

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE: VZROKI IN POSLEDICE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA²

Zakaj organizacije tako nizko cenijo strokovnjake za komuniciranje in komuniciranje nasploh? Komunikatorji, ki obvladajo mnoge veščine, naj bi vendarle bili eden izmed njihovih najpomembnejših virov.

Če hočemo odgovoriti na to vprašanje, se moramo postaviti v vlogo vodstva organizacij. S čim se to ukvarja? Kratek odgovor je, da s *strateškim upravljanjem*, ali, bolj enostavno, z uresničevanjem strateškega načrta. Vodstva uporabljajo metodiko strateškega načrtovanja za upravljanje ljudi in procesov za doseganje organizacijskega poslanstva na način, ki je izmerljiv. Vodstva odgovarjajo za merljive rezultate. Ti so konkretni, ne abstraktni.

Organizacijsko komuniciranje lahko opredelimo kot spekter aktivnosti, od medosebnega, dvosmernega komuniciranja, pa do priprave formalnih programov za notranje in zunanje javnosti z izborom primernih medijev, ki naj nam pomagajo pri doseganju poslanstva, namenov in ciljev. Organizacijski komunikatorji ali strokovnjaki za odnose z javnostmi so tisti, ki izvajajo takšne oblike komuniciranja za organizacije. Praksa profesionalnega komuniciranja je v Sloveniji na svetovnem nivoju. Leta 1998 je Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev (IABC), največja in vodilna organizacija poslovnih komunikatorjev na svetu, nagradilo Slovensko sekcijo IABC kot najboljšo v tistem letu.

Mnogi direktorji ne cenijo komuniciranja zato, ker menijo, da ne dosega merljivih rezultatov. Za direktorja, ki je bil izšolan v analitičnem duhu, je komuniciranje preveč abstraktno, premehko in premalo oprijemljivo, da bi ga bilo mogoče meriti.

Komunikatorji pogosto sami prispevajo k tej podobi. Toby Maloney, podpredsednik in direktor internega komuniciranja SmithKline Beecham Pharmaceuticals, ta problem opisuje z naslednjo trditvijo: "Komunikator ne more uspeti, če mu ne zaupajo. Zaupanja pa ne moreš doseči, če ne poznaš dejavnikov, ki krojijo usodo podjetja. Če se komunikator skriva nekje v kleti in ne pozna širše slike podjetja in panoge, ga ne bo nihče pripustil k procesu strateškega načrtovanja. Ljudje, ki s podjetji upravljajo in o njih odločajo, so zelo tekmovalni ... in se spoznajo na svoj posel. Zato morajo komunikatorji o podjetju vedeti toliko, kot vé vodstvo podjetja. To pa pomeni, da se morajo ukvarjati s podjetjem in s poslovanjem."

Edini razlog, zaradi katerega imamo v organizacijah komunikacijske programe, je doseganje merljivih rezultatov. Ti organizaciji pomagajo dosegati njeno poslanstvo. Če hočemo v takšnem okolju preživeti in uspeti - ali pa celo biti upoštevanjani v

¹ Lester R. Potter, MBA, ABC, je glavni govornik na 2. letni konferenci Slovenskega društva za odnose z javnostmi (Portorož, 21. - 23. september 1999). Je lastnik svetovalnega podjetja Les Potter Incorporated in nekdanji predsednik Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC).

² Prev. Dejan Verčič.

obdobju omejenih sredstev in zmanjševanja stroškov - potem moramo pomembno in izmerljivo prispevati k strateškemu upravljanju. Komunikacijske programe moramo osmišljati, izvajati in z njimi upravljati strateško ter hkrati zapisovati izmerjene rezultate, s katerimi smo prispevali k doseganju poslanstva organizacije. Takšen način dela velja za vse države in za vse vrste organizacij, enako za komunikacijske generaliste in za specialiste. Velja za notranje in zunanje komuniciranje.

Kaj je strateško upravljanje?

