

ORGANIZACIJSKI VIDIKI INTEGRACIJE KOMUNICIRANJA: ALI JE POTREBNO KOMUNICIRANJE CENTRALIZIRATI?

Povzetek: *Vpetost v družbeno okolje, hitrost sprememb v poslovnem okolju in iskanje poti za povečevanje učinkovitosti organizacij vodijo k večjemu zavedanju o pomenu ugleda, dobre podobe, obojestransko koristnih odnosov in dobrega komuniciranja za organizacijo. Upravljanje in integracija komuniciranja omogočata sinergične možnosti gradnje odnosov z organizacijskimi deležniki. Podana je analiza prednosti in slabosti obstoječih pristopov k integraciji komuniciranja, ki jih ponujajo stroke: odnosi z javnostmi, integrirano tržno komuniciranje, upravljanje organizacijske identitete, podobe in ugleda ter integralnega komuniciranja. Predstavljeni model temelji na originalni klasifikaciji deležnikov in javnosti. Organizacijske rešitve vidi v filozofiji poslovne odličnosti. Organizacijska kultura je najpomembnejši element integracije zunanjega komuniciranja, saj je komuniciranje popolnoma decentralizirano. Kljub vsesplošnim trendom decentralizacije, je neka oblika centralizacije komuniciranja nujna. Izvaja naj jo komunikacijski generalist in upravljaec, katerega glavna naloga je priprava strategije, koordinacija izvajanja, pospeševanje procesa integracije in interno svetovanje.*

Ključne besede: *integracija komuniciranja, komunikacijski management, odnosi z deležniki, organizacija, TQM*

Uvod

Organizacije, bodisi profitne ali neprofitne, so integralni del družbe. Vsa njihova aktivnost je vezana na okolje. V organizacijskem okolju obstaja kompleksna mreža posameznikov in organizacij, na katere vpliva delovanje te organizacije ali pa ti vplivajo nanjo. Od podjetij se danes pričakuje visoka stopnja socialne in etične odgovornosti in ne le poslovni uspeh, zato morajo podjetja in organizacije zelo skrbno negovati odnose z okoljem (Ind, 1997; Macdonald, 1997).

Neverjetna hitrost sprememb v poslovnem okolju in povečana konkurenca silita organizacije v zavedanje svoje identitete in pomena komuniciranja za uspešno delovanje. Kljub povečanemu vlaganju v komuniciranje, ki se je kazalo v širjenju

* mag. Milena Rakun, vodja oddelka za komuniciranje, Iskraemeco, d.d., Kranj

vseh mogočih oddelkov za komuniciranje, od tržnega komuniciranja, komuniciranja z delničarji, komuniciranja z zaposlenimi (interno komuniciranje), do odnosov z javnostmi in vseh mogočih drugih poimenovanj, organizacije pogosto zanemarijajo integracijo teh komunikacij s celotnim poslovanjem in pozabljajo na konsistentnost komuniciranja z delovanjem organizacije. Pojav novih elektronskih medijev, kot je internet, je še povečal količino komunikacij in skoraj vsakemu članu organizacije danes pripada takšna ali drugačna vloga komunikatorja. Vsa namerna in nenamerna sporočila namreč slej kot prej dosežejo "publiko" in nemoč upravljanja komuniciranja se pokaže v slabih in neželenih odnosih. Komuniciranje, ki jih proizvajajo različni komunikacijski oddelki in posamezniki v različnih delih organizacije, namenjenih ponavadi le eni skupini deležnikov, žal ne morejo vzpostaviti kakovostnih odnosov, saj dobivajo prejemniki "sporočila" iz različnih virov. Pogosto je osnovna dejavnost "komunikatorjev" bolj ali manj enosmerno širjenje propagande in gradnja nerealne olepšane podobe organizacije, ki pa žal ne omogoča gradnje kakovostnih odnosov, saj je komuniciranje dvosmeren proces. (Ind, 1997; Macdonald, 1997a; Macdonald, et.al., 1997b)

Organizacija mora ustvarjati atmosfero zaupanja skozi komuniciranje in dialog in tiste, ki izkoriščajo priložnost za gradnjo tesnejših odnosov s svojimi deležniki, katerih potrebe želijo zadovoljiti, dosegajo boljše rezultate (Kotler, 1998: 66; Macdonald, 1997a: 85). Gradnja kakovostnih odnosov temelji na komuniciranju, ki vključuje prav vse člane organizacije, še posebej vodilne. Organizacijska kultura ter dobro vertikalno in horizontalno komuniciranje igra ključno vlogo tudi pri komuniciranju z zunanjim okoljem organizacije (Ind, 1997: 6,170; Duncan et.al, 1996: 21-22).

Različni raziskovalci in znanstveniki iz različnih družboslovnih disciplin se vsaj v zadnjem desetletju aktivno ukvarjajo s problemi upravljanja in integracije komuniciranja. Med glavne probleme integracije in upravljanja komuniciranja prištevaajo organizacijsko strukturo, kakovost in izobrazbo strokovnjakov s področja komuniciranja ter predvsem nadzor komuniciranja (Wightman, 1999b: 13).

Strateški vidik gradnje odnosov organizacije z organizacijskim okoljem

Strateško upravljanje je definirano kot proces upravljanja prizadevanj za doseganje organizacijskega poslanstva z upravljanjem odnosov organizacije z njenim okoljem (Higgins, 1979, citirano v Dozier et. al., 1995: 85). Organizacijsko okolje je sestavljeno iz različnih skupin in posameznikov in da lahko organizacije gradijo odnose s temi posamezniki ali skupinami z istimi ali podobnimi interesi, jih morajo dobro poznati in razumeti. Poznavanje deležnikov je prva postaja na poti k visoki kakovosti poslovanja (Kotler, 1998: 65). Različni viri skupine v organizacijskem okolju poimenujejo z različnimi nazivi, kot so deležniki, ključne ali tarčne javnosti ali občinstva, interne ali eksterne javnosti in podobno. Odvisno od tega, iz katere stroke izhajajo viri, v osnovi zasledimo predvsem naslednje tri koncepte poimenovanja: deležniki¹, javnosti² in občinstva ali publike³, ki v osnovi obravnavajo iste skupine v organizacijskem okolju.

Organizacijski deležniki. Ta pojem se uporablja predvsem v poslovni literaturi ter v zadnjem času tudi v strokovni literaturi o odnosih z javnostmi in integriranem komuniciranju. Definicije v posameznih virih se med seboj nekoliko razlikujejo. Freeman (1984: vi, citirano v Gronstedt, 1996: 292) jih opredeljuje kot katerokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na doseganje organizacijskih ciljev ali pa organizacija s svojim delovanjem vpliva nanj. Schultz in Barnes (v Bennett, 1995: 270) pa definirata deležnika kot skupino javnosti, s katerimi se mora ukvarjati organizacija. Različni viri navajajo različne skupine kot deležnike organizacije.

Organizacijske javnosti. V teoriji in praksi stroke odnosov z javnostmi so definirane kot skupina ljudi, ki nastane ob določenem vprašanju in s katero komuniciramo, da razrešimo to vprašanje. Javnosti so definirane tudi kot skupine ljudi glede na članstvo v organizaciji, geografsko pripadnost ali demografske karakteristike (Grunig et.al., 1984: 138; Dozier et al., 1995: 31). Teoretiki odnosov z javnostmi ponavadi navajajo 7 "glavnih" javnosti: mediji, zaposleni, lokalno okolje, odjemalci, člani, vlada, investitorji (Dozier et al., 1995: 196).

Situacijska teorija javnosti pravi, da organizacije same ustvarjajo javnosti, kadar ima njihovo delovanje posledice za druge organizacije ali skupine ljudi (Grunig et.al., 1984: 138). Avtorja tudi razdelita javnosti glede na njihov odnos do organizacije. Aktivne javnosti so tiste, ki imajo povraten vpliv na organizacijo, ker se okrog problema organizirajo. Organizacije prav tako ne smejo zanemariti potenciala tako imenovanih latentnih in osveščenih javnosti, saj se lahko le-te hitro spremenijo v aktivne javnosti.

Organizacijsko občinstvo ali publika. Pojem, ki se pogosto pojavlja v virih s področja komuniciranja v smislu ključnih skupin, tarčnih skupin ali glede na organizacijsko pripadnost kot notranje in zunanje skupine. Takšno poimenovanje izhaja iz literature, ki obravnava komunikacijske programe organizacije, t. j. načrt komuniciranja in pošiljanja sporočil. Občinstvo je pač v direktnem pomenu gledalec neke predstave, v tem primeru organizacijske. Kot dvosmernost komuniciranja

¹ angl. *stakeholders*

² angl. *publics*

³ angl. *audiences*

se tu razume predvsem merjenje odziva tega občinstva na prejeta sporočila. Različni viri podajajo različne razdelitve teh skupin, ki pa se precej pokrivajo z definicijami skupin deležnikov in javnosti. (Belch et. al., 1993; Schulz et. al., 1993; Macdonald et. al., 1997b)

Gradnja odnosov. Odnose lahko definirano kot povezovanje (Grunig et.al., 1984: 139). Esmen (1972: 19-40, citirano v Grunig et.al., 1984: 140-142) definira štiri ključne vrste povezovanja: omogočevalno⁴ povezovanje z organizacijskimi in socialnimi skupinami, ki organizaciji omogočajo eksistenco (delničarji, vladni in regulatorni organi, nadzorni svet, lokalne oblasti), funkcionalno⁵ povezovanje z organizacijami in javnostmi, ki jo oskrbujejo z viri in uporabljajo njene produkte ali storitve (zaposleni, sindikati, dobavitelji, odjemalci, industrijski trgovci, uporabniki storitev,...), normativno⁶ povezovanje z organizacijami, ki se srečujejo s podobnimi problemi ali imajo podobne vrednote (združenja, politične skupine, profesionalna združenja) ter t. i. "razpršeno"⁷ povezovanje z elementi družbe, ki se jih ne da jasno definirati s članstvom v formalnih organizacijah (okoljevarstveniki, lokalno prebivalstvo, študenti, volilci, manjšine, ženske, mediji in druge javnosti).

