

## STRATEŠKI KOMUNIKACIJSKI MANAGEMENT

**Povzetek.** Prispevek umešča vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja v strateški management organizacij. Temeljne lastnosti strateškega managementa vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslanstvom organizacije in okoljem - notranjim in zunanjim - oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi povezuje z bistvom odnosov z javnostmi: vzdrževanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi okolji, da bi organizacija lahko uresničila svoje poslanstvo s čim manjšimi stroški. Vodenje in upravljanje strateškega vzdrževanja ravnotežja organizacija-okolje pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe, to je strateško načrtovanje. Za načrtovanje strateškega komunikacijskega managementa avtor predlaga odzivni razvojni model.

**Ključne besede:** strateški management, strateško načrtovanje, model, komunikacijski management, strateški komunikacijski management, odnosi z javnostmi

Strateški komunikacijski management je v praksi veliko uporabljan, a v teoriji premalo utemeljen in relativno nov pojem. Je križanec, nastal med strateškim managementom, ki ga je vseobsežno utemeljil šele leta 1979 Igor H. Ansoff<sup>1</sup> in komunikacijskim managementom, ki sta ga teoretsko vseobsežneje utemeljila ameriška profesorja James E. Grunig in Todd T. Hunt<sup>2</sup> kot "vodenje in upravljanje komunikacijskih funkcij organizacije". Čeprav ni enoveljavne opredelitve, je pri vseh opredelitvah strateškega organizacijskega managementa vendarle skupno, da gre za splet pomembnih in vseobsežnih managerskih odločitev in akcij, ki so dolgotrajno determinirajoče za organizacijo. Ta dolgotrajnejši strukturiran proces vključuje opazovanje okolja, strateško načrtovanje, strateško izvedbo ter evaluacijo in kontrolo. Pri tem je posebej pomembno opazovanje priložnosti in nevarnosti iz okolja v luči prednosti in slabosti same organizacije (Hunger in Wheelen 1993, 7).

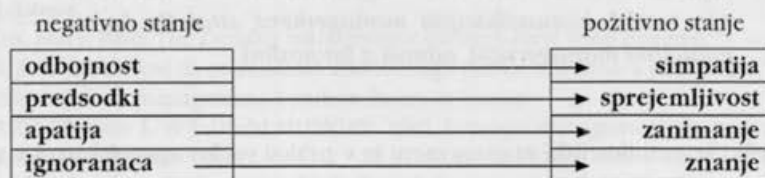
\* Pedja Ašanin Gole, vodja sektorja za organizacijsko komuniciranje, DDC, Družba za državne ceste, Ljubljana

<sup>1</sup> Ansoff I.H. 1979. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.

<sup>2</sup> Grunig, J. E., T. T. Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. San Francisco: Holt, Rinehart and Winston Inc.

Tako imenovana Mehiška listina<sup>3</sup> definira odnose z javnostmi kot "umetnost in aplikativno družbeno vedo, ki analizira trende, predvideva njihove posledice, svetuje organizacijskim vodjem in izvaja načrtovane programe akcij z namenom, da služijo organizacijskemu in javnemu interesu. Svetovalci za odnose z javnostmi načrtujejo, vzpostavljajo in vzdržujejo dobro ime (goodwill) in medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi". Poleg tega, da postavlja odnose z javnostmi med družbene vede, navedena definicija uvaja še nekaj prvin. Med njimi je nedvomno najpomembnejša načrtovanje otipljivih ciljev (analiza trendov, predvidevanje njihovih konsekvenc, medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnosti) ter kontinuiranih, sistematičnih, permanentnih in načrtovanih aktivnosti. Hkrati navedena definicija nalaga odgovornost odnosom z javnostmi, da delujejo v interesu ne le organizacije, temveč tudi v javnem interesu. Ta odgovornost pa je razvidna tudi iz definicije Encyclopaediae Britannicae (1957, 744B), ki pravi, da pomenijo odnosi z javnostmi dejavnosti, povezane z interpretacijo in izboljšanjem odnosov med organizacijo ali posameznikom in javnostjo. Zato so za Jeffkinsa (1993, 12-14) so odnosi z javnostmi pravzaprav management sprememb, saj jih definira kot kontinuiran in načrtovan proces vodenja in upravljanja nenehnih sprememb v organizaciji in okolju, in sicer spremembo negativnih v pozitivna stanja, kot je to prikazano v sliki 1.

Slika 1: Odnosi z javnostmi kot management sprememb



Strateško vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja kot sestavni del strateškega organizacijskega managementa obsega potemtakem naslednje temeljne aktivnosti odnosov z javnostmi:

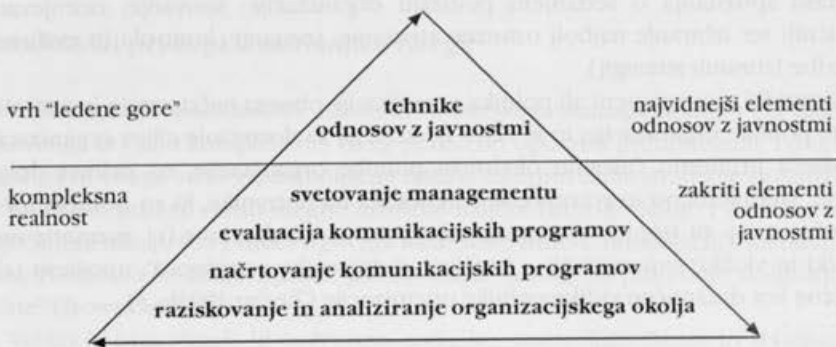
- analiziranje in raziskovanje okolja te definiranje smotrov in ciljev;
- načrtovanje komunikacijskih programov in aktivnosti;
- komuniciranje in implementacija programov;
- spremljanje rezultatov, njihova evaluacija in morebitna modifikacija,

kar pravzaprav predstavlja klasični "začarani krog" managerskega delovanja. Uspešnost in učinkovitost izvajanja tako opredeljenih aktivnosti odnosov z javnostmi pa sta neposredno odvisni od praktičnega pozicioniranja odnosov z javnostmi v organizaciji in od tega, kako zgodaj so vključeni v proces odločanja. Od tega je namreč odvisno, ali so odnosi z javnostmi v organizacijah "gasilci", ali pa proaktivni snovalci in izvajalci komunikacijskih strategij.