Uspešno upravljanje temelji na procesu strateškega načrtovanja, ki daje merila za vsakodnevno odločanje in shemo, po kateri je mogoče odločitve ocenjevati. Strateško upravljanje odgovarja na tri osnovna vprašanja. Prvič, kam gremo? Drugič, kakšno je naše okolje? In tretjič, kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni? V procesu strateškega načrtovanja organizacije razvijajo svoja poslanstva, namene, cilje, strategije in taktike.

Prosvetljeni direktorji od komunikacijskih programov pričakujejo uresničevanje organizacijskih poslanstev, namenov in ciljev ter omogočanje izvajanja ključnih strategij in taktik. V tem je ves pomen strateškega upravljanja s komuniciranjem; pomeni, da obstaja vzročna povezava med komunikacijskimi aktivnostmi in doseganjem organizacijskega poslanstva in da komunikacijski programi podpirajo uspešno izvajanje strateških dejavnosti tako, da je to mogoče izmeriti. Karkoli manj od tega ni dopustno. Komunikatorji, ki svojega dela ne opravljajo strateško, so prezrti, zamenjani ali pa podrejeni drugim, ki so sposobni pokazati prave rezultate.

Raziskovalni sklad Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev je izvedel raziskavo o Odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem upravljanju. Rezultati so pokazali, da je strateško upravljanje komunikacij ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki odlične organizacije loči od ostalih. Komuniciranje mora biti strateško, če naj pomembno prispeva k doseganju organizacijskih ciljev. Raziskava je še pokazala, da odlični komunikatorji pomembno prispevajo k procesu strateškega načrtovanja in odločanja v svojih organizacijah.

Glavni direktorji organizacij z najodličnejšimi komunikacijskimi programi so celo ocenili, da se jim vsak dolar, vložen v komuniciranje, povrne več kot dvakrat. V nasprotju s prvimi pa so glavni direktorji manj odličnih organizacij ocenili, da se jim sredstva, vložena v komuniciranje, povrnejo polkrat slabše. Glede na to ni nič čudnega, da so komunikatorji pod takšnim pritiskom doseganja merljivih rezultatov.

Prve (strateške) stvari najprej

Kako se torej "strateško" lotimo upravljanja s komuniciranjem?

Najprej moramo razčistiti temeljne pojme o strateškem načrtovanju, ki je v središču mojega procesa strateškega načrtovanja komunikacij. To je pomembno zaradi dvo-

jega. Prvič, preučiti moramo, kaj naj naš strateški komunikacijski program sploh podpira. Iz dobrega strateškega načrta se je mogoče naučiti veliko stvari, ki jih mora komunikator poznati, če želi biti učinkovit. Drugič, moj proces strateškega načrtovanja komunikacij temelji na normalnem strateškem načrtovanju. Zato, ker to deluje.

Uspešno strateško načrtovanje se začne z nekaterimi preliminarnimi aktivnostmi. Te so, skupaj z njihovimi rezultati, pomembne tudi za organizacijskega komunikatorja in mu pomagajo razumeti, kako proces strateškega načrtovanja poteka. Vsaka organizacija deluje v dvojnem okolju: v mikrokolju (ali okolju nalog, ki ga sestavljajo potrošniki, trgi, sorodne industrije, tekmeči) in makrookolju (ali splošnem okolju, v katerem se večdimenzionalno prepletajo družbene, politične, gospodarske in tehnološke sile, ki vplivajo na organizacijsko delovanje). Strateški načrtovalec in pisec o teh vprašanjih, William E. Rothschild, je celovito proučevanje teh okolij, njihovo analizo, sintezo in ocenjevanje poimenoval *strateško mišljenje*. Dvojno okolje enako deluje na profitne in na neprofitne organizacije. Sam sem uporabljal enake načine strateškega načrtovanja v obeh sektorjih in z enako dobrimi rezultati.