Spoznanje o pomenu gradnje odnosov temelji na dejstvu, da organizacija ne obstaja neodvisno od družbe, v kateri deluje. Njen uspeh je odvisen od ljudi, ki zanjo delajo, lokalne skupnosti, oblasti, ki postavlja zakonodajo, kupcev in uporabnikov njenih izdelkov ali storitev in mnogih drugih skupin v družbi. Podpora teh skupin ni avtomatična, temveč si jo mora organizacija s partnerskimi odnosi in svojim delovanjem zagotoviti sama. Uspeh organizacije ni odvisen le od finančnih kazalcev uspeha, temveč predvsem od kakovosti odnosov z okoljem (Ind, 1997: 8-12). Organizacija mora zagotoviti vsaj minimalni prag zadovoljstva posamezne skupine, vendar so skupine med seboj soodvisne ter se med seboj dinamično povezujejo, tako da jih je težko izolirati. Zato napredne organizacije težijo k maksimizaciji zadovoljstva tem večjega števila med seboj soodvisnih deležnikov. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih ustvarja visoko kakovost izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo kupce in uporabnike. Ti postanejo redni odjemalci in to rezultira v rasti in dobičkih, ki zadovoljujejo delničarje (Kotler, 1998: 65-66). Pri tem ne smemo pozabiti na vpliv drugih skupin, ki lahko tvorijo aktivno javnost in jim poslovna literatura še ne posveča zadostne pozornosti (regulatorni organi, aktivistične skupine, nevladne organizacije, okoljevarstveniki, ipd), vendar lahko ključno vplivajo na uspeh organizacije.

Model kategorizacije deležnikov

Ker imajo odnosi z organizacijskim okoljem tako ključen vpliv na uspeh in delovanje organizacije, moramo najprej razumeti, kdo so skupine, ki tvorijo organizacijsko okolje. Ker se definicije deležnikov, javnosti in občinstva zelo prepleta-

⁴ angl. *enabling linkages*

⁵ angl. *functional linkages*

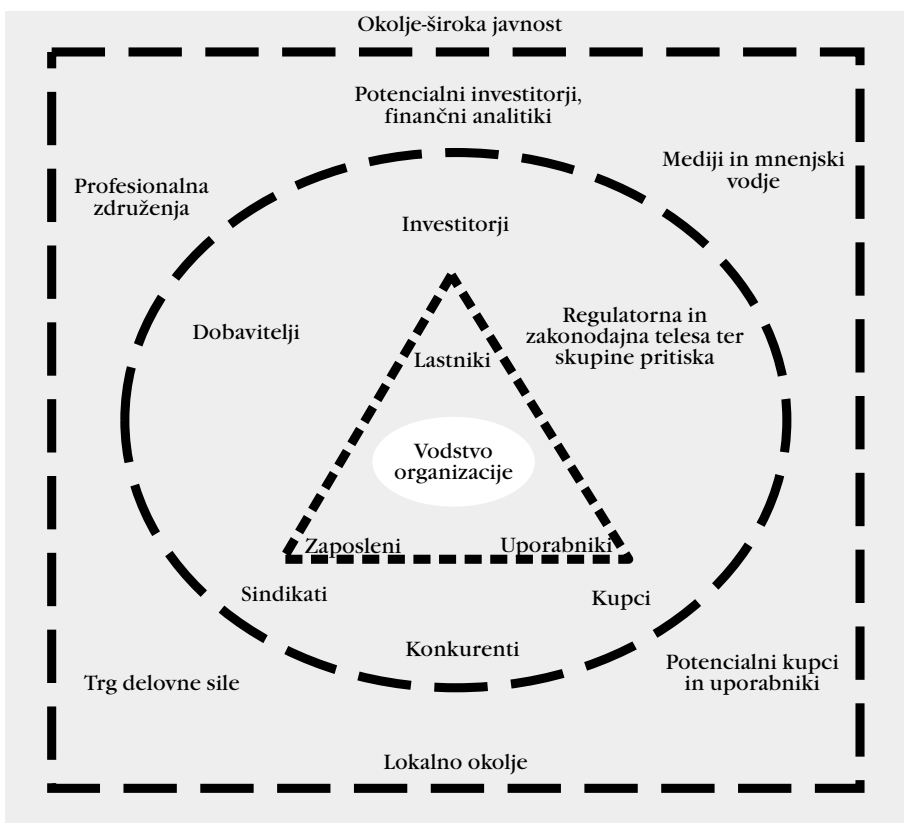
⁶ angl. *normative linkages*

⁷ angl. *diffused linkages*

jo, lahko iz vseh obstoječih definicij zgradimo model klasifikacije skupin in kategorij deležnikov. Osnovna ideja je, da imajo te skupine vpliv na organizacijo ali pa le-ta vpliva nanje in so zato vredne, da organizacija z njimi komunicira in si z njimi zgradi obojestransko koristne odnose⁸.

Model na sliki 1 poskuša grafično prikazati zapleteno mrežo odnosov med organizacijami in skupinami v njihovem okolju in je zato le poenostavljena slika realne situacije. Lahko služi kot osnova, na kateri si posamezna organizacija zgradi model svojih lastnih kategorij in skupin deležnikov kot osnovo strateškega načrta, ki vključuje gradnjo odnosov in komuniciranje.

Slika 1: Model klasifikacije skupin deležnikov (vir: Rakun, 200:30).



Središče kategorizacije, predstavljene na sliki 1, so lastniki mreže odnosov, t. j. vodstvo organizacije. Odločevalci, ki imajo moč udejanjanja poslanstva in doseganja vizije organizacije, naj bi bili graditelji odnosov z organizacijskimi deležniki. Ključne deležnike vsake organizacije predstavljajo trije enakovredni kraki trikotnika: zaposleni, uporabniki in lastniki, ki so osnova obstoja organizacije. Ostali deležniki, ki jih poimenujem vplivniki, sestavljajo krog okoli organizacije. Ta nivo delež-

⁸ angl. *win-win relationships*

nikov so skupine, ki močno vplivajo na delovanje organizacije. V grobem so to naslednje skupine: dobavitelji, investitorji, regulatorni in zakonodajni organi, skupine pritiska, kupci in posredniki, konkurenti ter sindikati in druga reprezentativna telesa zaposlenih. Naslednji nivo v modelu so t. i. ciljne javnosti, t. j. skupine, na katere se organizacija obrača zaradi svojih interesov in z njimi zaradi različnih razlogov poskuša vzpostaviti odnose. V grobem jih sestavljajo različne skupine, ki za organizacijo pomenijo možnosti, priložnosti in podpornike⁹. Sem prištevamo potencialne kupce in uporabnike, finančno okolje, trg delovne sile in izobraževalni sistem, profesionalna združenja, medije in mnenjske voditelje. Zunanje okolje organizacije predstavlja široka javnost, ki jo lahko po situacijski teoriji poimenujemo tudi nejavnost.

Posamezni nivoji kategorij predstavljajo pomembnost posameznih skupin za organizacijo in za gradnjo odnosov. Iz slike lahko vidimo, da meje med posameznimi kategorijami niso zaključene, saj predvidevam, da obstaja prost pretok posameznikov in skupin iz ene kategorije v drugo. To lahko razložimo s situacijsko teorijo javnosti, ko osveščene ali latentne javnosti postanejo aktivne (Grunig et.al., 1984: 138). Posamezne skupine znotraj kategorij ali med njimi se tudi prekrivajo. Pri izdelavi modela za posamezno organizacijo je treba ravno tem prekrivanjem posvetiti posebno pozornost.