<sup>3</sup> Mehiško listino ali izjavo je na "First World Forum of Public Relations" v Mexico Cityju avgusta 1978 sprejelo in podpisalo 30 nacionalnih in regionalnih organizacij ali društev za odnose z javnostmi. Povzeto po Black S. (ed.) (1980, XI).

Navkljub temu pa se odnosi z javnostmi v praksi percepirajo predvsem prek njihove očem vidnejše tehničnoizvajalske vloge (to je tehnik odnosov z javnostmi). To percepcijo imenuje Black (1993, 13) sindrom "ledene gore" odnosov z javnostmi, ki je nekoliko grafično prilagojen prikazan na sliki 2.

Slika 2: Sindrom "ledene gore" odnosov z javnostmi



Komunikacijski management je torej celovito vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja - torej tudi odnosov z javnostmi - tako, da se oblikuje in vzpostavi enakopraven, stalen, dialoški in interaktivni odnos med organizacijo in njenim okoljem, njenimi javnostmi. Zato pomeni "strateški komunikacijski management" načrtovanje in uresničevanje komunikacijske politike organizacije, to je komunikacijskih ciljev in komunikacijskih strategij kot podporo doseganju organizacijskih ciljev oziroma uresničevanju organizacijskega poslanstva.

## Strateški management

Organizacije uporabljajo strateški management, da z njim povezujejo svoje namere s svojimi okolji. Strateško vodenje in upravljanje uporabljajo zato, da identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, da razvijajo strategije, s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in čimbolj zmanjšati nevarnosti, in da razvijajo, izvajajo in vrednotijo strategije. Brez strateškega managementa imajo organizacije kaj malo izbire, razen da 'živijo iz dneva v dan in se odzivajo na sprotno dogajanje' (Buchholz, Evans in Wagley 1989, 38-39). Če hoče torej organizacija uspešno preživeti, morajo njeni krmarji vse organizacijske dejavnosti strateško voditi in upravljati. Le-to pomeni nenehno opazovanje priložnosti in nevarnosti iz zunanje okolja ter prednosti in slabosti v notranjem okolju in uravnavanje le-tega z uresničevanjem organizacijskega poslanstva. To balansiranje lovljenje ravnotežja med poslanstvom organizacije in okoljem, oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi, pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe. Slednje nikakor ne predstavlja konca temveč

priložnost za nov "začaran krog". Takšno strateško delovanje managementa oziroma interno/eksterno balansiranje opisujeta Pearce in Robinson (1982, 65) kot "interaktivno analizo priložnosti".

Ključni besedi strateškega managementa sta torej *okolje* (krmarjenje med prednostmi in slabostmi notranjega ter izzivi in nevarnosti zunanjega okolja) in *poslanstvo* organizacije oziroma njegovo uresničevanje. Pa tudi *cilji* in *načini*, *strategije*, kako jih doseči ter *akcijsko, proaktivno delovanje* (strateško analiziranje, ki prinaša spoznanja o sedanjem položaju organizacije; snovanje, ocenjevanje različnih ter izbiranje najbolj ustrezne strategije; izvajanje, kontrola in evalvacija izvedbe izbranih strategij).

Strateški management ali politika organizacije obsega načrtovanje in uresničevanje politike organizacije, to je ciljev in strategij za doseganje ciljev organizacije; upošteva primerno časovno okvirnost politike organizacije, na primer dolgoročno, srednjeročno in sprotno; se osredotoča na dejavnike, ki so pomembni za uspešnost (t.j. za stopnjo doseganja ciljev) ter za učinkovitost (t.j. razmerje med izločki in vložki) organizacije – na 'ključne dejavnike uspešnosti'; upošteva tako statične kot dinamične vidike politike organizacije (Tavčar 1993b, 3).

### Strateško načrtovanje

Številni avtorji enačijo vsebino strateškega managementa z vsebino strateškega načrtovanja, ki je vendarle samo njegov del. Tukaj se bomo zadržali samo pri osnovni pojasnitvi. Strateško načrtovanje je kot del strateškega managementa vseobsežno in skladno ter obsega za organizacijo pomembne zadeve; obsega vse dejavnosti in dele organizacije ter okolja, ki vplivajo na organizacijo; obsega tekoče (letno) načrtovanje politike organizacije kot sestavino razvojnega (večletnega) načrtovanja politike organizacije, le-to pa poteka v okviru temeljne (trajne) politike organizacije; je drsno in dovolj pogosto glede na dinamično delovanje organizacije in na spreminjanje (vplive) okolja (Tavčar 1994, 2).

Strateško načrtovanje ni formalna ali čisto tehnokratska aktivnost, temveč kreativna, dinamična in upravljalna funkcija vsake organizacije. Cilj strateškega načrtovanja je definirati in segmentirati območja delovanja celotne organizacije in njenih posameznih segmentov in na osnovi analiz njihovih prednosti in slabosti ter izzivov in nevarnosti iz zunanjega okolja, definirati organizacijske in funkcionalne strategije. Ključ uspešnega strateškega načrtovanja pa je uspešno mišljenje (Derek in Hammond 1979, 12).

Z obseganjem politik celotne organizacije ter politik posameznih delov organizacije, dejavnosti in posameznih programov se strateški management, s tem pa tudi strateško načrtovanje, pojavlja na naslednjih strateških ravneh organizacije (McKavitt 1992, 44):

- na nivoju organizacije kot celote, kjer se vzpostavijo glavne strategije, ki reflektirajo interese deležnikov organizacije
- na nivoju posameznih programov/poslov in
- na funkcionalno-operativni ravni organizacije.