Russel L. Ackoff je strateško načrtovanje opredelil kot "zarisovanje zelene prihodnosti in načine njenega uresničevanja. Načrtovanje je proces, ki zajema pripravo in oceno vseh prepletenih odločitev, preden je potrebno njihovo udejanjenje. Odločitve zadevajo okoliščine, za katere smo prepričani, da če vanje ne posežemo s svojimi dejanji, ne bodo privedle do zelene prihodnosti. S pravnimi dejanji pa moramo izboljšati možnosti za doseg zelenih rezultatov."

Vrnimo se k organizacijskemu vodstvu. Načrtovanje je pomembno upravljalско orodje, vodstva pa uporabljajo strateške in taktične ali operativne načrte. Taktični ali operativni načrti povedo, *kako* nekaj narediti, strateški načrti pa se ukvarjajo z vprašanjem, *kaj* početi.

Ti načrti so zemljevidi strateškega upravljanja, ki začrtujejo, kam organizacije gredo in kako naj bi tja prišle. Načrti običajno tudi navajajo, kako bo organizacija vedela, da je na pravi poti. To navadno spremljamo z donosnostjo na vložena sredstva, donosnostjo sredstev glede na prihodke in z drugimi finančnimi pokazatelji.

Eden izmed priljubljenih načinov spremljanja in spodbujanja rezultatov v poslovnih enotah se imenuje uravnotežena tabela.³ Tabela sestavljajo štirje pregledi - financ, kupcev, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Skupaj dajejo uravnoteženo sliko sedanjega delovanja in nosilcev prihodnosti.

Rast organizacij se že od nekdaj spremlja statistično, s spremljanjem prihodkov in dobička. Toda, kot pravi svetovalec Gary Grates, sodobne organizacije, ki nastajajo iz procesov preoblikovanja in drugih oblik prenavljanja, dosti bolj usmerjajo svoje vire in strategije v tiste vrste rasti, ki jih bodo popeljale k uspehu v novem tisočletju. Trgi so vse bolj globalni in tekmovalni, potrošniki vse bolj zahtevni, zaposleni vse bolj cinični in vlagatelji vse bolj nestrpni. V tem "nabitem" poslovnem okolju vse več organizacij ugotavlja, da lahko odgovore na zunanje izzive in potrebe rasti merijo z inovativnostjo - novimi izdelki, storitvami ali tehnologijami - enako dobro kot z rastjo tržnega deleža, prodaje, prihodkov ali

³ *Balanced scorecard.*

dobička. Grates pravi, da dolgoročna rast vedno bolj temelji na dodajanju vrednosti v delovnem procesu in na zaposlenih, ne pa na dobičku. Povsem jasno je, da lahko v takšnih okoliščinah komunikatorji igramo pomembno vlogo.

Proces strateškega načrtovanja se razvija enako, kot se razvija organizacija. Kar je pomembno, pa je strateški način razmišljanja, ki je ključna lastnost uspešnega vodstva. Karl Albrecht, ki se ukvarja z razvojem organizacij, pravi, da je strateg tisti, ki zna misliti v luči organizacijskih namenov, preučiti zunanje okolje, domisliti pričakovane in možne prihodnosti in postaviti splošno smer, v katero je potrebno iti. "Strateg je tisti, ki je sposoben organizaciji pomagati, da se uspešno prilagaja spremembam v okolju."

Tako kot obstajajo razlike v upravljanju med različnimi vrstami organizacij, se razlikujejo tudi procesi načrtovanja in njihovi končni izdelki. V glavnem pa uspešni strateški načrti vsebujejo naslednje bistvene elemente:

- Analizo potreb in okoliščin - V kakšnem poslu smo? Kakšno je naše poslanstvo? Kdo so naši potrošniki in kje so naša tržišča? Komu služimo? Kakšni so tisti, ki jim služimo? Kje se nahajamo? Kaj vemo o svojih tekmecih? Ali smo, kjer bi si želeli biti?

- Predpostavke - Katere zunanje sile bodo vplivale na nas v času trajanja tega načrta? Katere omejitve si bomo sami postavili? katerim vrednotam bomo sledili?