Organizacijske rešitve upravljanja¹⁰ in integracije komuniciranja - pristopi različnih strok

Vizualna podoba, komunikacijska orodja odnosov z javnostmi, oglaševanje, direktni marketing in druga orodja tržnega komuniciranja ter medosebno komuniciranje so glavne poti, po katerih organizacija pošilja sporočila o sebi zunanjemu svetu. Ker imajo ta področja močan vpliv na podobo, ugled in gradnjo odnosov, vitalnih za organizacijo, jih je treba tudi ustrezno upravljati. Za doseganje konsistentnosti in stroškovne učinkovitosti pa je ta področja treba tudi integrirati. Integracija je lahko izvedbena¹¹ ali načrtovalna¹². Izvedbena integracija se nanaša na uporabo istih grafičnih simbolov, tona sporočil in drugih izvedbenih elementov v komuniciranju, načrtovalna integracija pa predvideva skupno načrtovanje komunikacijskih programov. Izvedbena integracija je že precej uveljavljen koncept, načrtovalna integracija pa se je začela uveljavljati šele v zadnjem desetletju (Petrisson et.al., 1996: 154; Drobis, 1997: 6). Da je komuniciranje naloga in vloga vodstva organizacije, čeprav je delegirano, so začeli poudarjati predvsem teoretiki odnosov z javnostmi (Grunig et.al., 1984), kasneje pa so te ideje prevzeli tudi drugi, predvsem teoretiki marketinga in njegove nadgradnje, t. i. "relationship marketinga" (McKenna, 1992). Integracija komuniciranja pomeni integracijo vseh štirih nivojev komuniciranja (Kapferer, 1992:175-176), saj t. i. korporativno komuniciranje ne

⁹ angl. *prospects and supporters*

¹⁰ skozi celoten tekst uporabljam upravljanje za prevod angl. *management*

¹¹ angl. *executional integration*

¹² angl. *planning integration*

ločuje ne med produktnim komuniciranjem ali komuniciranjem blagovne znamke ne med institucionalnim in organizacijskim komuniciranjem.

Svoje pristope k upravljanju in integraciji komuniciranja ponujajo različne stroke: odnosi z javnostmi, integrirano tržno komuniciranje, upravljanje organizacijske identitete, podobe ali ugleda in integrirano komuniciranje. Integracija komuniciranja je že več kot desetletje, predvsem v Ameriki, "jabolko spora" med marketingom in odnosi z javnostmi, saj se vodilni teoretiki nikakor ne morejo zediniti, kdo naj bi se komu "podredil". Razpravo podžigajo tudi ideje o integriranem tržnem komuniciranju, ki se je kot samostojna stroka začelo razvijati predvsem v začetku devetdesetih let, čemur ostro nasprotujejo teoretiki odnosov z javnostmi, ki menijo, da je komuniciranje oz. odnose z javnostmi treba dvigniti na raven samostojne poslovne funkcije. V sferah poslovnih šol in svetovalnih organizacij so to bolj ideje o upravljanju identitete oz. podobe ali ugleda podjetja, ki pa do sedaj niso prinesle strukturnih rešitev upravljanja s komuniciranjem. Večina predlaganih modelov je bila centralizacijska in usmerjena k povečanju nadzora nad komuniciranjem, manj pa je poudarjen pomen strategije in procesna narava komuniciranja. Izhajajoč iz sodobne teorije poslovne odličnosti menim, da izolacija, specializacija in departmentalizacija komuniciranja vodijo komuniciranje proč od organizacijske realnosti. Ta problem je poznan pod imenom "corporate chateau". Komuniciranje kot celota, t. j. kombinacija sporočil in delovanja, mora biti kredibilno in konsistentno. Do sedaj še nobena od strok in teoretičnih smeri ni predstavila idealnega modela upravljanja in integracije komuniciranja.

V tem poglavju predstavljam osnovne značilnosti smeri pristopov k integraciji in upravljanju komuniciranja, v nadaljevanju pa še nekaj značilnosti organizacijske teorije in trende gradnje poslovnih sistemov v prihodnosti ter na podlagi tega smernice za organizacijo upravljanja in integracijo komuniciranja v organizaciji, ki temelji na modelu klasifikacije deležnikov in javnosti, predstavljenem v prejšnjem poglavju.

Pristop stroke odnosov z javnostmi k integraciji komuniciranja

Vodilni teoretiki odnosov z javnostmi so definirali odnose z javnostmi kot upravljanje komuniciranja¹³, kar pomeni razširitev stroke na upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi deležniki in javnostmi (Dozier et. al, 1995: ix). Komuniciranje postane strateška funkcija vodstva, kadar komunikacijski programi pomagajo pri upravljanju odnosov s ključnimi javnostmi, ki vplivajo na doseganje organizacijskega poslanstva, vizije in ciljev (Dozier et. al., 1995: 187). Tak strateški pristop in približevanje razumevanju strateških komunikacijskih potreb organizacije dviga stroko odnosov z javnostmi z nivoja publicitete na nivo strateškega komuniciranja in integracije komuniciranja. Problem se pojavlja predvsem v praksi, kjer prakse odnosov z javnostmi enačijo s praktiki odnosov z mediji ali razširjevalci publicitete in informacij o organizaciji. Problem je tudi v tem, ker večina praktikov nima širšega znanja in razumevanja o upravljanju. Zgodovinski razvoj stroke odnosov z javnostmi (Cutlip, 1995) kaže na veliko povezanost stroke z razširjanjem informacij o organizacijah v medijih in jo povezuje celo z manipulira-

¹³ angl. *communication management*

njem in propagando z negativnim predznakom. Novi temelji stroke, ki so se začeli postavljati že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja¹⁴, se odražajo v spodbujanju uporabe dvosmernih simetričnih modelov komuniciranja (Grunig et.al, 1984).

Teoretiki odnosov z javnostmi v svoji diskusiji s teoretiki marketinga predlagajo matrično organizacijsko strukturo integriranega komuniciranja. V predlaganem primeru integracije tako tržno komuniciranje organizacijsko poroča odnosom z javnostmi in služi trženju, interno komuniciranje poroča odnosom z javnostmi in služi kadrovske službi in tako dalje. Taka matrična urejenost organizacijske strukture spodbuja komuniciranje med poslovnimi funkcijami, vendar ima običajne pomanjkljivosti in slabosti matrične organizacijske strukture (Ehling et. al.; 1992b). Odnosi z javnostmi v kontekstu integriranega komuniciranja morajo izpolnjevati naslednje štiri kriterije odličnosti (Grunig et. al., 1998: 141-162):

- Funkcija odnosov z javnostmi mora biti v organizacijski strukturi umeščena tako, da ima neposreden dostop do ključnih odločevalcev - dominantne koalicije, saj le tako lahko prispeva k procesu strateškega upravljanja organizacije.
- Vsi komunikacijski programi morajo biti integrirani v oddelku za odnose z javnostmi.
- Odnosi z javnostmi organizacijsko ne smejo biti podrejeni drugim oddelkom, kot so marketing, kadri ali finance.
- Oddelek za odnose z javnostmi mora biti horizontalno strukturiran, da odraža strateške javnosti in tako, da je možno prerazporediti kadrovske vire na nove programe, ko se pojavijo nove javnosti ali postanejo nakatere javnosti strateške.

Za odličnost morajo biti oddelki za odnose z javnostmi vodeni po enakih načelih kot drugi oddelki v organizaciji in zato morajo vodje teh oddelkov imeti ustrezna znanja o upravljanju (Ehling et.al., 1992a: 251). Vodja odnosov z javnostmi mora torej nastopati v vlogi upravljalca, ne tehnika (Grunig et.al., 1992: 300).

Pristop marketinške¹⁵ stroke k integraciji komuniciranja

Tudi koncept in družbeno razumevanje marketinga tako kot odnosov z javnostmi nista enoznačna. Marketing je v bistvu poslovna filozofija in proces (McKenna, 1992), ne le poslovna funkcija ali organizacijska enota. Središče koncepta marketinga, ki se je razvil v poznih 50. letih, je odmik od produkcijske, produktne ali prodajne poslovne filozofije k integraciji vseh tržnih aktivnosti za določanje in zadovoljevanje tržnih potreb (Kotler, 1998: 17). Teoretiki marketinga (Kotler, 1998: 671) obravnavajo komuniciranje kot del svojega modela 4P ali novejšega 4C, kjer odnose z javnostmi strukturno postavljajo v vlogo pomembnega tržno-komunikacijskega orodja v smislu zagotavljanja publicitete. Ta koncept so kasneje razširili s tem, da mora organizacija konstruktivno delovati do svojih odjemalcev, dobaviteljev, tržnih posrednikov in širšega dela zainteresiranih javnosti. Programom odnosov z javnostmi dodeljujejo vlogo promotorja ali zagovornika podobe organizacije ali njenih produktov. Ugotavljajo, da niso vse aktivnosti oddelkov za odnose z javnostmi vezane na podporo tržnim prizadevanjem organizacije, in uvajajo termin

¹⁴ utemeljitelj je Edward Bernays

¹⁵ Za prevod angl. izraza marketing v tekstu enakovredno intuitivno uporabljam izraza marketing in trženje

marketinški odnosi z javnostmi, ki nadomešča starejšo publiciteto za opis odnosov z mediji, produktno publiciteto, korporativno komuniciranje, lobiranje in svetovanje. Delo praktikov na področju odnosov z javnostmi definirajo kot pripravo in razširjanje komuniciranja.

