

# Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem<sup>1</sup>

**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. Njena 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*.

<sup>1</sup> 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 oglaševanju<sup>2</sup>.

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.<sup>3</sup> 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 deležnikov<sup>4</sup>; 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

<sup>3</sup> Najpomembnejši modeli (po kronološkem zaporedju): Integrirano marketinško komuniciranje (Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 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).

<sup>4</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 oddelek 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 obljublja 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 *vs*i 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 priročno 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 združuje 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.<sup>5</sup>

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

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 »sosede« ali »skupnost«. Če je oseba poročena, je lahko njen partner/ica zaposlen/a v tej organizaciji, zato je obenem tudi član deležniške skupine »zaposlenih«. Nenazadnje 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

<sup>5</sup> Primer slednjega so lahko aktivistične skupine, kot je denimo Greenpeace.

samo strateško poslovno funkcijo, ki uporablja celo paleto močnih 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.<sup>6</sup>

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 lepčilnih 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)

<sup>6</sup> 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 »enkratno 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 ravna 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.<sup>7</sup> 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 skladišni 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.<sup>8</sup> 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.

<sup>8</sup> 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).

<sup>7</sup> 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.<sup>9</sup> 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 enemu 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 kakršnoli 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, definiral 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

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 zadovoljitvi 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 vedenju<sup>10</sup> 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

<sup>9</sup> Neodvisne spremenljivke teorije so *prepoznavanje problema*, *prepoznavanje ovir in stopnja vključenosti*. Prepoznavanje problema je povezana z dvema odvisnima spremenljivkama: *iskanjem informacij* in *predelavo informacij*. (Hunt & J. Grunig, str. 147–160)

<sup>10</sup> 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 vrti 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, 6<sup>th</sup> 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.