Prvima dvema nivojema lahko enovito rečemo tudi institucionalni nivo, saj gre za vzpostavljanje organizacijskih (korporativnih) strategij in strategij poglobitnih organizacijskih programov-dejavnosti, ki naj odgovorijo na vprašanje, kako naj se organizacija vklopi v okolje, da bi čim bolj uspešno uresničevala svoje poslanstvo. Pri funkcionalno-operativni ravni pa gre dejansko za opredelitev posameznih funkcionalnih strategij in za operativno implementacijo korporativnih strategij.

## Metodološki pristopi k snovanju strategij

V literaturi je zaslediti več modelov<sup>4</sup> strateškega managementa – od najbolj osnovnega do zelo kompleksnih in za praktično uporabo prezahtevnih. Po drugi strani pa ni enega samega, najboljšega načina za upravljanje strategije organizacije. "Odziven, prožen način utegne ustrezati majhni firmi, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju (na primer trgovina na drobno z modnimi oblačili), medtem ko mora Britanska letališka uprava gledati daleč naprej in potrebuje dolgoročne načrte" (Bowman 1994, 12-14).

Veliko je organizacij, ki načrtujejo, toda, kot ugotovljata Derek in Hammond (1979, 9-10), malo je organizacij, ki obvladujejo strateško načrtovanje. Ne glede na različne modele je narava strateškega načrtovanja takšna, da obsega štiri zaporedne in med seboj povezane odločitve:

1. *definiranje poslanstva* celotne organizacije (kaj smo, kdo smo, zakaj smo) in njenih posameznih segmentov, kar štejeta za kreativni in dinamični (nikakor pa ne statični, enkrat za vselej dan) proces odločanja;
2. *opredelitev vizije* (ali vloge) tako celotne organizacije kot posameznih njenih programov (kje smo, zakaj smo tam, kam gremo), upoštevajoč pri tem priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja ter sposobnosti in slabosti (kot tudi potencialne konfliktno cilje) organizacije oz. njenih posameznih programov;
3. *oblikovanje funkcionalnih strategij* za vse ključne funkcije organizacije;
4. *alociranje sicer omejenih resursov* za uresničitev zastavljenih ciljev, in sicer tako materialnih kot tudi nematerialnih ter *kontrola in evalvacija izvedbe*.

To je osnovni model strateškega managementa, ki izhaja iz organizacije kot združbe ljudi, ki deluje za doseganje svojih ciljev. Cilji in strategije za doseganje teh ciljev pa sestavljajo politiko neke organizacije (t.j. strateški management organizacije) (Tavčar 1993a, 6). Iz tega osnovnega modela razvije Tavčar model snovanja strategij (1993a, 3), ki obsega dejavnosti, ki zadevajo odločanje o strategijah in načrtovanje za udejanjanje teh strategij. Te dejavnosti so:

<sup>4</sup> O tem, kaj je model in čemu služi, pravi Tavčar tole: "ker kompleksnost, spremenljivost in tveganost vseobsežnega odločanja o organizacijah v celoti presega zmožnosti odločevalcev, omejimo reševanje problemov in odločanje le na maloštevilne, izbrane značilnosti organizacije, na model... Model olajšuje in izboljšuje reševanje problemov in odločanje; nekritična uporaba vodi do zmotnih, nekoristnih in nevarnih odločitev. Model predussem ni stvarnost, temveč le zelo poenostavljena podoba stvarnosti, akrofiti stvarnost po elegantnih teoretičnih modelih je usodna zmota – ki pa se vedno znova ponavlja... Managerji morajo poznati dovolj modelov, da zmorejo učinkovito delovati; managerji morajo te modele tudi razumeti, vedeti, s kakšnim poenostavljanjem stvarnosti so nastali ter kaj omogočajo." V.: Tavčar M. I. (1993a, 1) (loč.pag.), poglavje "Modeli za strateški management".

- strateško analiziranje, ki prinaša spoznanja o sedanjem položaju organizacije,
- snovanje in ocenjevanje alternativnih strategij ter končno izbiranje in določanje strategij ter
- izvajanje in evaluacija izbranih strategij.

Podobno Tavčarjevemu modelu sta Hunger in Wheelen (1993) razvila štirostopenjski model strateškega managementa, ki vključuje:

- opazovanje okolja, tako notranjega kot zunanjega,
- oblikovanje strategij (vzročno-posledična opredelitev poslanstva, ciljev, strategij in politik),
- izvedba strategij, ki vključuje opredelitev programa, budžeta zanj ter procedur, načinov za izvedbo in izvedbo samo ter
- evaluacija in kontrola izvedbe.<sup>5</sup>

Kot vidimo, so to - pri obeh modelih - pravzaprav dejavnosti, ki zadevajo odločanje o strategijah in načrtovanje za udejanjanje teh strategij. Zato lahko rečemo, da je strateški management pravzaprav snovanje, vodenje in upravljanje organizacijskih strategij, ki nikakor ni enkratno, temveč permanenten proces. Izhajajoč iz teh osnovnih dejavnosti strateškega managementa, podaja Tavčar v razvitem modelu naslednje faze strateškega načrtovanja:

- opredelitev interesov in vizije organizacije (opredelitev udeležencev in njihovih interesov),
- opredelitev ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije,
- opredelitev smotrov in meril uspešnosti,
- opredelitev programov (njihovih nosilcev, značilnosti in koristi posameznih programov ter njihovega obsega po letih) in iz njih izhajajočega poslanstva organizacije,
- opredelitev razčlenjenosti, urejenosti organizacije (formalno in dejansko stanje z opisom upravljanja),
- določitev srednjeročnih ciljev posameznih programov ter meril uspešnosti in obsega izvedbe po letih)
- določitev strategije do uporabnikov, odjemalcev (na osnovi temeljnih potreb in zahtev) posameznega programa,
- določitev strategije do konkurentov (na osnovi prednosti in slabosti v odnosu na njih),
- opredelitev srednjeročnih ciljev organizacije in meril uspešnosti,
- opredelitev srednjeročne razporeditve resursov za posamezni program,
- izdelava konkretnega načrta dejavnosti za posamezni program (tudi vzročnih dejavnosti "skupnih služb").<sup>6</sup>