V začetku 90. let je širši koncept pristopa načrtovanja marketinških in promocijskih programov in koordinacije komuniciranja predstavila stroka integriranega tržnega komuniciranja¹⁶ (IMC), ki se je razvila iz teorij marketinga oz. tržnega komuniciranja kot odgovor na močno poudarjene meje med različnimi promocijskimi in komunikacijskimi orodji. Koncept IMC je močno odvisen od teorij in konceptov marketinške stroke in se osredotoča predvsem na uporabnike izdelkov in trženje. Teoretiki IMC (Schultz, et. al., 1993, Belch et. al., 1993) ugotavljajo, da niso vse aktivnosti in področja promocijskega spleta pod neposrednim nadzorom vodje komuniciranja oz. da so v organizaciji različne komunikacijske funkcije (npr. prodaja, oglaševanje, direktni marketing, odnosi z javnostmi,...) precej razpršene. Ta razpršenost povzroča precejšnjo nekonsistentnost komuniciranja in ustvarjanje neenotne podobe v očeh odjemalcev¹⁷, zato predlagajo integracijo vseh komunikacijskih aktivnosti. Osnovna ideja IMC je v koordinaciji sporočil za doseganje največjega učinka, ki se ga doseže skozi sinergijo uporabe orodij komuniciranja (Moriarty, 1996: 333). IMC je proces, ki se nanaša na organizacijske in upravljalске zadeve, pa tudi na organizacijsko kulturo, moč in procese odločanja (Prensky, et. al., 1996: 168). Definicij IMC je veliko, eno najpopolnejših pa predstavljata Duncan in Moriartyjeva (1994, citirano v Duncan et. al., 1996:18): Integrirano tržno komuniciranje je proces strateškega nadzora in vpliva vseh sporočil ter spodbujanje smiselnega dialoga za vzpostavljanje in vzdrževanje dobičkonosnih odnosov z odjemalci in ostalimi deležniki. Ta definicija razširja integrirano komuniciranje iz trženja in njegovih ciljnih skupin tudi na ostale deležnike, ki vplivajo na delovanje organizacije in njeno dobičkonosnost, in tako podpira nadaljnji razvoj v stroko t. i. integriranega komuniciranja.

Teoretiki IMC se intenzivno ukvarjajo z organizacijskimi problemi integracije in predstavljajo kar nekaj organizacijskih rešitev. Prav tako kot teoretiki odnosov z javnostmi ugotavljajo, da (tržno) komuniciranje velja za precej nepomembno dejavnost v organizaciji in da najvišji vodje niso osveščeni o pomenu komuniciranja. Za rešitev teh problemov predlagajo spremembo tradicionalnega načina planiranja, ki je usmerjeno od znotraj navzven, na takšnega, ki je usmerjeno od zunaj navznoter, ter tri možnosti sprememb organizacijske strukture (Schultz, et. al., 1993: 55-56, 160-173).

Ugotovimo lahko, da postaja koncept odnosov element filozofije integriranega tržnega komuniciranja, kot tudi novejših smeri v marketingu¹⁸, ker se osredotoča na odjemalca in potrošnika, vendar teorije integriranega tržnega komunicira-

¹⁶ angl. *Integrated Marketing Communications*

¹⁷ angl. *customer*. V tekstu uporabljam večinoma naziv odjemalec redkeje potrošnik ali uporabnik. S tem pojmom želim zaobseči širši koncept organizacije, ki je lahko bodisi profitna ali neprofitna, ki ima potrošnike, kupce, člane, uporabnike storitev,...

¹⁸ t. i. *relationship marketing* (angl), utemeljitelj je McKenna

nja večinoma ne razširjajo integracije komuniciranja na širši krog deležnikov in vpetost organizacije v širši družbeni kontekst.

Pristopi upravljanja organizacijske (korporativne) identitete, podobe in ugleda

Pod tem skupnim naslovom predstavljam nekaj konceptov, ki izvirajo iz različnih poslovnih šol in definirajo elemente ugleda in podobe organizacije ter pomen letih za uspešnost organizacije. Avtorji s tega področja se ne ukvarjajo s strokovnimi konflikti med marketingom in odnosi z javnostmi in tako osvetljujejo problematiko integracije komuniciranja s stališča pomena za organizacijo. Središče njihove obravnave je torej organizacija in ne širši družbeni kontekst in družbeni pojavi. Korporativno komuniciranje je mnogo več kot le manifestacija imena, loga ali vizualne predstavitve. Vsebuje kompleksni sklop namernega organiziranega komuniciranja, ki ga proizvajajo različni komunikacijski oddelki, do nenamernega, ki se izraža predvsem skozi aktivnosti in delovanje same organizacije in njenih članov (Ind, 1997: 13). Na podobo in ugled organizacije ključno vpliva organizacijska kultura, ki pa ima svoje korenine v "organizacijskem spominu"¹⁹ in "genetski" strukturi organizacije (Ind, 1997: 37). Principov komuniciranja, kot jih pozna marketing, torej ni mogoče enoznačno prenesti na nivo komuniciranja "organizacijske blagovne znamke". Nameni programov upravljanja celostne podobe organizacije²⁰ so v upravljanju korporativnega komuniciranja na tak način, da razširjanje sporočil o identiteti organizacije podpira kreacijo takšne podobe, ki ustreza zadovoljevanju organizacijskih ciljev. Strateško upravljanje celostne podobe, ki se je razvilo iz upravljanja celostne grafične podobe, zahteva koordinirano interno in eksterno komuniciranje z deležniki (Ind, 1990: 187). Literatura s področja gradnje podobe in ugleda organizacije se posveča predvsem učinkom komuniciranja, manj pa gradnji odnosov. Načrtovanje komunikacijskih programov je sicer integrirano od znotraj navzven, kar pa je v nasprotju s predvidevanji teoretikov IMC, ki želijo obrniti potek načrtovanja od zunaj navznoter. Organizacijske rešitve za upravljanje celostne podobe vsekakor vsebujejo visoko stopnjo centralizacije in odgovornost najvišjega vodstva, vendar so predlogi, kako in kdo naj to upravlja, v virih zelo različni. Ind (1997) razlaga, da obstajajo znotraj organizacije specifična znanja o komuniciranju z različnimi skupinami deležnikov in da je edina oseba, ki lahko integrira komuniciranje, le predsednik uprave²¹. Tako predlaga organizacijske rešitve predvsem v raznih posvetovalnih telesih in koordinaciji znotraj organizacije ter vodilno vlogo marketinga v teh procesih in je precej kritičen do Formbrunovega (1996: 197) predloga uvajanja novega izvršnega člana vodilne ekipe, zadolženega za upravljanje ugleda²². Ta predlog centralizacije upravljanja ugleda je precej podoben modelom integracije, ki jih predlagajo odnosi z javnostmi, saj se organizacijsko združijo vsa področja, ki so povezana z gradnjo, vzdrževanjem in ohranjanjem ugleda, vendar s pomembno razliko, da v žarišče postavlja organizacijo in ne partnerskega simetričnega dialoga. Olins (1991: 30) vidi upravljanje celostne podobe

¹⁹ angl. corporate memory

²⁰ angl. corporate identity management

²¹ CEO angl. chief executive officer

²² CRO angl. chief reputation officer

kot "hobi" predsednika ali enega od članov uprave s podporo zunanje svetovalske hiše, Morden (1993: 132) upravljanje prenaša na funkcijo odnosov z javnostmi, Love in Roberts (1997: 56-60) ter Graham (1997: 274) pa na upravljalca komuniciranja²³.

Pristop stroke integriranega komuniciranja. V poznih devetdesetih letih so se na teoretičnem področju pojavili tudi predstavniki (Caywood, 1996, 1997; Duncan, 1996; Moriarty, 1996; Bruhn, 1997; Gronstedt, 1996, 2000; Hunter, 1997) nove "stroke", t. j. integriranega komuniciranja, ki pa poskušajo reševati strokovni konflikt med marketingom in odnosi z javnostmi tako, da poudarjajo, da integracija ni le vsota prispevka združevanja vseh vrst komunikacij v komunikacijsko funkcijo, temveč k rezultatu pomembno prispevajo sinergični učinki. Teoretiki s tega področja menijo, da radikalne spremembe komunikacijske funkcije niso zaželeni in da mora biti proces integracije komuniciranja, ki vsebuje tako organizacijske spremembe v organizacijah kot spremembe v izobraževalnem sistemu t. i. komunikacijskih generalistov, postopen.

Predstavniki te stroke se osredotočajo predvsem na navodila in opise procesa postopka integracije, manj pa na konkretne organizacijske rešitve. Zahteve za prilagoditev organizacijske strukture "integriranim korporativnim komuniciranjem", ki jih je podal Bruhn (1997: 37-43), določajo, da mora biti integrirano komuniciranje institucionalizirano, kompetence, avtoriteta, kordinacija, odgovornosti in poročanje jasno definirani. Specializacija naj bo čimbolj zmanjšana, postaviti je treba kulturo komuniciranja in kooperativen način iskanja rešitev za probleme v timski usmerjenosti in motiviranju zaposlenih ter spodbujati ustvarjalnost in inovativnost praktikov komuniciranja.

