

## ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCA TER POSLOVNA USPEŠNOST

**Povzetek.** Organizacijsko okolje posreduje v odnosu med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo. Emery in Trist sta opozorila, da različne vrste okolij različno vplivajo na organizacijsko vedenje. Članek predstavlja njuno pojmovanje vzročne teksture okolja in ga povezuje s pojmom organizacijske komunikacijske kompetence. Predlaga tudi, kako lahko pojem organizacijske komunikacijske kompetence povežemo s pojmom vzročne teksture okolja in kaj s tem pridobimo za razumevanje učinkov, ki jih ima organizacijska komunikacijska kompetenca na organizacijsko uspešnost.

**Gljučne besede:** organizacija, uspešnost, komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, organizacijska komunikacijska kompetenca, vzročna tekstura okolja

### Uvod

Pred enim letom smo v posebni številki *Teorije in prakse* o organizacijskem komuniciranju (letnik 35, št. 4) predstavili pojem organizacijske komunikacijske kompetence (O2K) in predlagali njeno razlikovanje od delovne komunikacijske kompetence (Verčič 1998). Po Jablinu, Cudu Houseju, Lee in Rothu (1994) smo s pojmom organizacijske komunikacijske kompetence imenovali "zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvajanje želenih učinkov v organizacijskem okolju" in nadaljevali: "Vsako delovanje terja neko nujno minimalno količino organizacijske komunikacijske kompetence. To je 'pražna organizacijska komunikacijska kompetenca' - splošna zmožnost in tiste sposobnosti, ki so bistvene za opravljanje posla, ne zadoščajo pa za povzročanje višjih nivojev uspešnosti s komuniciranjem. Posedovanje organizacijske komunikacijske kompetence nad pragom nujnega pa je lahko vir primerjalnih prednosti pred tekmeci." (Verčič 1998, 760)

V tem prispevku se sprašujemo, kako je lahko posedovanje organizacijske komunikacijske kompetence nad pragom nujnega vir primerjalnih prednosti pred tekmeci? Ali, povedano drugače: kako O2K vpliva na organizacijsko uspešnost.

\* mag. Dejan Verčič, partner v agenciji Pristop, Družbi za komunikacijski management v Ljubljani

## Organizacijska uspešnost

Opredelitev organizacijske uspešnosti je odvisna od opredeljevalca in njegovih predpostavk o smislu organiziranega oziroma organizacijskega delovanja. Osnovne pristope k organizacijski uspešnosti bomo predstavili na primeru poslovnih (dobičkonosnih) organizacij, čeprav so vsi uporabni tudi za druge vrste organizacij (v kolikor sprejmemo za veljavno tezo, da vse vrste organizacij tekmujejo z drugimi sorodnimi organizacijami za svoj prostor pod soncem - več o tem glej Hannan & Freeman 1989; Handy 1990). Najpomembnejši so štirje pristopi k poslovni uspešnosti: ekonomski, sistemski, strateški in kritični.

*Ekonomsko* se uspešnost izraža v dobičku. Najbolj nedvoumni zagovornik tega pristopa k opredelitvi poslovne uspešnosti je Friedman (1963), po katerem podjetja nimajo prav nobenega drugega merila uspešnosti kot dobička, ki so ga sposobna prislužiti svojim lastnikom. Mlajši ekonomisti liberalne usmeritve to povedo bolj zavito; tako na primer Kay (1995, 19-30) najprej pravi, da je poslovna uspešnost rezultat upravljanja odnosov z deležniki (zaposlenimi, potrošniki, vlagatelji in delničarji), ki tvorijo organizacijo, potem pa kot merila poslovne uspešnosti imenuje velikost organizacije, velikost njenega tržnega deleža, velikost dobička in velikost dodane vrednosti, ki jo ustvarjajo.