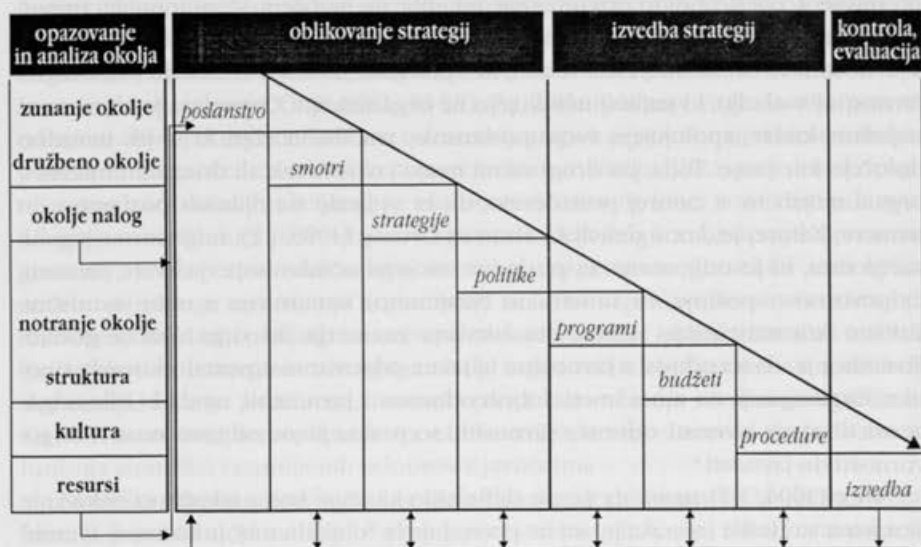
Tako kot pri Tavčarjevemu modelu strateškega načrtovanja, ki je v posameznih fazah sicer obsežnejši, tudi pri Hunger-Wheelenovem razvitem modelu strateškega managementa potekajo posamezne faze strateškega načrtovanja postopoma, kar je razvidno iz slike 3.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Model je podrobno predstavljen v: Hunger D. J., Wheelen T.L. (1993): *Strategic Management (fourth edition)* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

<sup>6</sup> Navedeno po Tavčar M. I. (1992): *Strateško načrtovanje* : Predloge. V: Tavčar M. I. (1993a)

<sup>7</sup> Razpredelnica je povzeta po že omenjenem Hunger-Wheelenovem delu.

Slika 3: Razviti model strateškega managementa po Hunger-Wheelenu



Razviti modeli strateškega managementa so uporabni v vsaki organizaciji, če podjetniške smotre, vizijo in poslanstvo zamenjajo nepodjetniški, saj je vse elemente, ki vplivajo na določanje vizije, smotrov in meril učinkovitosti in zadevajo podjetje (torej profitni sektor), mogoče smiselno uporabiti tudi za druge (nepredobitne) organizacije (Tavčar 1993a, 8,10).

### Komunikacijski management in odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so del organizacijskega komuniciranja, ki ga je treba voditi in upravljati. Komunikacijski management pa je strateško, načrtovano, sistematično in proaktivno snovanje, izvajanje in merjenje učinkov organizacijskih komunikacijskih programov do posameznih strateško opredeljenih ciljnih javnosti.

Grunig (1992, 27) na normativni ravni opredeljuje odnose z javnostmi "kot teorijo komunikacijskega managementa", na pragmatični ravni pa kot *upravljanje in vodenje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi* (Grunig in Hunt 1984, 6) - v prid javnemu interesu in razvoju medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi okolji, njenimi javnostmi. Ta široka, vendar jedrnata definicija odnosov z javnostmi pove pravzaprav vse: malo je uspešnih organizacij, ki imajo tako privilegirano položaj v okolju, tako edinstven izdelek ali so tako zaverovane vase, da si lahko privoščijo negiranje odnosov z javnostmi - komuniciranja z različnimi interesnimi skupinami v njenem notranjem in zunanjem okolju.

## Vloga odnosov z javnostmi v strateškem managementu

Kot v vseh dejavnosti, tudi v odnosih z javnostmi dosežemo odličnost le, če so premišljeni, načrtovani in organizirani, nikakor pa ne prepuščeni intuiciji, trenutnim prebliskom in naravnim talentom (Serajnik Sraka 1994, 8). Učinkoviti odnosi z javnostmi so nujno strateško vodeni in upravljani: usmerjeni morajo biti k tistim javnostim v okolju, ki najbolj učinkujejo na organizacijo. Organizacije so namreč uspešne, kadar izpolnjujejo svoje poslanstvo, smotre in cilje, ki si jih navadno določajo kar same. Toda, po drugi strani imajo javnosti tak ali drugačen interes v organizacijah in si zatorej prizadevajo, da bi vplivale na njihovo poslanstvo in namere. Zatorej je, kot ugotavljata Hunt in Grunig (1995, 11), odgovorna organizacija tista, ki je odgovorna za posledice svojega učinkovanja na svoje javnosti. Odgovornost spoštuje, če simetrično (vzajemno) komunicira s temi javnostmi. Takšno komuniciranje učinkovito ustvarja razmerja, ki organizaciji godijo. Posledica je, da so odnosi z javnostmi in javna odgovornost postali skorajda sinonim. Organizacija ne more imeti dobrih odnosov z javnostmi, ne da bi bila odgovorna do svoje javnosti: odnosi z javnostmi so praksa javne odgovornosti – odgovornosti do javnosti.\*

Vreg (1994, 5,7) pravi, da že po definiciji vključuje komunikativno delovanje sestavine strateške interakcije, saj ne posreduje le "objektivnih" informacij, temveč tudi elemente prepričevanja. Svetovalci za odnose z javnostmi skušajo vplivati na različne javnosti, da sprejmejo predlagana mnenja, pojasnila, vedenjske vzorce. Komunikacijsko akcijo sploh človek začne zaradi določenih interesov in ciljev, v komunikacijski interakciji pa vidi možnost uresničevanja svojih potreb in interesov. Po Jeffkinsu (1993, 116), sestavljajo odnose z javnostmi vse oblike načrtovanih komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju. Posebnost odnosov z javnostmi je prav v dolgoročno načrtovanem, sistematičnem in permanentnem komuniciranju, pri čemer ni toliko pomembna kvantiteta, temveč predvsem kvaliteta samega komuniciranja.