Duncan in Caywood podajata sedemstopenjski evolucijski model za integriranje komuniciranja (Duncan et.al., 1996: 23-34; Caywood, 1997: xiv-xxiv). Ta nas vodi od stopnje zavedanja sprememb v okolju, ki zahtevajo nove rešitve v poslovnih sistemih in zavedanje pomena gradnje odnosov z deležniki in izboljšane komunikiranja. Na tej stopnji je treba člane organizacije seznaniti s spreminjajočim se okoljem in ustvariti ozračje za uvajanje sprememb. Na stopnji integracije podobe se organizacija zave vrednosti konsistentnosti sporočil, videza in čutenja, da se loti ustvarjanja konsistentne korporativne podobe. Stopnja funkcijske integracije se začne s strateško analizo prednosti in slabosti vsakega izmed funkcijskih področij (odnosi z javnostmi, oglaševanje, prodajna promocija, direktni marketing, itd...) ter vodi v višjo stopnjo vključenosti in sodelovanja med posameznimi ločenimi funkcijskimi disciplinami. Na tej stopnji se oblikuje medfunkcijski tim, ki načrtuje rešitve za tržno komunikacijske probleme organizacije. Četrta stopnja koordinirane integracije predvideva zmanjšanje preprek za integracijo, saj naj bi vse komunikacijske funkcije enakovredno prispevale k naporom trženja. Proračuni in kazalniki uspešnosti postanejo skupni. Na tej stopnji se v integracijske procese vključujeta tudi osebna prodaja in upravljanje prodaje, kar vodi v bolj neposredno trženje. Naslednja je stopnja integracije glede na odjemalce, ki prinaša spremembo načina načrtovanja. Kvantitativno raziskovanje, primerne baze podatkov in informacijski sistemi za odkrivanje kontaktnih točk z odjemalci so ključni na tej stopnji.

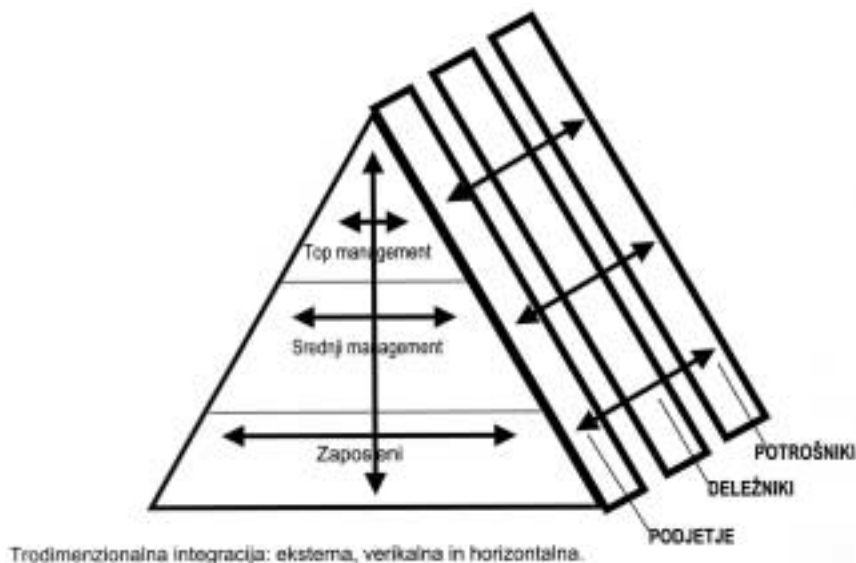
²³ CCO angl chief communications officer

Povečana učinkovitost upravljanja procesa tržnega komuniciranja se kaže v boljši izrabi virov. Šesta stopnja integracije glede na deležnike vključuje tudi druge deležnike poleg odjemalcev, ki so bili predmet integracije na prejšnjih petih stopnjah. Ta nivo integracije torej preseže koncept profitabilne promocije in prodajne usmerjenosti. Na tej stopnji se integrirano tržno komuniciranje prevesi v širši koncept integriranega komuniciranja. Integracija na tej stopnji se začne z natančno identifikacijo deležnikov in osebja, odgovornega za komuniciranje z njimi. Ta stopnja zahteva popolnoma integrirano korporativno komunikacijsko funkcijo. Na najvišji stopnji integracije upravljanja odnosov, imenovani tudi utopična integracija, se predvideva razvoj popolnoma integrirane komunikacijske strategije. Integrirano komuniciranje ni le seštevek komunikacijskih funkcij, temveč proces upravljanja celotnega spektra odnosov tako, da komuniciranje postane pomemben element celotnega procesa upravljanja.

Hunter (1997) je razvil petstopenjski model integracije komuniciranja, ki temelji na strukturi, ki jo promovirajo teoretiki odnosov z javnostmi, upoštevajoč priporočila Duncana in Caywooda (1996). Ugotovil je, da je koncept integracije, kot ga predlaga Grunig (1995), v sozvočju z najvišjo stopnjo integracije v modelu Duncana in Caywooda. Hunterjev model integracije vključuje predvsem izgradnjo organizacijske strukture za integrirano komuniciranje, ki poteka po petih stopnjah. Prva stopnja predvideva koordinacijo in sodelovanje med odnosi z javnostmi in marketingom, s predpostavko da sta dotlej organizirana kot neodvisni organizacijski enoti. Na naslednji stopnji morata biti funkciji odnosov z javnostmi in marketing priznani kot enako pomembni, ne glede na organizacijska razmerja. Ta stopnja predpostavlja predvsem povečanje pomembnosti in razumevanja oddelka za odnose z javnostmi. Na tretji stopnji je tržno komuniciranje treba preseliti iz marketinškega oddelka v odnose z javnostmi, ki se odtlej imenuje oddelk za komuniciranje in je sestavljen iz treh podenot (divizij): tržno komuniciranje, korporacijsko komuniciranje in interno komuniciranje. Ideja se popolnoma ujema s predlogi odnosov z javnostmi, vendar vsebuje Hunterjev predlog pomembno novost, in sicer preimenovanje integriranega oddelka v oddelk za komuniciranje, ki pomeni nevtralno cono izven konflikta med strokama marketinga in odnosov z javnostmi. Da bi tržno komuniciranje, kljub spremenjenemu načinu poročanja, še naprej služilo trženju, Hunter prav tako kot Grunig predlaga matrične strukturne odnose. Naslednja stopnja integracije pomeni selitev komunikacijske funkcije na nivo uprave, saj naj bi marketing in komuniciranje enakovredno poročala predsedniku uprave. Zadnja stopnja integracije komunikacijske funkcije po Hunterju je integracija, kot jo predvidevajo sedma stopnja modela Duncana in Caywooda (1996), Gronstedt (1996) model integracije glede na deležnike in Grunigovi pogledi na integracijo (1995).

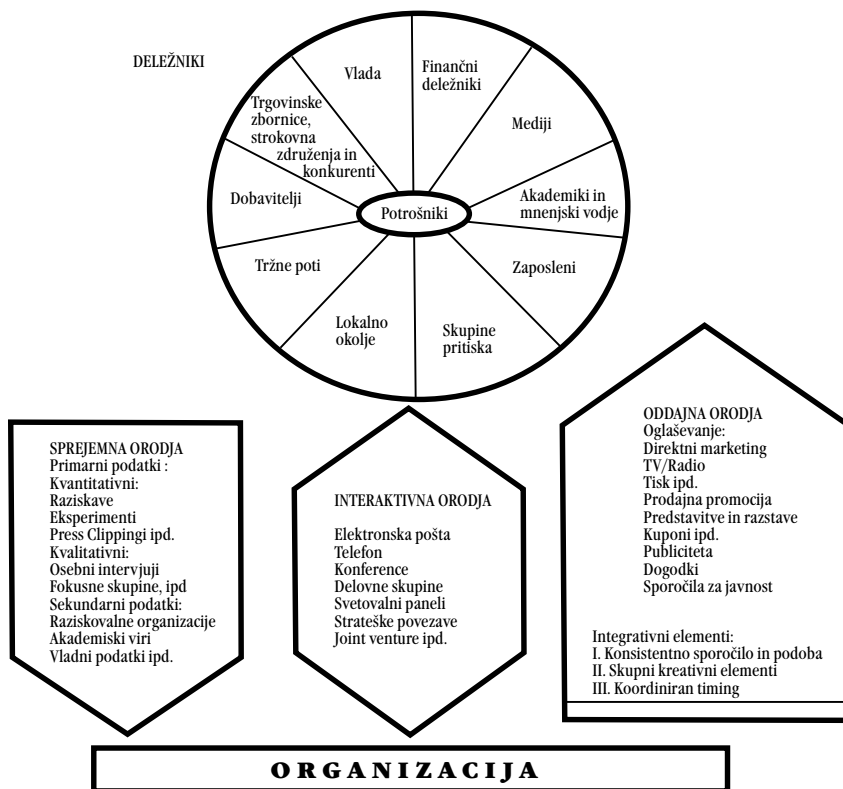
Najbolj revolucionaren pristop k integraciji komuniciranja nam predstavlja Anders Gronstedt (1996, 2000), ki je za svoj tridimenzionalni model (slika 2) integracije komuniciranja našel vzor prav v filozofiji poslovne odličnosti. V knjigi "Potrošnikovo stoletje" nam model predstavi na primerih iz prakse uspešnih evropskih in ameriških podjetij, dobitnikov nagrad za kakovost.

Slika 2: Trodimenzionalni model integriranega komuniciranja (vir: Gronstedt, 2000:18)



Njegov pristop k integraciji izhaja iz deležnikov in se izogiba tradicionalnih funkcijskih barier ter zgradi model integriranega komuniciranja okrog taktik in orodij (slika 3). Njegov namen je združiti funkcijsko razpršene tehnokratske komunikatorje v enoten konceptualen okvir. Integracija pomeni uporabo pravilne kombinacije oddajnih, interaktivnih in sprejemnih orodij s širokega spektra komunikacijskih disciplin za ustvarjanje in ohranjanje obojestransko koristnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki, vključno z odjemalci (potrošniki). Menim, da potrošnikom neupravičeno dodeljuje središčno vlogo, ki jo v teorijah poslovne odličnosti vsekakor imajo, saj, kot sledi iz že opisanega modela klasifikacije deležnikov (slika 1), obstajajo trije enakovredni ključni deležniki. Njegov model kot organizacijsko rešitev predvideva, da bodo različni specialisti za posamezne vrste komuniciranja izvajali taktične programe pod taktirko integriranega komunikatorja (Gronstedt, 1996: 303).