*Sistemsko* se uspešnost izraža v uspešnem prilagajanju okolju, ki omogoča preživetje (Rumelt, Schendel, & Teece 1994). Razlika med ekonomsko in sistemsko uspešnostjo je v tem, da se razlikujeta njuni funkciji optimizacije dobička: po ekonomski uspešnosti je optimalen dobiček tudi (kratkoročno) najvišji možni dobiček, medtem ko je po sistemski uspešnosti optimalen dobiček tisti, ki kratkoročno zadovoljuje lastnike in hkrati organizaciji omogoča rast in razvoj, tudi če ti nista kratkoročno opravičljivi s stališča maksimizacije dobička. Razprave med zagovorniki teh dveh pristopov so še posebej vroče v časih povečanih prevzemov in nakupov med podjetji, ko zagovorniki ekonomskih meril sodijo, da bi bilo bolje, da bi podjetja svoje denarne presežke vračala lastnikom, namesto da jih "zapravljajo" za sumljive nakupe, medtem ko zagovorniki sistemski meril sodijo, da so nakupi modra vlaganja "v prihodnost". Zdi se, da zagovorniki ekonomskih meril zagovarjajo interese lastnikov, zagovorniki sistemskih meril pa uprave podjetij.

*Strateško* se uspešnost izraža v zadovoljevanju interesov deležnikov - strateških skupin, ki organizacije tvorijo in jih obvladujejo (Cyert in March 1963). Število in velikost teh skupin se lahko razteza od osnovne četverice, ki smo jo prej navedli po Kayu, pa do vključitve praktično vseh članov neke družbe (prim. Verčič in Grunig 1999). Osnovna razlika med ekonomskim in sistemskim na eni ter strateškim pristopim je v tem, da prva dva ponujata merila, po katerih je mogoče izmeriti in primerjati uspešnost izbranih organizacij v danem časovnem obdobju, strateški pristop pa nam daje le navodila za izvajanje sodb o uspešnosti posamezne organizacije, medtem ko je primerjanje uspešnosti različnih organizacij nujno podvrženo kvalitativnim ocenam.

*Kritični pristop* je izpeljanka strateškega pristopa v tem, da uspešnost izraža v zadovoljevanju interesov strateških skupin, ki pa jih zoži na najožji krog ljudi, ki organizacijo obvladujejo oziroma ji "dominirajo". Ta skupina se imenuje *domi-*

nantna koalicija, v njo pa običajno sodijo posamezniki iz najvišjega vodstva organizacije in njihovi "botri". Kritični pristop se od strateškega loči po tem, da ima slednji v svojem središču problem usklajevanja mnogih interesov mnogih skupin, od katerih je organizacija odvisna, medtem ko kritični pristop izpostavlja kot ključno sposobnost dominantne koalicije, da čim bolj jasno izbira svoje cilje in jih potem dosega. Ta pristop postaja "dominanten" na področjih odnosov z javnostmi in komunikacijskega upravljanja (prim. Grunig 1992).

Prikaz osnovnih štirih pristopov k uspešnosti organizacij kaže, da uspešnost lahko pomeni zelo različne stvari. Vendar nas razlike med temi pristopi in njihovimi rezultati ocenjevanja uspešnosti tukaj ne zanimajo. Dovolj je, da se jih zavedamo. To, kar bomo prikazali v nadaljevanju, pa lahko uporabimo znotraj katerega koli zgornjega pristopa.

## Organizacijska okolja

Podali smo osnovni opredelitvi organizacijske komunikacijske kompetence in organizacijske uspešnosti. Če organizacijska komunikacijska kompetenca sploh kaj je, potem se morajo razlike v njenih vrednosti izražati v razlikah v vrednostih organizacijske uspešnosti. Da bi pa lahko povezali organizacijsko komunikacijsko kompetenco z organizacijsko uspešnostjo, moramo opredeliti še en pojem, ki posreduje med obema. To je organizacijsko okolje.

Spomnimo se, da smo O2K opredelili kot "zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvajanje zelenih učinkov v organizacijskem okolju". O2K smo v prejšnjem prispevku (Verčič 1998) opredelili na treh nivojih: mikro-O2K (O2K ljudi v organizacijah), makro-O2K (O2K organizacij samih) in mega-O2K (družbeno O2K preko organizacij). V nadaljevanju se bomo ukvarjali z O2K organizacij samih, torej z makro-O2K. Sprašujemo se torej, kaj je organizacijsko okolje in kako vpliva na razmerje med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo.