Pri strateškem managementu organizacije, torej področju, kamor uvrščamo tudi odnose z javnostmi, gre med drugim za sprejemanje strateških odločitev, ki so praviloma kompleksne, saj morajo pri njihovem nastanku pogosto sodelovati zelo različne profesionalne, poslovne in druge interesne skupine. Povezovanje več raznolikih skupin v celoto pomeni oblikovati koalicije-zavezništva, to je skupine, ki imajo iste funkcionalne in statusne interese (Rus 1992, 43-47). Seveda se koalicije praviloma ne oblikujejo iz posameznikov, temveč iz skupin, iz segmentiranih ciljnih javnosti, kar je še posebej pomembno za odnose z javnostmi, saj operirajo z javnostmi in ne s posamezniki.

\* O odnosih z javnostmi in javni odgovornosti glej več v istoimenskem poglavju Grunig-Huntove knjige *Managing Public Relations* (1984, 47-63), o konceptih družbene odgovornosti organizacij pa v: Verčič, D., J. E. Grunig (1994): *The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. Studija je končno prevedena tudi v slovenščino in je objavljena v tej posebni številki Teorije in prakse.*



Organizacija je v sociološkem smislu sociokulturni sistem. Kot navaja Veljko Rus (1992, 58), sociologi najbolj pogosto opredeljujejo organizacijo kot v cilj usmerjeno skupino ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Stinchcomb (1968) pa definicira organizacijo kot korelacijo med sistemom moči in sistemom komunikacije. Organizacija funkcionira tedaj in samo tedaj, ko znamo povezati sistem moči s sistemom komunikacije (Rus 1992, 58-59). Za funkcioniranje organizacije potemtakem ni dovolj določena količina informacij, ampak je potrebna predvsem dobra povezava med sistemom moči in sistemom komunikacije. Tukaj pa je, med drugimi organizacijskimi funkcijami, ki naj povežejo sistem moči s sistemom komunikacije, strateška tudi prav odnosov z javnostmi kot dela komunikacijskega managementa in ekspertne svetovalske storitve managementu. Temeljno sociološko načelo uspešnega upravljanja organizacije ni samo vzpostavljanje in vzdrževanje ravnovesja med cilji podjetja in interesi kolektiva, temveč tudi družbenimi interesi (oz. interesi notranjega in zunanjega okolja organizacije). Vplivanje na organizacijska okolja, iskanje skladnosti, medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi ter vplivanje na oblikovanje javnega mnenja pa je bistvena funkcija strateško razumljenih odnosov z javnostmi.

Strateški odnosi z javnostmi so nujno vključeni v dominantno koalicijo v organizaciji, saj oblikujejo stališča in strategije celotne organizacije, zlasti komunikacijske; dominantna koalicija pa vpliva na odnose z javnostmi že, ko identificira strateške javnosti v okolju, ki naj bi bile ciljne javnosti delovanja odnosov z javnostmi. Že prej navedena Stinchcombejeva definicija organizacije kot korelacije med sistemom moči in sistemom komunikacije nam postane še bolj jasna, če jo povežemo s pojmovanjem organizacije v sodobni managerski teoriji kot obsegajočih povezanih koalicij, kjer so odločitve in sprejeti cilji v veliki meri določeni z relativno močjo in vplivom. Ker je v vsaki organizaciji veliko virov moči, je pri večini nasvet odnosov z javnostmi zelo dragocen. Seznam virov moči v tipični organizaciji, kot ga navaja Black (1993, 19-20), dodatno poudarja to stališče:

- formalna avtoriteta,
- nadzor nad redkimi dobrinami,
- organizacijska struktura in procedure,
- nadzor nad procesi odločanja,
- nadzor nad informacijami,
- management sprememb,
- nadzor nad tehnologijo,
- zveze in neformalne mreže, nasprotujoča moč, ipd.

### Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Strateško načrtovanje je primarna značilnost odličnih odnosov z javnostmi (Grunig 1992, 11). Le-ti namreč pomenijo načrtno, dolgoročno in sistematično komuniciranje ter iskanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi niso torej "gasilska", občasna in predvsem obrt-

niško-izvajalska dejavnost, temveč nujna sestavina strateškega managementa. Po drugi strani pa odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu organizacije s tem, ko ustvarijo razmerja z javnostmi, na katere učinkujejo ali katere učinkujejo nanje - z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko od tega poslanstva odvrnejo. S strateškim načrtovanjem odnosov z javnostmi organizacije identificirajo javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali krepile njihovo zmožnost, da zasledujejo svoje poslanstvo in da snujejo komunikacijske programe - strategije, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s temi strateškimi javnostmi (Hunt in Grunig 1995, 12). Mintzberg<sup>9</sup> sugerira pet možnih interpretacij strategij - takoimenovanih "5 P-jev":

- *strategija kot načrt ("plan") - zavestno načrtovane akcije;*
- *strategija kot trik ("ploy") - taktika oz. manever, s katerim preliščimo nasprotnika;*
- *strategija kot vzorec ("pattern") - določen tok akcij, ki je usmerjen k cilju - tu lahko identificiramo pojavno (nehoteno) in namerno obliko strategije;*
- *strategija kot pozicija - oziroma kot sredstvo umeščanja organizacije v njeno okolje - strategija je vmesna sila med organizacijo in njenimi okolji;*
- *strategija kot perspektiva - kjer je strategija sredstvo vpogleda v notranjost organizacije; pot, na kateri management zaznava svoj svet in konkurenčno okolje - zanesljiv recept za uspeh.*