Slika 3: Model odnosov z deležniki (vir: Gronstedt, 1996:291)



Organizacijska teorija in integracija komuniciranja

Osnovna načela teorije organizacije.

Razdelitev dela ima svoje korenine v začetkih družbene ureditve. Zametek organizacije je nastal takrat, ko so ljudje začeli združevati svoje napore za skupne name, ki so zahtevali koordinacijo. Koordinacija je s seboj prinesla avtoriteto kot nadrejeno koordinativno moč. Znotraj organizacij ločimo linijsko in strokovno avtoriteto, avtoriteta odločanja v organizaciji je lahko centralizirana ali decentralizirana. Delitev dela v organizacijah imenujemo delovna specializacija. Delitev dela, specializacija, avtoriteta in odgovornost, enovitost poveljevanja in nadzora in drugi principi so osnova Taylorjeve teorije "znanstvenega upravljanja" in Fayolove teorije modernega upravljanja operacij. Predstavniki organizacijske teorije so postavili kot funkcije upravljanja načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor. Organizacije stremijo k piramidalnim organizacijskim strukturam, kjer so pozicije urejene hierarhično. Posamezniki so vključeni v organizacijo skozi verigo poveljevanja, ki določa poti poročanja. Enovitost poveljevanja pomeni, da posameznik

poroča le enemu nadrejenemu. Število posameznikov, ki poročajo enemu nadzorniku, določa razpon nadzora, ki določa obliko vertikalne strukture kot plitvo ali globoko. Z napredkom informacijske tehnologije in trendom širjenja usposobljenosti²⁴ zaposlenih pa ti koncepti množične proizvodnje izgubljajo pomen. (Daft, 1995; Robbins, 1998).

Rast in razvoj organizacij, ko se v organizacijsko strukturo dodajajo nova delovna mesta zaradi strateških potreb ali potreb zunanjega okolja, se odraža v kompleksnosti in koordinacija dela med posameznimi organizacijskimi enotami postane problem. Brez koordinacije zrastejo visoke prepreke med oddelki in onemogočajo učinkovito delovanje. Med metode koordinacije prištevamo informacijske sisteme, skupine za posebne naloge, redne medfunkcijske sestanke in integracijske upravljalce²⁵. Naloga zadnjih je koordinacija večjega števila oddelkov, vendar niso člani nobenega od oddelkov, ki jih koordinirajo. Nazivi kot vodja projekta, produktni vodja, programski vodja ali vodja panoge opisujejo tak položaj. Tak način organizacije je podoben kot v matrični organizacijski strukturi, le da je enovitost nadzora nedotaknjena, saj linijski vodje obdržijo avtoriteto poročanja, integracijski vodje pa le koordinirajo (Daft, 1995: 330-333).

Integracija komuniciranja in možnosti za organizacijske rešitve

Organizacijska struktura, ki bi podpirala integrirano komuniciranje organizacije, je eden večjih problemov integriranega komuniciranja (Wightman, 1999a, 1999b). Iz predstavljenih pristopov k integraciji smo videli, da le Ind (1997:170) omenja tudi integracijo aktivnosti organizacije, to pomeni, kaj in kako govorijo, delujejo in se obnašajo zaposleni, v celoto integriranega komuniciranja. Kontrola in upravljanje obnašanja in delovanja posameznih članov je zelo kompleksna in trendi povečevanja usposobljenosti in decentralizacije takšno kontrolo popolnoma zavračajo. Vseobsegajoči pristop h komuniciranju mora obsegati integracijo vseh sporočil, od načrtovanega komuniciranja do delovanja in obnašanja zaposlenih ter kakovosti storitev in izdelkov. Organizacijsko razdrobljenost zmanjšujejo dobro horizontalno komuniciranje, zaposleni pa morajo imeti širok pogled na cilje organizacije, ne le na cilje posamezne delovne skupine. Širjenje razpona nadzora ne more biti neomejeno, saj je zaposlene kljub širjenju pristojnosti treba oskrbeti z ustreznimi navodili in mentorstvom, da lahko učinkovito izpolnjujejo skupne cilje. Kljub trendom decentralizacije prav vsi omenjeni avtorji s področja integracije komuniciranja navajajo veliko potrebo po centralizaciji odločanja pri komuniciranju.

Trendi gradnje poslovnih sistemov v spreminjajočem se okolju

Organizacije, kot so jih utemeljile organizacijske teorije množične proizvodnje, se spreminjajo. Čedalje hitrejše spremembe v organizacijskem okolju jih namreč silijo v iskanje novih, še neodkritih organizacijskih rešitev, ki bodo omogočale učinkovitost in konkurenčnost ter obstoj v družbi. Med trendi sodobnega sveta najpogoste-

²⁴ angl. *empowerment*

²⁵ angl. *integration manager*

je omenjamo globalizacijo, informacijsko revolucijo, okoljske probleme, izjemno konkurenčnost in podobno, kar se odraža na spremenjeni organizaciji dela, "outsourcingu", povečani fluktuaciji, samozaposlovanju, mikro organizacijah, delu na domu, širjenju usposobljenosti zaposlenih in razširjanju delovnih mest²⁶ ter skoraj popolni redefiniciji in ponovnem odkrivanju podjetništva. Finančni kazalniki uspeha namreč že dolgo niso edini pokazatelj uspešnosti poslovanja organizacije, saj jih dopolnjujejo nefinančni kazalniki, ki opredeljujejo odnose, ugled, znanje in podobno. Negativni učinki pretirane specializacije dela, ki se odražajo v gradnji medoddelčnih preprek, ki ovirajo boljšo učinkovitost, se sedaj obračajo v razširjanje delovnih mest. Mehanistične hierarhične piramide nadomeščajo bolj organske organizacijske strukture. Prihodnji sistemi bodo manj stabilni in bolj spremenljivi, vendar bo po drugi strani človeški paradoks "ali-ali" treba zamenjati z "in", ki v osnovi pomeni integracijo. Pri uvajanju sprememb je treba upoštevati človeški vidik upiranja posameznikov spremembam, saj se vsakdo sprašuje, kaj mu bodo prinesle. (Macdonald, 1999; Mehra, 1999) Tako zagovorniki integracije komuniciranja (Shultz et. al., 1993; Wightman, 1999a, 1999b) opisujejo velike prepreke in nasprotovanje spremembam v smeri integracije komunikacijskih funkcij.

Spremembe organizacijske paradigme, ki v osnovi negirajo dosedanje organizacijsko teorijo, zahtevajo celovite premike v vrednotah in kulturi organizacij: vizija nadomešča cilje, decentralizacija centraliziranost, upravljanje se razvija v vodenje, neverbalno komuniciranje nadomešča verbalno, specializacijo nadomešča interdisciplinarnost, obojestransko koristni odnosi nadomeščajo izkoriščevalske, marketing se iz oglaševalskega spreminja v kakovostnega, poslušanje postaja pomembnejše od govorjenja, fragmentacija in departmentalizacija se umikata integraciji in sodelovanju, organske organizacijske strukture nadomeščajo mehanistične hierarhične piramide, vsi člani organizacije v t. i. Porterjevi verigi dodajanja vrednosti služijo potrebam odjemalca in tako dalje (Macdonald, 1999; Mehra, 1999). Vsi ti premiki podpirajo gibanje proti integraciji. Za integrirano komuniciranje bodo potrebne velike spremembe v organizacijski kulturi, nagrajevanju in organizacijski strukturi (Wightman, 1999b: 1). Vsesplošno integracijo poslovnih funkcij v organizacijah prihodnosti napoveduje tudi Caywood (1997b: 564-566). Procesi sprememb načina upravljanja organizacij, kot so npr. metode doseganja poslovne odličnosti, upravljanje znanja, učeče se organizacije²⁷, uspešno konvergirajo s procesi in programi integriranega trženja in integriranega komuniciranja. Višja kot je stopnja predanosti poslovni odličnosti, večja je verjetnost integracije upravljanja odnosov.