- Strateški povzetek - Katere so naše prednosti in slabosti? Katere so naše tržne priložnosti in grožnje? Kakšne so naše konkurenčne prednosti in šibkosti? Kaj so naši nameni, cilji, strategije in taktike? Kako bomo merili svoje rezultate?

- Načrti za nepredvidene okoliščine - Kako bomo prepoznali nepredvidene sile? Kaj bomo storili, če stvari ne bodo potekale tako, kot smo jih načrtovali? Kako se lahko pripravljamo na nepričakovano in še vedno dosegamo zastavljene cilje?

Razvoj tehnologije, še posebej osebnih računalnikov, je olajšal proces načrtovanja, čeprav je isti tehnološki napredek skrajšal roke, za katere načrtujemo. Prvi strateški načrt, ki so ga naredili leta 1980, je bil petletni. V današnjem svetu hitrih sprememb se zdi pet let smešno dolga doba. Današnji strateški načrti se osredotočajo na triletna obdobja, s poudarkom na tekočem fiskalnem letu. Čeprav se roki, za katere načrtujemo, krajšajo, in so tržne niše, v katere ciljamo, vse manjše, pa je strateški način razmišljanja danes bolj pomemben kot kdajkoli prej.

Strateški načrt in komunikatorjeva vloga

Komunikatorji se lahko iz "klasičnega" strateškega načrtovanja veliko naučimo. Sam proces in tehnike, jezik, načini merjenja rezultatov - vse to skupaj komunikatorju pomaga pri učenju, kako strateško misliti in kako s komuniciranjem strateško upravljati. Strateški načrt organizacije, v kateri dela, je za komunikatorja pomemben vir informacij za njegov komunikacijski načrt. Nenazadnje je strateški načrt organizacije seznam pomembnih dejanj, ki potrebujejo komunikacijsko podporo.

V jedru strateškega upravljanja komunikacij je komunikacijski načrt. Ta povezuje komunikacijske aktivnosti s poslanstvom, nameni, cilji, strategijami in taktikami organizacije, in to na izmerljiv način. Z drugimi besedami: *strateško*.

Komunikacijski načrt je zapis tega, katere komunikacijske aktivnosti bomo izvajali v podporo doseganja organizacijskih ciljev, v kakšnem časovnem okviru jih bomo izvedli, koliko denarja bomo porabili in kako bomo izmerili rezultate.

Organizacije že leta uporabljajo klasične tehnike strateškega načrtovanja za usmerjanje svoje poti. Komunikacijski načrti imajo enako nalogo. Komunikatorja morajo voditi do pravih aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale doseči njene cilje s pomočjo strateškega komuniciranja kot upravljalškega orodja.

Strateški načrt, načrt trženja in poslovni načrt so si vsi podobni. To pa pomeni, da moramo komunikacijski načrt napisati na enak način, če hočemo, da mu bodo tudi drugi priznali, da je "strateški". Kot sem že omenil, imajo poslovni načrti navadno štiri glavna poglavja, od katerih je lahko vsako naprej razdeljeno tudi na deset in več podpoglavij. Strateški komunikacijski načrt naj izgleda podobno, čeprav je vrstni red vsebine rahlo drugačen.

Deset točk komunikacijskega načrta

Moj model za pripravo strateškega komunikacijskega načrta ima naslednjih deset poglavij:

1. Povzetek - pregled načrta
2. Komunikacijski proces - za didaktične potrebe
3. Ozadje - poslanstvo, videnje, vrednote in dogodki, ki so vplivali na nastanek načrta
4. Situacijska analiza - glavna vprašanja in okoliščine, s katerimi se načrt ukvarja
5. Zapis sporočil - glavna sporočila načrta
6. Javnosti/deležniki - strateške skupine, ki so navedene po pomembnosti in s katerimi bi radi razvijali in vzdrževali dobre odnose
7. Sporočila za ključne javnosti/deležnike - za vsako ključno javnost posebej pomembno sporočilo v enem ali dveh stavkih
8. Izvedba - komunikatorjeva vprašanja, zapisi o javnostih/deležnikih, sporočilih, medijih, časovnicah, stroškovnikih, pričakovanih rezultatih in metodah ocenjevanja
9. Proračun - uporabimo običajni način priprave proračuna, kakršen je v navadi v naši organizaciji
10. Spremljanje in ocenjevanje - kako bomo merili in ocenjevali doseženo glede na vnaprej postavljene mejnike in zelene rezultate