V praksi je teh 5 P-jev integriranih v krovno strateško politiko. Vloga odnosov z javnostmi je zaznavati te različne vidike na način, ki bo zadovoljivo povezal zunanje dejavnike z notranjimi, organizacijskimi politikami. Praktiki neprofesionalnih komunikacijskih modelov odnosov z javnostmi (tiskovni agent in javni informator) razumejo strategijo kot niz aktivnosti, ki so namenjene oblikovanju naklonjenosti organizaciji in "izdelovanju" publicitete; v tem smislu je strategija zanje serija trikov ("ploy"). Nobena resna stroka pa tega ne more podpreti, vsaj z etičnega vidika ne. Če naj bi odnosi z javnostmi prispevali k nastanku in izpolnitvi organizacijskega poslanstva in ciljev s komunikacijsko podporo morajo bolj upoštevati strategijo kot pozicijo ali strategijo kot perspektivo. Potrebno je najti soglasje med notranjo vizijo in vrednotami managementa ter zunanjim položajem (okoljem, javnostmi) organizacije. Vse pa mora odražati prevladujoče in možne bodoče pritiske okolja. Strateška funkcija odnosov z javnostmi je usklajevati odnose med organizacijo in okoljem, ali bolj natančno, njene odnose s ključnimi zunanjimi in notranjimi strateškimi konstituenti. Drugače povedano, odnosi z javnostmi imajo strateško vlogo premoščanja prepada med notranjo vizijo organizacije in njenim zunanjim položajem. Vloga strateških odnosov z javnostmi je nadalje v opredeljevanju, vodenju in upravljanju odnosov s strateškimi deležniki ter povezovanje teh dveh strategij (perspektive in pozicije) v razvite strateške in taktične načrte (Black 1993, 19-20). Managerski stil, ki najboljše opisuje strateške odnose z javnostmi imenuje Black "management s privolitvijo". Organizacije morajo biti pozorne na trende, zavedati se morajo njihovih možnih posledic za prihodnost organizacije. Včasih to imenujemo opazovanje, analiziranje, skeniranje okolja, toda boljši termin

<sup>9</sup> Navedeno po Black, S. (1993:18-19).

je "management izhoda" ali "management problema" ("issue management"), saj nakazuje, da organizacija ne samo opazuje spremembe, ampak tudi načrtuje, da jih bo upoštevala pri kontinuirani izdelavi in implementaciji organizacijske strategije. Pri tem je "problem" pravzaprav pritisk, notranji ali zunanji, ki bi imel, če bi se nadaljeval, pomemben učinek na delovanje organizacije ali na njen interes.

## Dinamično organizacijsko okolje

Tako pri samem snovanju kot tudi pri izvedbi terja strateški management permanentno in številno odločanje in nikakor ni enkrat, enkrat za vselej podan logični rezultat ekonomske ali tehnične racionalnosti; je prav tako rezultat povezanja narave (in možnosti) same organizacije (njene velikosti, vrednostnega sistema, stopnje specializacije in profesionalizacije) in vplivov zunanjega okolja (Grenley 1989, 12). Ob tem nenehnem procesu odločanja, kako povezati prednosti in slabosti organizacije z izzivi in nevarnostmi iz njenega okolja, načrtovanja, spodbujanja, usmerjanja, izvedbe ter evaluacije in kontrole, pa morajo biti jasni in predvsem realni tako cilji, kot tudi kriteriji, s katerimi merimo uspešnost.

Strateški management obsega torej tako statične kot tudi dinamične vidike - usmeritve organizacije. Med statične vidike strateškega managementa navaja Tavčar (1993a, 1-21) določanje ciljev in meril uspešnosti, določanje strategij za doseg te ciljev, določanje strategij do okolja organizacije, opredelitev programov in poslanstva ter kultur okolij organizacije. Toda, statično obravnavanje, značilno za organizacijske teorije izpred desetletij, zanemara čas kot dimenzijo v upravljanju in poslovanju. To je sprejemljivo v okoljih, ki se počasi spreminjajo; v hitro spreminjajočih se okoljih je tak pristop nesprejemljiv in nevaren (Tavčar, 1993a, 9). Spremenljivost tako zunanjega kot tudi notranjega okolja organizacije (management sprememb) pa upoštevajo dinamični vidiki strateškega managementa, kot tudi spremenljivost obsega in vsebin delovanja. Zato vse navedeno med statične vidike managementa enostavno ne more biti enkrat za vselej določeno in opredeljeno. Sproti je treba preverjati, dopolnjevati in usklajevati delovanje, saj je za okolja in organizacije značilno ne samo reaktivno, temveč tudi aktivno in proaktivno delovanje.

Tako notranje organizacijsko okolje kot tudi zunanje pa sta ne samo dinamični temveč tudi strukturirani. Za pojasnitev, lahko notranje organizacijsko okolje generalno strukturiramo na več javnosti: na lastnike, vrhni management, srednji management, zaposlene uslužbenke, sindikate in druge koalicije. Ravno tako se tudi v zunanjem okolju vsaka organizacija srečuje z različnimi deležniki<sup>10</sup> in strateškimi

<sup>10</sup> Deležniki (angl. stakeholders) so tisti posamezniki ali skupine, ki so povezani z organizacijo (ker imajo do nje interes), ker tako oni kot organizacija posledično učinkujejo drug na druge. Potemtakem je deležnik posameznik ali skupina, ki lahko učinkuje na organizacijo ali pa slednja s svojimi dejanji, odločitvami, politiko, prakso ali namerami učinkuje nanj. Mnogi iz kategorije deležnikov so pasivni (npr. uslužbenec), pasivnim deležnikom pa je mogoče reči tudi latentne javnosti; deležnike, ki so ali postajajo bolj zavedni in dejavni, pa je mogoče opredeliti kot zavedne in dejavne javnosti. Glej več v: Hunt T., Grunig J. E. (1995, 15): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.