Najpomembnejša napaka, ki jo lahko naredimo pri iskanju povezav med O2K in organizacijsko uspešnostjo, je, da okolje obravnavamo kot splošni pojem, ki označuje pojav, ki na vse organizacije vpliva enako. Na zagate, ki iz tega sledijo, smo opozorili drugje (Verčič in Grunig 1999) in tudi predlagali, da sta nam pri reševanju tega problema lahko v pomoč Porterjeva operacionalizacija vplivov okolja preko petih konkurenčnih sil (Porter 1980; Porter 1985; Porter 1990; Porter 1994) in Grunigova situacijska teorija javnosti (Grunig 1997). Vendar menimo, da naša obravnava tega vprašanja doslej ni šla dovolj daleč, saj ne gre le za vprašanje, kako lahko konkretna okolja operacionaliziramo za opazovanje, temveč tudi za vprašanje, ali se okolja ne razlikujejo med seboj tako zelo, da nam sploh ne omogočajo enovitih opisov. Za ponazoritev tega, kar hočemo povedati, se bomo naslonili na razpravo Emeryja in Trista (1995) o vzročni teksturi organizacijskega okolja.

Povod za njuno razpravo je bilo bilo opažanje, da se organizacijske vede ukvarjajo z vprašanji zakonitosti, ki veljajo znotraj organizacij ali pa na nivojih interakcij

med organizacijami in njihovimi okolji. Vprašala sta se: Kaj pa če imamo opravka z zakonitostmi v okoljih, ki so neodvisne od organizacij oziroma od interakcij z organizacijami - kaj če okolja postanejo tako dinamična, da jim ni več mogoče prirejati smiselnih interakcij z organizacijami, ker so spremembe v okoljih prehitre, da bi se organizacije še lahko na njih pravilno odzivala?

Emery & Trist (1995) sta to zapisala tako:

$$\begin{matrix} Z_{11}, Z_{12} \\ Z_{21}, Z_{22} \end{matrix}$$

pri čemer  $Z_{11}$  pomeni okolje, v katerem je delovanje organizacije odvisno izključno od zakonitosti znotraj organizacijskega vedenja,  $Z_{12}$  in  $Z_{21}$  okolji, v katerih je delovanje organizacij odvisno od zakonitosti interakcij med organizacijami in okolji, in  $Z_{22}$  okolja, v katerih je delovanje organizacij odvisno od zakonitosti, ki povezujejo elemente v okoljih organizacij. V kontekstu naše razprave o O2K to pomeni, da je organizacijska uspešnost v prvem primeru odvisna od tega, kaj se dogaja v organizacijah, v drugem in tretjem primeru od tega, kaj se dogaja v menjavah med organizacijami in okolji, in v četrtem primeru od sposobnosti organizacij, da se prilagodijo delovanju v okolju, s katerim ne morejo napovedovati menjav (ker je okolje preveč dinamično, da bi bilo mogoče napovedovati njegova prihodnja stanja).

Emery in Trist (1995) sta te štiri vrste okolja imenovala (1) mirno, neurejeno okolje ( $Z_{11}$ ), (2) mirno, urejeno okolje ( $Z_{12}$ ), (3) nemirno-reaktivno okolje ( $Z_{21}$ ) in turbulentna polja ( $Z_{22}$ ).

*Mirno, neurejeno okolje* je okolje popolne konkurence, trg, ki ga uravnava nevidna roka, ki uravnaveša ponudbo in povpraševanje. Vsak ekonomski subjekt lahko proizvaja karkoli, odvisno pač od tega, kar trg pravi, da je potrebno. Vsi ekonomski subjekti so si torej med seboj enaki in ker ni v okolju nobenega reda, nobenih zakonitosti, razen pravilnega pretoka informacij (v obliki denarja) o ponudbi in povpraševanju, je uspešnost podjetij odvisna izključno od njihove sposobnosti, da "pravilno berejo" tržne informacije in pravilno organizirajo delovne procese. V takšnem okolju je najbolj učinkovito "znanstveno upravljanje" Taylorjevega (1967/1911) tipa (pravilna "optimizacija delovnih procesov").

