krizo.

Drugi razlog pa leži v eni od floskul, ki jo IABC ponavlja kot svoj kredo (da gre za floskulo, dokazuje dejstvo, da je ne razume), in to je, da aktivnosti odnosov z javnostmi ni mogoče izvajati in ocenjevati zunaj konkretnega kulturnega konteksta. Temelj različnih kulturnih kontekstov je jezik; pri tem ne aludiram na razlike med slovenskim in angleškim jezikom, marveč na razlike med jezikom vzhodne in zahodne ameriške obale, med jezikom (ideologijo) pričakovanih prebivalcev Connecticuta in Manhattana...

Paradoks učinkovitega vodenja in izvajanja odnosov z javnostmi je v tem, da so učinkoviti le, če upoštevajo tako dimenzijo »odnosa« kot dimenzijo »kulturne različnosti« – vendar hkrati te učinkovitosti ni mogoče zapisati v unificiranem kodu, ki jih zahtevajo propozicije nagrad zlato pero. Prepričan sem celo, da sploh ni mogoče zapisati takih propozicij, ki bi lahko predstavljale osnovo za ocenjevanje odnosov z javnostmi, če

naj sploh merimo odnose z javnostmi in ne česa drugega. Na ta paradoks je navsezadnje eksplicitno pristal tudi sam IABC, saj je dovolj jasno zapisal, da ocenjuje »študijske primere«, kajti to je edino, kar v resnici lahko ocenjuje. Študijski primeri pa so v najboljšem primeru ideološke reinterpretacije preteklih aktivnosti – pri čemer pa seveda v izvedbi tako ocenjevalci kot tudi prejemniki pragmatično pozabljajo na to dejstvo in se obnašajo, kot da je nagrado prejela akcija/orodje samo.

S tem pa si ceh odnosov z javnostmi, ki naj bi tudi prek takih orodij skrbel za popularizacijo in dvig vrednosti stroke, v resnici dela medvedjo uslugo. Z nagradami, prej omenjenimi zapisi v marketinških ali PR-ovskih revijah (nobene razlike ni med ideološkim okvirjem revije *Advertising Week* in *PR Week* – v obeh primerih gre za gibanje na polju marketinga!), sicer izvaja nujne marketinške aktivnosti za svoj obstoj, vendar si s tem hkrati tudi zmanjšuje kapital ideologema odnosov z javnostmi. Poslovnemu svetu storitvenih dejavnosti, kamor sodijo tako marketing kot odnosi z javnostmi, je namreč jasno, da se morata obe stroki »zapakirati« v prebavljivo formo produkta, ki ga je mogoče časovno zamejiti, preprosto opredeliti in ne nazadnje izmeriti. Naši naročniki, pa naj smo agencije ali oddelki znotraj organizacij, nas morajo razumeti, če naj nas kupijo, in če naj nas kupijo, morajo naši prodajni izdelki ustrezati minimalnim naštetim specifikam produkta. A kaj, ko prav s takim specifikiranjem v resnici uporabljamo trženjsko nomenklaturu. Nič nam ne pomaga, če govorimo o odnosih, potem pa v resnici prodamo akcijo ali celo produkt; nič nam ne pomaga, če govorimo, da nekih PR-aktivnosti ni mogoče prenesti iz enega kulturnega konteksta v drugi, če potem te razlike zapišemo v razlike uničujočem IABC-jevem metajeziku. Nič mi ne pomaga, če poskušam kapitalizirati ideologem odnosov z javnostmi, če to počnem v *Akademiji MM*.

Glede na to, da sem kljub takim ugotovitvam oddal ta tekst za namene *Akademije MM* in da nisem samomorilsko razpoložen, pa to pomeni, da za odnose z javnostmi stvar navzlic vsemu zapisanemu ni tako brezupna. Upanja seveda ne vidim v pomiritvi. Nasprotno. Upanje vidim v dejstvu, da so bili odnosi z javnostmi v zadnjem desetletju terminološko in konceptualno (torej ideološko) uspešni. Izstrelili so nekaj konceptov, kot so »dvosmerno simetrično komuniciranje«, »reputation management« in celovito komuniciranje (total communication), ki so dovolj dinamično prevzeli nadzor nad večjim delom »komunikacijskega terena«, s tem pritegnili pozornost občinstva, povečali dotok rekrutov, s tem okrepili frontalno moč in pritegnili odzivnost sponzorjev (naročnikov). In v tej praksi je vsa teorija.

Obvestilo sodelavcem

Prispevki v Akademiji MM niso honorirani, so pa referenčni za napredovanje v znanstvenih nazivih. Akademija MM je po kriterijih MZT uvrščena v razred znanstvenih revij, vsi prispevki so avtomatično uvedeni v sistem Cobiss.

Znanstveni in strokovni prispevki za objavo v Akademiji MM morajo zadostiti kriterijem MZT za znanstvene in strokovne prispevke (navedba akademskega naziva avtorja, izvleček ali povzetek članka v slovenščini in angleščini, navedba virov in literature, pri raziskavah tudi metodologije in institucije, v okviru katere je potekala) in so pred objavo recenzirani. Recenzenta za vsak prispevek sproti določi uredniški odbor oz. v njegovem imenu urednik posamezne številke.

Prispevke pošljite na naslov:

Akademija MM – Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 01/4737 568, faks: 01/4737 407, e-pošta: mm@delo.si

Izid 6. številke Akademije MM
so poleg **MZT** in **MM** omogočili še

Lek,
BTC,
Radenska,
PR – IABC,
Slovenijavino,
Henkel,
Pristop,
Telekom Slovenije,
Gral-Itao,
Droga,
Inštitut za raziskovanje medijev,
Delo Repro,
Papirnica Goričane,
Delo Tiskarna,
Kolinska
in Procter & Gamble.