ciljnimi javnostmi:<sup>11</sup> z dobavitelji in odjemalci, s konkurenco in partnerji, s finančnimi in drugimi poslovnimi institucijami, z lokalno skupnostjo, političnimi strankami in drugimi vplivnimi javnostmi. Le-te se v stvarnosti prepletajo, vplivajo druga na drugo. Z vplivanjem na zunanje okolje organizacija gradi in razvija tudi svoj ugled, vpliva na lastno celostno podobo.<sup>12</sup> Toda na ugled ali podobo organizacije, poleg zunanjega okolja, vpliva tudi razgibano notranje okolje ter organizacijska klima ali organizacijska kultura. Organizacija ni torej nikoli sama, izločena iz konteksta, neodvisna in samozadostna. Javnosti vplivajo druga na drugo, bodisi vodeno ali nevodeno, da bi dosegle določen smoter in cilje, ter da bi uresničile svoje interese in poslanstvo. Pri tem ni nujno, da so cilji in interesi posameznih javnosti v sozvočju s strukturami socialnega sistema in formalnimi procesi, strukturami, strategijami, politikami v organizaciji. Disonance lahko povzročajo sicer razvoj in rast, toda tudi izgubo učinkovitosti, stagnacijo in propad organizacije.

### Razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja

Če povzamemo okoljsko-organizacijsko literaturo prihajamo do nekaj zaključkov (Ring 1989, 78):

- zunanje okolje je kritična determinanta učinkovitosti organizacij,
- polni pomen vloge okolja v določanju odnosa organizacija-okolje in obratno je verjetno zakrit s stalnim fokusiranjem na opazovanje okolja nalog (notranjega organizacijskega okolja torej),
- s prepoznavanjem obstoja odnosa organizacija-okolje, ga velika večina raziskovanj vendarle ignorira kot tudi njegov vpliv na izbor strategij.

Ob upoštevanju navedenih zaključkov predlagam v nadaljevanju razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja. Model povzema že predstavljene faze strateškega managementa oz. strateškega načrtovanja, predpostavlja vključenost odnosov z javnostmi v strateški vrhni management in pogojuje sprotno izvajanje posameznih faz, toda na le dveh ravneh:

<sup>11</sup> Med deležniki in (strateškimi) javnostmi je razlika, ki pomaga bolje razumeti strateško načrtovanje odnosov z javnostmi; za uspešno organizacijsko komuniciranje je pomembna segmentacija deležnikov na pasivne in aktivne javnosti: aktivne javnosti zadevajo organizacijo bolj kot pasivne, z njimi je tudi lažje komunicirati, saj same od sebe iščejo informacije. Prav zato, ker iščejo informacije pri mnogih virih in ne samo pri zadevni organizaciji, si prepričanja raje ustvarjajo same, torej se raje same odločajo; zatorej jih je treba identificirati, razviti posebne programe, s katerimi bi jih pritegnili k procesom odločanja v organizaciji (npr. prek delavskih odborov, zastopnika lokalne skupnosti, javnih obravnav pred sprejetjem odločitve, pomembne ne le za organizacijo, marveč tudi za njih). Če se aktivne javnosti vključijo že na začetku, potem se je mogoče lotiti reševanja njihovih problemov še preden pride do konflikta in še preden sklenejo, da nimajo drugega izhoda, kot da s pritiskom pripravijo organizacijo do spremembe. Če se namreč organizacija ne zмени za aktivne javnosti, le-te s svojimi aktivnostmi (bojkoti, protesti, medijska kampanja, tožbe), iz nerešenih "problemov", ki jih imajo z organizacijo, naredijo konfliktna ali "pereča vprašanja". Pri tem je zlasti pomembno, da javnost zazna problem, kadar ji česar manjka, kar si želi (npr. čistega zraka, urejene skupnosti, varnih cest). Več o tem v: Hunt, T., Grunig J. E. (1995, 16-22)

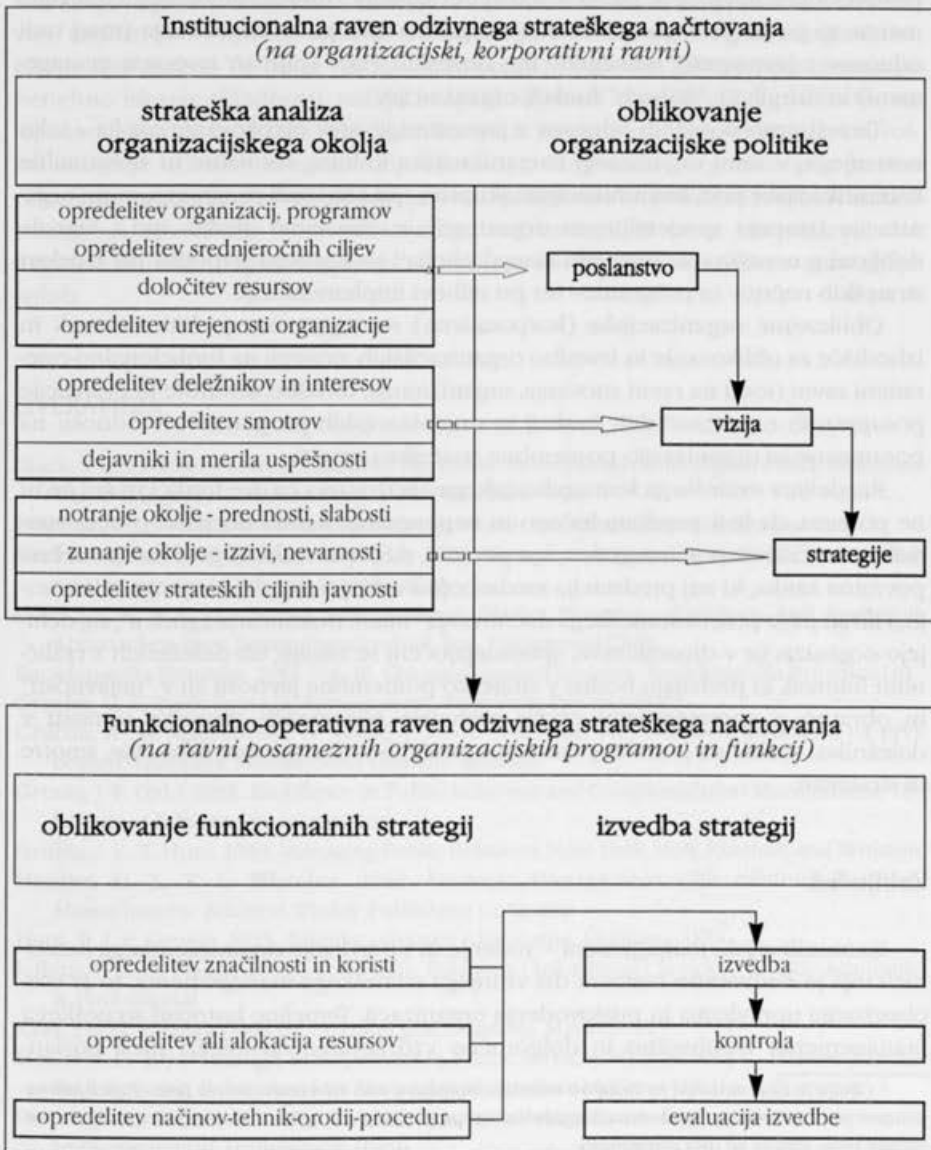
<sup>12</sup> Kot pravijo avtorji prve slovenske knjižice o odnosih z javnostmi, je ugled ("imidž") "mentalna percepcija identitete organizacije v očeh javnosti". Glej: Gruban, Makstmovič, Verčič in Završ (1990, 23): ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled. Ljubljana: Mednarodno tiskovno središče.