Model integriranega upravljanja odnosov z deležniki

Integrirano komuniciranje kot del kakovostnih odnosov je vsekakor odgovor na komunikacijske izzive današnjega in prihodnjega časa. Iskanje primerne organizacijskega modela upravljanja komuniciranja v preteklih organizacijskih for-

²⁶ *angl. job enlargement*

²⁷ *TQM, angl. total quality management, knowledge management, learning organization*

mah ni mogoče, stopiti je treba iz uveljavljenih okvirov. Vsaka organizacija mora vzpostaviti lasten model upravljanja komuniciranja, prilagojen svojim deležnikom in poslovni strategiji, saj menim, da sta komuniciranje in gradnja odnosov "delo" prav vsakega zaposlenega. Pri vzpostavljanju modela upravljanja in predvsem organizacijske strukture ter uporabe orodij naj se organizacije izogibajo t. i. "čredni mentaliteti" kopiranja rešitev pri drugih ali nekritičnega kupovanja instant svetovalskih modelov, saj večina organizacijskih rešitev in komunikacijskih orodij nikakor ni primerna za vse. Do sedaj predstavljeni modeli se z izjemo Gronstedtovega (1996, 2000) ukvarjajo predvsem s tem, kako integrirati obstoječe komunikacijske funkcije, ki so nastale v zgodovinskem procesu rasti organizacij in delitve dela, ter s tem, kako uvajati integracijo v obstoječo organizacijsko strukturo ali postaviti komuniciranje kot enakovredno poslovno funkcijo. Marketing in odnosi z javnostmi, na teoretičnem področju nekako nasprotujoča si pola, sta vesplošna koncepta, uporabna kot poslovni filozofiji, vendar menim, da v praksi izgubljata svojo vrednost, kadar ju skrčimo na nivo organizacijske enote.

Za upravljanje komuniciranja prav tako, kot za upravljanje kakovosti, ne potrebujemo posebne organizacijske enote in gradnje novih medoddelčnih zidov, saj so zaposleni in vodje sami odgovorni za komuniciranje in gradnjo odnosov s ključnimi deležniki. Integrativne elemente v predlaganem modelu (slika 4) sestavljajo komunikacijska strategija, primerna tehnologija in dostopnost komunikacijskih orodij ter ustrezna strokovna podpora in koordinacija. Komuniciranje je treba razumeti kot osrednjo komponento strateškega upravljanja, ne kot tehnično funkcijo, saj prav vsaka od desetih vlog upravljalcev po Minzbergu²⁸ (citirano v Robbins, 1998: 4) vsebuje visoko stopnjo komunikacijske aktivnosti. Vodstvo organizacije torej ne sme zapostavljati vloge komuniciranja, svoje vloge glavnega komunikatorja ne more delegirati na nižji hierarhični nivo, vendar pri izvajanju teh vlog vsekakor potrebuje določeno svetovalsko pomoč ter na drugi strani tudi tehnični suport. Če hočemo izvesti uspešno integracijo, jo mora vsekakor podpirati najvišje vodstvo organizacije in v žarišče postaviti deležnike in njihove komunikacijske potrebe. Zavedati se moramo, da komunikacijska aktivnost nikakor ni omejena na načrtovane aktivnosti, temveč jo sestavlja tudi medosebno komuniciranje, ki je temelj poslovnega komuniciranja. Vsota medosebnih komunikacij ima večji učinek za poslovno učinkovitost kot katerakoli oglaševalska ali PR-kampanija.

Organizacijsko rešitev za upravljanje komuniciranja lahko predstavlja "organizacija v senci", kot to za upravljanje kakovosti predlagajo zagovorniki poslovne odličnosti (Macdonald, 1999). Komuniciranje z deležniki je naloga vodij in zaposlenih na njihovih delovnih mestih, naloga "organizacije v senci" pa je načrtovanje strategije komuniciranja, spodbujanje integracijskih procesov in interno svetovanje. Takšna rešitev postavlja na vrh "organizacije v senci" centralnega koordinatorja v vlogi spodbujevalca reševanja problemov²⁹ (kot ga opisujeta že Broom in

²⁸ Minzberg jih združi v tri skupine vlog, in sicer: medosebne (predstavniki organizacije, hierarhični vodja, posrednik v odnosih z drugimi organizacijami), informativne (opazovalec, posrednik in posredovalec informacij z organizacijskim okoljem) in odločevalske vloge (podjetnik pri novih izzivih, posrednik v sporih, razdelilec virov in pogajalec).

²⁹ angl. problem solving facilitator

Smith, 1978, citirano v Dozier, 1992: 329), "pospeševalca"³⁰, kot jih poimenujejo zagovorniki poslovne odličnosti (Macdonald, 1999), in integracijskega upravljalca v smislu organizacijske teorije (Daft, 1998: 333). Za takšno delo prav gotovo potrebujemo vsestransko osebo, kot jo predstavlja Formbrun (1997: 197), upravljalca in komunikacijskega generalista, kot ga omenja tudi Gronstedt (1996: 303). Strategija komuniciranja integrira in omogoča upravljanje vseh komunikacij v organizaciji kot združevanje organizacijskega, korporativnega in tržnega komuniciranja (po Huterju, 1997).

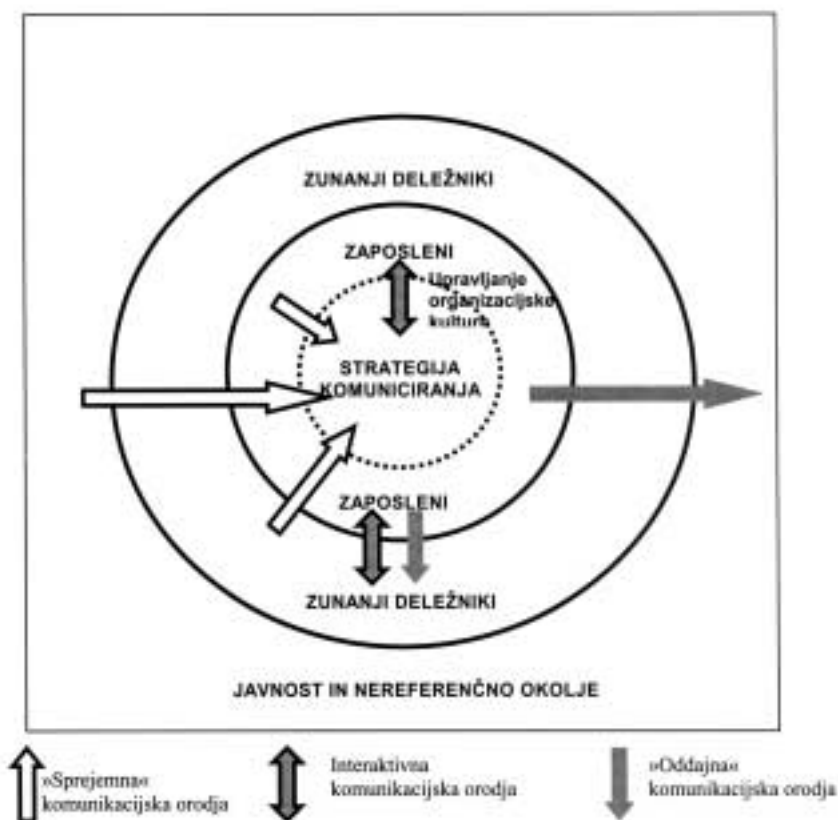
Za osnovo tovrstne integracije predstavljam model (slika 4), ki temelji na Gronstedtovem (1996) modelu odnosov z deležniki in je modificiran glede na predstavljeni model klasifikacije deležnikov. Prav tako kot Gronstedt (2000) tridimenzionalni model integracije daje glavno vlogo pri izvajanju vsem zaposlenim, ki jih pooblašča za komuniciranje in gradnjo odnosov z ostalimi deležniki in javnostmi. Model temelji na naslednjih korakih:

1. Analiza organizacijskega okolja in določitev skupin deležnikov in javnosti z uporabo analitičnih ("sprejemnih") in interaktivnih komunikacijskih orodij.
2. Izdelava centralne komunikacijske strategije, usklajene z organizacijskimi cilji in strategijo kot del strateškega plana podjetja. Ta strategija temelji na v prvi točki opredeljenih skupinah deležnikov in upošteva njihovo prekrivanje.
3. Vzpostavitev interne strukture upravljanja in integracije komuniciranja, odvisno od potreb posamezne organizacije. Struktura mora delovati koordinativno in procesno ter mora zaobseči vse dele organizacije, tako vertikalno kot horizontalno. Dodeliti je treba vlogo upravljalca integriranega komuniciranja.
4. Upravljanje in gradnja zelene organizacijske kulture in kakovostnih internih odnosov skozi implementacijo v točki 2 postavljene strategije, katere izvajanje je odgovornost prav vsakega posameznega člana organizacije.
5. Implementacija te strategije v gradnji kakovostnih odnosov s kupci, z lastniki in ostalimi ključnimi deležniki in javnostmi s pomočjo primernih komunikacijskih orodij (interaktivna in "oddajna" orodja).

Predstavljeni model je zelo posplošen, zato ga mora vsaka organizacija prilagoditi svojim lastnim potrebam za doseganje večje učinkovitosti in konkurenčne prednosti.