Ta model v desetih točkah je zelo primeren za letni komunikacijski načrt, pa tudi za krajša časovna obdobja. Dobro se obnese kot integralni komunikacijski načrt, ki obravnava notranje in zunanje dejavnike, pa tudi druge sestavine, kot je na primer oglaševanje. Ta model je uporaben tudi za načrtovanje posamičnih programov, kot so programi komuniciranja z zaposlenimi.

V vsakodnevem življenju se posamezne točke tega modela pogosto uporabljajo v različnih kombinacijah, tudi brez celovite rabe modela. Tako je tudi prav. Celotni smisel strateškega mišljenja je prav v *strateškem razmišljanju*. Spoznavamo poslanstvo svoje organizacije, preučujemo okolja, v katerih deluje, razvi-

jamo strateške komunikacijske načrte za aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale uresničiti njeno poslanstvo.

Pogosto pride prav uporaba samo petih elementov - vprašanja, javnosti/deležniki, sporočila, mediji in ocenjevanje - za svetovanje tistim, katerih delo podpiramo. Tudi takšna raba je še vedno oblika strateškega upravljanja komunikacij. Bistveno je vzročno povezovati komuniciranje z uresničevanjem poslanstva organizacije. Opazujmo odprta vprašanja (vzroke) in kaj povzročajo (učinke), potem pa razvijajmo komunikacijske aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale doseči njene cilje.

Obdobje, za katerega načrtujemo, je odvisno od več spremenljivk, predvsem od vprašanj, s katerimi se ukvarjamo. Trend gre v smeri krajšanja teh časovnih obdobji zaradi vse hitrejših sprememb na naših trgih. Okolje in okoliščine, v katerih delujemo, se danes spreminjajo prehitro, da bi lahko načrtovali daleč vnaprej.

Ključno je naslednje: da bi nas cenili kot komunikacijske strokovnjake za naše prispevke k strateškemu upravljanju, moramo vedno misliti in delovati strateško. To lahko dosežemo brez pretiranega truda, če sledimo procesu, ki sem ga opisal v tem prispevku. Ta lahko vodi razmišljanje in naš pristop h kateremukoli projektu ali nalogi. Pomaga nam priti do bistva vprašanja, razumeti, za kaj pri nekem vprašanju gre in kakšen je njegov strateški pomen, in se odločiti, s katerimi dejanji bomo najbolj uspešno dosegli svoj namen. To pa daje nov pomen staremu izreku: "Načrtuj svoje delo in udejanji svoj načrt."

LITERATURA

- Albrecht, K. 1983. *Organization Development: A Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dozier, D. M., Grunig, L., and Grunig, J. E. 1995. *Manager's Guide To Excellence In Public Relations And Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J. W. 1983. *Applied Strategic Planning: How To Develop A Plan That Really Works*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J. W. 1993. *Applied Strategic Planning: How To Develop A Plan That Really Works*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Grates, G. F. "Are You ready To Grow? Communication Strategies for Managing Growth in a Complex and Competitive Marketplace," *Public Relations Quarterly*, 22 September 1995, 42.
- Grunig, J. E. (ed.) 1992. *Excellence In Public Relations And Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Kaplan, R.S., and Norton, D. P. "Knowing the Score; Use of Balanced Scorecard in Evaluating Management Tools," *Financial Executive*, 21 November 1996, 30.
- Phatak, A. V. 1992. *International Dimensions of Management*. California: Wadsworths Publishing Company
- Potter, Lester R. 1997. *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. San Francisco: International Association of Business Communicators
- Rothschild, W. E. 1976. *Putting it All Together: A Guide to Strategic Thinking*. New York: AMACOM
- The Ragan Report, June 6, 1995.