*Mirno, urejeno okolje* okolje nastane, ko se na trgu vzpostavi nek red, ki z ekonomskega stališča pomeni pogoje nepopolne konkurence. Ekonomski subjekti nimajo več enakih izhodiščnih možnosti, ker je njihova uspešnost odvisna ne le od njihovih notranjih procesov, temveč tudi od njihovega položaja na trgu in od mesta, ki ga zasedajo v širši družbi. Neurejeno okolje lahko "uredi" država z regulacijo (npr. s podeljevanjem koncesij poslovnim subjektom za opravljanje storitev, kot se je to v preteklosti dogajalo v celi vrsti industrij od telekomunikacij, komunale, energetike, letalstva itd.) ali pa kar podjetja sama z medsebojnimi dogovori (tovrstno "urejanje" trgov s strani podjetij samih večina držav vsaj načeloma preganja kot "nezakonito omejevanje konkurence"). V takšnem okolju je najbolj učinkovito "strateško pozicioniranje" Porterjevega (1985) tipa (pridobivanje "konkurenčnih prednosti").

*Nemirno-reaktivno okolje* nastane, ko na trgu nastopa več velikih igralcev, ki so vsi sposobni vplivati na oblikovanje "pravil igre" in zato ni več pomembno, kdo je ta bolj sposoben "izigravati", temveč se težišče tekmovanja prenese na "spreminjanje igre" kot take. Nemirno-reaktivno okolje običajno nastane po deregulaciji in globalizaciji "mirnih, urejenih okoljih", ki pa se ne vrnejo v idealno stanje popolnega trga, ker so glavni igralci na trgu preveliki in prebogati, da bi bilo mogoče govoriti o njihovi "enakopravnosti" z drugimi subjekti na trgu. Če so vlade sposobne preprečevati velikim poslovnim konglomeratom, da bi si med seboj trge razdelili, so se ti prisiljeni spopadati v vedno ostrejših pogojih poslovanja, pri tem pa morajo računati, da vsaka poteza enega za seboj potegne protipoteze ostalih (velik del združevanja, ki danes poteka na področju novo "dereguliranih industrij", kot so na primer telekomunikacije, energetika in letalstvo, si je najlažje razložiti na ta način). V takšnem okolju je najbolj učinkovit "strateški razvoj znanja" Hamelovega in Prahaladovega (1990) tipa (razvoj "jedrnih zmožnosti").

*Turbulentna polja* pa nastanejo, ko neke sile, običajno možnosti razvoja novih tehnologij, sprožijo nepredvidljive dogodke, katerih odvijanja ostajajo nejasna in zato se nanje ne da pripraviti z nikakršnim "vlaganjem v znanje" ali v "jedrne zmožnosti". Takšna polja lahko danes opažamo v razvoju računalniških tehnologij, še posebej tistih, ki so vezane na razvoj interneta, in v biotehnologij. Veliki konglomerati se na takšne razmere prilagajajo s pospešenimi nakupi čim več novonastalih, inovativnih podjetij, vendar končni izkupiček teh nakupov ni jasen. Problem je deloma v tem, da ljudje v teh podjetjih nočejo delati za velike in urejene korporacije - kar je bil eden izmed osnovnih razlogov, da so začeli na svoje. Organizacije, ki delujejo v turbulentnih poljih, zaenkrat nimajo na voljo nobenih orodij, ki bi jim pomagala urejati bodisi notranje delovne procese bodisi odnose z okoljem. Vse, s čimer razpolagajo, je v glavah njihovih ljudi in ti sledijo predvsem svojim vrednotam. Emery in Trist sta za turbulentna polja predlagala, da je v njih najbolj učinkovit pravilni "odnos do zaposlenih" McGregorjevega (1960) tipa (v smislu njegove "teorije Y").

Razlike med temi štirimi vrstami okolja so izrednega pomena za razumevanje odnosa med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo.

## Delovna komunikacijska kompetenca (D2) in organizacijska komunikacijska kompetenca (O2K)

V naši prvi razpravi o organizacijski komunikacijski kompetenci (Verčič 1998) smo predlagali njeno (O2K) razlikovanje od delovne komunikacijske kompetence (D2K). D2K je tista komunikacijska kompetenca, ki je nujna za opravljanje nekega dela. Vsak delavec mora biti sposoben sprejemati osnovna navodila, ki ga uvajajo in usmerjajo pri njegovem početju, sicer delovno ne more biti koristen. Različna dela terjajo različne nivoje organizacijske komunikacijske kompetence in zahteve po teh so v storitvenem sektorju praviloma višje kot v proizvodnem sektorju (še posebej tam, kjer gre za "delo s strankami"). O2K pa za razliko od D2K za njenega

lastnika pomeni vir dodatnih prednosti v organizacijskem okolju, ki ne izhajajo iz vsebine in pravilnosti dela, temveč iz organizacijskega konteksta tega dela. Kaj to pomeni in kolikšen je pomen tega, pa lahko pokažemo na razlikah med štirimi vrstami okolij, kot sta jih predlagala Emery in Trist.