³⁰ *angl. facilitator*

Slika 4: Model upravljanja integriranega komuniciranja (vir: Rakun, 2000:74)



822

Sklep

Hitrost sprememb v poslovnem okolju in naraščajoča konkurenca silita organizacije v iskanje novih poti za izboljšanje učinkovitosti. Zaradi tega so se organizacije začele bolj zavedati vrednosti obojestransko koristnih odnosov s subjekti v okolju ter moči in učinkovitosti gradnje konsistentne podobe in komuniciranja. Prihodnje organizacije bodo gotovo bolj integrirane, to pa pomeni enovitost naporov ali namenov in organizacijske aktivnosti v smeri konsistentnosti in večjega zaupanja pri deležnikih. Želja po konsistentnem komuniciranju priporoča strategijo komuniciranja, ki integrira in omogoča upravljanje komuniciranja znotraj organizacije. Pri zunanjem komuniciranju sta najpomembnejša organizacijska kultura in dobra horizontalno komuniciranje. Zelo pomembno je tudi, da organizacija dobro pozna svoje deležnike. To ji danes olajšujeta elektronska tehnologija in informacijski sistemi. Glede na pomembnost oz. stopnjo vključenosti posamezne-

ga deležnika se načrtuje taktična uporaba orodij. Integracija in gradnja dobrih odnosov sta pri manjših organizacijah intuitivni (Moss, 2002), velike korporacije pa to ponovno odkrivajo. Za razmere v ekonomiji, velikosti slovenske, kjer sta le dve univerzi, kjer ni nobenega specializiranega študijskega programa odnosov z javnostmi in največje organizacije zaposlujejo le do nekaj tisoč ljudi, je strokovna specializacija orodij tržnega komuniciranja³¹, kot se je razvila v ZDA, skoraj nepojmljiva.

Z integracijo komuniciranja se ukvarjajo različne stroke, vendar doslej še nobena ni predstavila idealnega organizacijskega modela. Osnovne značilnosti predstavljenih modelov so v tem, da so visoko centralizacijski in departmentalizacijski, kar vodi naravnost v kritizirani in neučinkoviti "corporate chateau". Izolacija, specializacija in departmentalizacija odvrtačajo komuniciranje proč od organizacijske realnosti. Vse te zahteve so izven trendov sodobnih poslovnih sistemov. Večina predstavljenih rešitev tudi ne upošteva, da je komuniciranje vseobsegajoče ter da je prav vse praktično nemogoče kontrolirati. Zato je treba razviti mehanizme samokontrole in dati vsem zaposlenim moč in avtoriteto za gradnjo odnosov, načrtovanje aktivnosti pa razširiti na medosebno komuniciranje v smislu gradnje organizacijske kulture, saj brez upoštevanja le-teh integracija ni popolna. Izgradnja organizacijske kulture je torej najpomembnejši element integracije. Glede na poslovne in organizacijske trende v sodobnem poslovanju je pri organizacijski strukturi za upravljanje komuniciranja treba upoštevati dejstvo, da je trend decentralizacija in tudi to, da je nekakšna centralizacija komuniciranja nujna. Centralizacijo naj predstavlja in vodi za to usposoben upravljaec, komunikacijski generalist, katerega glavna naloga je priprava strategije, koordinacija med posameznimi funkcijami, pospeševanje procesa in interno svetovanje.

LITERATURA IN VIRI:

- Bennett, Peter (ur.) (1995): Dictionary of Marketing Terms. Lincolnwood, IL: AMA and NTC Business Books.
- Belch, George E.; Belch, Michael A. (1993): Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. Homewood IL: Irwin.
- Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poschel.
- Bruhn, Manfred (1997): Integrated marketing communications: The German Perspective. Journal of Integrated communications vol. VIII: 37-43.
- Caywood, Clarke L. (1997): The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. New York: McGraw Hill.
- Cutlip, Scott M. (1995): Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Daft, Richard L. (1995): Management. Forth Worth: The Dryden Press.
- Dozier, David M. (1992): Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. V Grunig, James E. (ur.), Excellence in Public Relations and Communication

³¹ v smislu tega kot jo navajajo teoretiki integriranega tržnega komuniciranja

- Management, 327-355. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, David M.; Grunig, Larissa A.; Grunig, James E. (1995): *Managers(s) Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Drobis, David R (1997): *Integrated Marketing Communications Redefined*. *Journal of Integrated Communications* vol. VIII: 6-10.
- Duncan, Tom R.; Caywood, Clarke (1996): *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication*. V Thorson, Esther; Moore, Jeri (ur.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices: 13-34*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehling, William P.; Dozier, David M. (1992a): *Public Relations Management and Operations Research*. V Grunig, James E. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management: 251-284*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehling, William P.; White, Jon, Grunig; James E. (1992b): *Public Relations and Marketing Practices*. V Grunig, James E. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management: 357-394*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Esman, Milton J. (1972): *The Elements of Institution Building*. V Eaton, Joseph W. (ur.), *Institution Building Development: 19-40*. Beverly Hills: Sage.
- Fraser, Edie (1999): *Corporate Communication Trends: What(s) Hot and What(s) Not*. *Communication World* 16(3): 14-21.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fombrun, Charles (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. S.I.: Harvard Business School Press.
- Graham, John D. (1997): *Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management*. V Caywood, Clarke L.(ur.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, 274-285*. New York: McGraw Hill.
- Gronstedt, Anders (1996): *Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model*. V Thorson, Esther, Moore, Jeri (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices, 287-304*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gronstedt, Anders (2000): *The Customer Century, Lessons from World Class Companies in Integrated Marketing and Communications*. New York, London: Ruthledge.
- Grunig, James, E.; Hunt Todd (1984): *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, James E.; Grunig, Larissa A. (1992): *Models of Public Relations and Communications*. V Grunig, James E. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management, 285-326*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James E. (1995): *Presentation to the Arthur Page Society, April 4, 1995*, citirano iz Hunter, Thomas A. D. (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. Salzburg, Univerza v Salzburgu.
- Grunig, James E.; Grunig, Larissa A. (1998): *The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study*. 7-8. *Journal of Marketing Communications*. 4 (S): 141-162.
- Hartman, Jeremy (1997): *Letter from the Editor: What(s) in a name?*. *Journal of Integrated Communications*, vol. VII: 3.
- Higgins, H.M. (1979): *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Hunter, Thomas A. D. (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. Salzburg: Univerza v Salzburgu.
- Ind, Nicholas (1990): *The Corporate Image*. London: Kogan Page.
- Ind, Nicholas (1997): *The Corporate Brand*. London: Macmillan Press.
- Kapferer, Jean-Nožl (1992): *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page.
- Kornecki, Robert A.; Swalie, Marianne; Weckenmann, John (1999): *Managing a Global Corporate Reputation - New Research Details Best Practices in Achieving Positive Results*. *Journal of Integrated Communications* online. Dostopno preko <http://www.medil.nwu.edu/imc/studentwork/pubs/jic/Journal/kornecki.html> (15.11.1999)
- Kotler, Philip (1998): *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Love, Kenneth D.; Roberts, Kenneth J. (1997): *Your Company(s Identity Crisis*. *Management Review*, 86(9): 56-60.
- Macdonald, John (1997a): *Calling a Halt to Mindless Change: a Plea for Commonsense Management*. New York: AMACOM.
- Macdonald, John; Tanner, Steve (1997b): *Successful Communication at Work*. London: Hodder and Stoughton Educational, The Institute of Management Foundation.
- Macdonald, John (1999): *TQM Implementation*. Študijska predavanja na ICPE MBA. Ljubljana, maj, 1999.
- Marconi, Joe (1996): *Image Marketing. Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.
- McKenna, Regis (1992): *Relationship Marketing: Own the Market Through Strategic Customer Relationships*. London: Century Business.
- Mehra, Madhav (1999): *TQM Concepts*. Študijska predavanja na ICPE MBA. Ljubljana, maj, 1999.
- Morden, Tony (1993): *Business Strategy and Planning: Text and Cases*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Moriarty, Sandra E. (1996): *The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda*. V Thorson, Esther; Moore, Jeri (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, 333-353. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Moriarty, Sandra E. (1997): *IMC Needs PR(s Stakeholder Focus*. *Marketing News* 31(11): 7.
- Moss, Danny, (2002): *The Forgotten Sector: Uncovering the Role of Public Relations in SMEs*. Referat predstavljen na 10th International Research Symposium BledCom 2002, 5.7.2002, Bled.
- Olins, Wally (1991): *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. London: Thames and Hudson.
- Peterson, Lisa A.; Wang, Paul (1996): *Integrated Marketing Communication: Examining Planning and Executional Considerations*. V Thorson, Esther; Moore, Jeri (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, 153-165. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Prensky, David; McCarthy, John A.; Lucas, James (1996): *Integrated Marketing Communication: An organizational Perspective*. V Thorson, Esther; Moore, Jeri (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, 167-184. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rakun, Milena (2000): *The Model of Managing Integrated Communications in a Business-to-business Organisation*. Neobjavljena magistrska naloga. Ljubljana: ICPE in Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rankin Frost, Alison; Cooke, Chris. (1999): *Brand vs. Reputation: Managing an Intangible*

- Asset. *Communication World* 16(3): 22-24.
- Robbins, Stephen P. (1998): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International Inc.
- Schönfelder, Valerie (1998): *Organizational Communication: Fad, Fiction or Fact?*. *Communication World*, 15(6):52-54.
- Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F. (1993): *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Schultz, Don E. (1997): *The Evolving nature of Integrated Communications*. *Journal of Integrated Communications* vol. VIII: 11-18.
- Schultz, Don E. (1999): *New Media, Old Problem: Keeping Marcom Integrated*. *Marketing News* 33(7): 11-12.
- Wightman, Ben (1999a): *Integrated Communications: Organization and Education..* *Public Relations Quarterly* 44(2): 18-22.
- Wightman, Ben (1999b): *Integrated Communications: An Organizational Structure Analysis for Successful Implementation*. Neodvisna neobjavljena študija. San Francisco: Syracuse University School of Management.