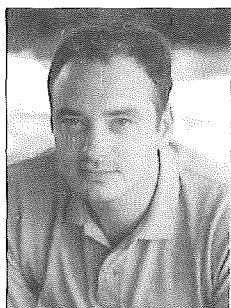


I. Uvod v poslovno komuniciranje

Dejan Verčič

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



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

Izvleček

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

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

Abstract

Introduction to business/corporate communication

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

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

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

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

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

UVOD: POSLOVNO KOMUNICIRANJE V STARI IN NOVI EKONOMIJI

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

Začetna opredelitev pojma

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

Poslovno komuniciranje kot skupek veščin.

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

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

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

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

Komentar

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

Poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje.

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

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

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

Komentar

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

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

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

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

Komentar

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

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

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

Komentar

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

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

Začetna opredelitev polja

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

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

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

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

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

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

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

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

Komentar

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

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

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

Začetna opredelitev dela

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

Kaj delajo ameriški poslovni komunikatorji.

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

Kaj delajo evropski poslovni komunikatorji.

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

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

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

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

Komentar

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

PODJETJE V STARI IN V NOVI EKONOMIJI

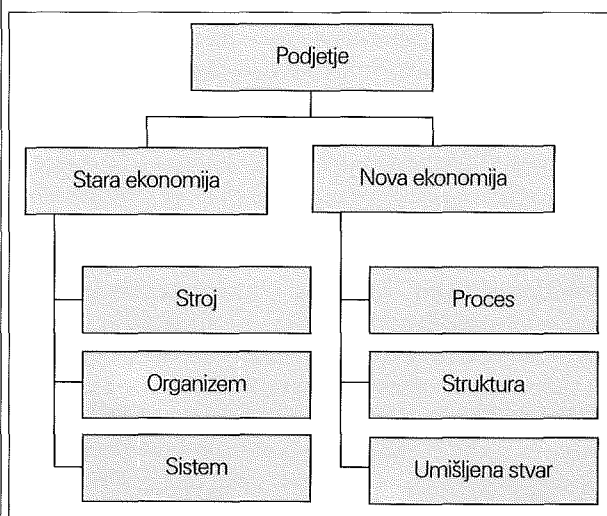
Da bi lahko razumeli, zakaj je poslovno komuniciranje tako pozno vstopilo v središče zanimanja tako poslovodnih kot tudi akademskih krogov, si moramo ogledati, kako so ti skozi čas razumevali podjetje in vlogo komuniciranja v njem.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Podjetje kot sistem. Pojem sistema združuje mehanske in organske sestavine prejšnjih dveh podob v novo podobo.

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

Komentar

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

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

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

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

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

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

Komentar

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

UPRAVLJANJE V STARI IN V NOVI EKONOMIJI

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

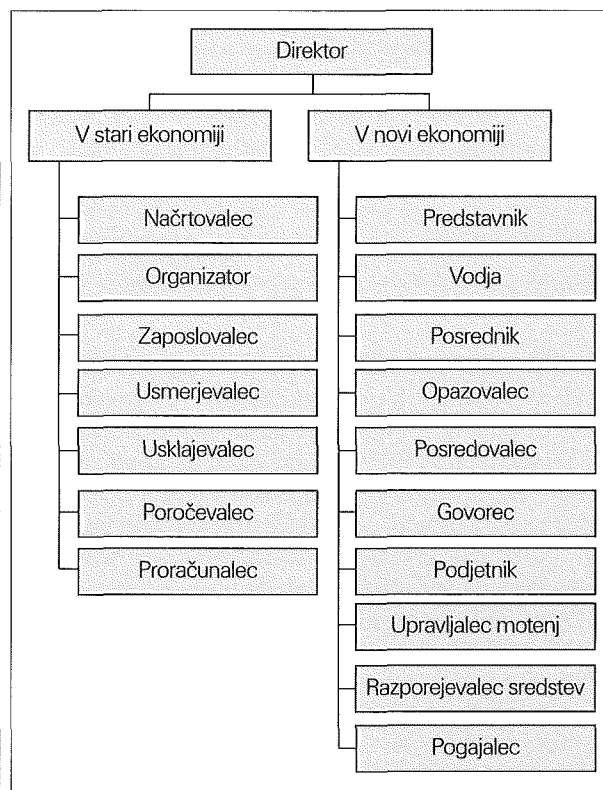
vodstvenega dela – tako kot različno razumevanje podjetja – pomembno razlikuje začetek od konca dvajsetega stoletja.

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

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

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

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



Komentar

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

STARI IN NOVI MODEL POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

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

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

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

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

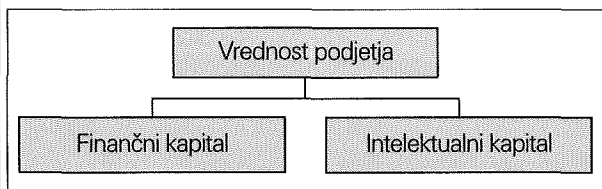
⁹ POEM (po angleško pesem) je skrajšanka, sestavljena iz začetnic angleških besed za osnovne funkcije direktorja, ki naj bi načrtoval (*Plan*), organiziral (*Organize*), izvrševal (*Execute*) in meril (*Measure*) – predvsem delo drugih po Stewartu (1998, 47).

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

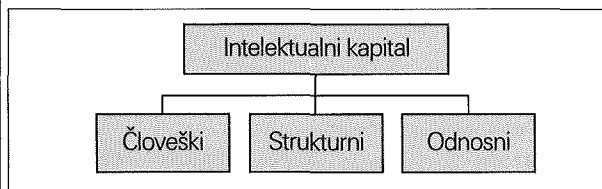
Komunikacijski kapital

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

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



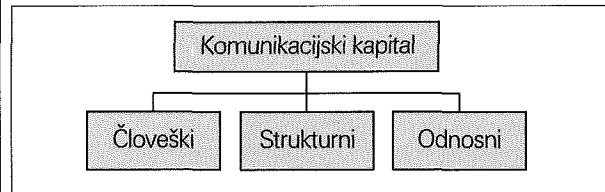
Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega, strukturnega in odnosnega kapitala. Človeški kapital je tisti, ki gre ob koncu delovnega dne domov, strukturni pa tisti, ki tudi še potem ostane podjetju. Človeški kapital so torej ljudje, ki svojo vrednost kot človeški kapital nosijo s seboj. Strukturni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



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

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

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



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

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

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

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

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

Komentar

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

SKLEP: NA ROBU SANJSKE DRUŽBE?

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

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

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

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

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

Literatura

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

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