#### *O2K v mirnem, neurejenem okolju*

Po Emeryju in Tristu podjetja v mirnem, neurejenem okolju popolnega trga ne morejo razlikovati med strategijo in taktiko, ker se morajo stalno prilagajati ponudbi in povpraševanju, ki edini odločata o pravilnosti poslovnih odločitev. Enako trdimo, da v mirnem, neurejenem okolju za organizacije ni razlike med O2K in D2K, ker jim okolje (kontekst) ne omogoča pridobivati kakršnekoli prednosti s komuniciranjem nad njegovim praznim nivojem, ki je enostavno v sporočanju svoje ponudbe in sprejemanju tržnega povpraševanja. Glavnina vseh politično obarvanih kritik poslovnega komuniciranja, od oglaševanja do odnosov z javnostmi, temelji na zmotnem prepričanju, da so trgi mirna, neurejena okolja, na katerih so informacije enako dostopne vsem in brezplačne. Toda vprašanje je, ali so mirna, neurejena okolja sploh kje, razen v ekonomskih učbenikih.

#### *O2K v mirnem, urejenem okolju*

V mirnem, urejenem okolju se strategija loči od taktike in O2K od D2K. Zgodovinsko vzeto se zdi, da je nastanek specializacije na področju organizacijskega komuniciranja (odnosi z javnostmi, oglaševanje itd.) povezan s prehajanjem mirnih, neurejenih okolij v mirna, urejena okolja na prehodu iz prejšnjega v sedanje stoletje, najprej v ZDA (Marchand 1985; Olasky 1987). V mirnem, urejenem okolju se organizacijska komunikacijska kompetenca kaže v sposobnosti organizacij, da predvidevajo, načrtujejo in izvajajo strateške odnose z najpomembnejšimi skupinami v njihovem zunanem okolju, predvsem z vladami in njihovimi regulatornimi agencijami, pa tudi z množičnimi mediji in javnim mnenjem. V mirnem, urejenem okolju ni razlike med O2K in D2K znotraj organizacij, razlika pa nastane pri njihovem komuniciranju navzven.

#### *O2K v nemirnem-reaktivnem okolju*

V nemirnem-reaktivnem okolju se ob razlikovanju med O2K in D2K pri njihovem delovanju navzven vzpostavi razlika tudi navznoter: razvijanje "jedrnih zmožnosti" terja vse kaj več kot le "optimizacijo delovnih procesov" - zahteva prepoznavanje, osmišljanje in razumevanje tistih notranjih prednosti neke organizacije, ki lahko tej zagotovijo dolgoročne viře razlikovanja in tekmovanja z drugimi organizacijami na različnih poljih spopadov. V vojaškem žargonu sta Emery in Trist opozorila, da lahko ob strategiji in taktiki ločimo tudi "operacije", delno samostojne premike posameznih delov organizacij, ki so še vedno usklajeni s splošno usmeritvijo (strategijo) organizacije, vendar so večji in bolj kompleksni kot taktike, ki so jim podrejene. Ob strateških skupinah v okolju na pomenu pridobijo strateške skupine v samih organizacijah in zato postane notranje komuniciranje ena izmed osrednjih lastnosti O2K v tem okolju.

*Turbulentna polja*

Problem turbulentnih polj je v tem, da nam ne omogočajo, da bi organizacije, njihova okolja in odnose med njimi mislili na klasičen način, kot objekte. Meje organizacij niso več jasne, prav tako pa tudi ne okolje. Vse se hitro spreminja in opredelitev strategije kot prilagajanje zunanjim okoliščinam ni več mogoča. Morda je celo bolje, da namesto o organizacijah govorimo o organiziranju, kot je predlagal Weick (1979). Običajne poslovne oblike vodenja, sodelovanja in vplivanja odpovedo in osrednje mesto dobijo vrednote kot neke vrste "atraktorji" v poljih družbenih odnosov. Emery in Trist sta za turbulentna polja predlagala "drugačen odnos" vodstev organizacij do ljudi, kot je na primer to predlagal McGregor v njegovi teoriji Y. Raziskave, ki so se tega problema lotile v kontekstu preučevanja organizacijskih kultur, pa tega zaenkrat niso potrdile (npr. Dozier, Grunig, & Grunig 1995) - kar se je na področju preučevanja vrednot v organizacijah pokazalo je, da niso tako pomembne razlike med njimi (npr. razlikovanje med organsko in mehansko kulturo organizacij) kot njihove jakosti (kako močno posamezne vrste organizacijske kulture prežemajo različne organizacije). Zato bi si drznili trditi, da ne vemo, kaj O2K v teh okoljih je in kako se izraža. To je velika bela lisa na področju organizacijskega komuniciranja, ki jo bo še potrebno raziskati.

**Zaključek**

Vloge in pomena organizacijske komunikacijske kompetence za organizacijsko uspešnost ne moremo razumeti, če ne poznamo načina, na katerega organizacijsko okolje deluje na njen odnos. Žal pa imamo na voljo le malo razvitih predlogov, kako organizacijska okolja razlikovati in preučevati. V tem članku sem predlagal, da nam eno izmed možnih poti iz te zagate nudi Emeryjeva in Tristova konceptualizacija vzročne teksture organizacijskega okolja in nakazal odnos med štirimi osnovnimi vrstami okolja, kot sta jih predlagala imenovana avtorja in organizacijsko komunikacijsko kompetenco. Pri tem pa je postalo očitno, da o organizacijski komunikacijski kompetenci v kontekstu turbulentnih polj ne vemo nič.

**LITERATURA**

- Cyert, R. M. in March, J. G. 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. in Grunig, J. E. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Emery, F. E. in Trist, E. L. 1995. The causal texture of organizational environments. V S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz in M. Mayer (ur.), Foundations of organizational communication: a reader (zv. 2, str. 130-139). White Plains, NY: Longman.
- Friedman, M. 1963. Capitalism and freedom. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Grunig, J. E. (ur.). 1992. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. 1997. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research. V D. Moss, T. MacManus in D. Verčič (ur.), *Public relations research: an international perspective* (str. 3-48). London: International Thomson Business Press.
- Hamel, G. in Prahalad, C. K. 1990. *Competing for future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. 1990. *Understanding voluntary organizations*. London: Penguin.
- Hannan, M. T. in Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jablin, F. M., Cude, R. L., House, A., Lee, J. in Roth, N. L. 1994. Communication competence in organizations: conceptualization and comparison across multiple level of analysis. V L. Thayer & G. A. Barnett (ur.), *Organization-communication. Emerging perspectives IV* (str. 114-140). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Kay, J. 1995. *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.
- Marchand, R. 1985. *Advertising the American dream: making way for modernity, 1920-1940*. Berkeley, CA: University of California Press.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Olasky, M. N. 1987. *Corporate public relations: a new historical perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- Porter, M. E. 1994. Toward a dynamic theory of strategy. V R. P. Rumelt, D. E. Schendel in D. J. Teece (ur.), *Fundamental issues in strategy: a research agenda* (str. 423-461). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. in Teece, D. J. 1994. Fundamental issues in strategy. V R. P. Rumelt, D. E. Schendel in D. J. Teece (ur.), *Fundamental issues in strategy: a research agenda* (str. 9-47). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Taylor, F. W. 1967/1911. *The principles of scientific management*. New York: W. W. Norton.
- Verčič, D. (1998). Organizacijska komunikacijska kompetenca. *Teorija in praksa*, 35(4), 759-770.
- Verčič, D. in Grunig, J. E. 1999. The origins of public relations theory in economics and strategic management. V D. Moss, D. Verčič, & G. Warnaby (ur.), *Perspectives on public relations research* (str. 9-58). London: Routledge. (Slovenski prevod: Verčič, D. in J. Grunig (1998), *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem upravljanju*, *Teorija in praksa* 35(4), 558-696.)
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*, 2. izd. New York: McGraw-Hill.