- na institucionalni ravni organizacij, to je na ravni izvedbe posameznih organizacijskih funkcij in programov ter

- na funkcionalno-operativni ravni, ki dejansko predstavlja implementacijo organizacijskih (korporativnih) strategij na posameznih funkcijah organizacije.

S tem je model bolj operativen, odzivnejši, saj je strategije lažje in hitreje snovati, aplicirati in predvsem sproti evaluirati ter eventualno korigirati, dopolnjevati.

Slika 4: Razviti model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja



Institucionalna raven strateškega načrtovanja pomeni analizo organizacijskega okolja (ki vključuje zavedanje o poslanstvu organizacije, njenih priložnostih in nevarnostih, prednostih in slabostih, iz česar izhajajo tudi organizacijski problemi do posameznih za organizacijo strateško pomembnih javnosti) ter oblikovanje strategij tako na organizacijski, korporativni ravni, kot tudi na nivoju posameznih organizacijskih programov. Na tej ravni mora strateški management odgovoriti na vprašanje, kako naj se organizacija vklopi v okolje, da bi čim bolj uspešno uresničevala svoje poslanstvo. To pomeni, da mora že na tej ravni vključiti tudi tiste dele organizacije, ki ne spadajo direktno pod organizacijske programe (npr. proizvodnja zdravil), pač pa so sestavni del samega vrhnjega strateškega managementa: to pa so prav gotovo funkcije organizacijskega komuniciranja (torej tudi odnosov z javnostmi), managementa človeških virov (human resource management) in drugih t.i. "štabnih" funkcij organizacije.

Temelj profesionalnih odnosov z javnostmi je prav raziskovanje okolja - tako notranjega, v sami organizaciji (organizacijska kultura, formalne in neformalne komunikacijske poti, komunikacijske skupine, ipd.) kot tudi zunanega, izven organizacije (stopnja sprejemljivosti organizacije v zunanjem okolju, ipd.). Signali, dobljeni z nenehnimi "posnetki stanja" okolja<sup>13</sup> so koristno napotilo pri izdelavi strateških načrtov in programov ter pri njihovi implementaciji.

Oblikovane organizacijske (korporativne) strategije morajo biti nastavek in izhodišče za oblikovanje in izvedbo organizacijskih strategij na funkcionalno-operativni ravni (torej na ravni snovanja, organiziranja, izvedbe, kontrole in evaluacije posameznih organizacijskih funkcij in organizacijskih programov) v odnosu na posamezne za organizacijo pomembne strateške javnosti.

Razdelitev strateškega komunikacijskega načrtovanja na dve funkcionalni ravni ne pomeni, da le-ti potekata ločeno in nepovezano. Ravno obratno: proces strateškega načrtovanja je integralen, kar pomeni, da je pri vsaki njegovi fazi potrebna povratna zanka, ki naj predstavlja medsebojno usklajevanje, usmerjanje in kontrolo. Hkrati pa je proces strateškega načrtovanja "nikoli dokončana zgodba", saj delujejo organizacije v dinamičnem, spreminjajočem se okolju, ob deležnikih z različnimi interesi, ki prehajajo bodisi v strateško pomembne javnosti ali v "nejavnosti" in obratno: s spremembami okolja prehajajo posamezne strateške javnosti v deležnike. Vsakič pa je treba ponovno opredeliti tudi organizacijske cilje, smotre in strategije.

## Zaključek

Komunikacijski management - vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja je nedvomno sestavni del vrhnjega strateškega managementa, to je vseobsežnega upravljanja in poslovanja organizacij. Temeljne lastnosti strateškega managementa vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslan-

<sup>13</sup> Okolje je živa materija in rezultati enkratne raziskave niso relevantni za vse čase. Tudi s permanentni tu strateškimi posegi komunikacijske narave je možno ne le vplivati na okolje ter vnašati spremembe vanj, temveč ga tudi spreminjati.

stvom organizacije in okoljem – notranjim in zunanjim – oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi sovpadajo z bistvom odnosov z javnostmi: vzdrževanje medsebojnega razumevanja in medsebojne sprejemljivosti med organizacijo in njenimi okolji, da bi organizacija lahko uresničevala svoje poslanstvo s čim nižjimi stroški. Vodenje in upravljanje strateškega vzdrževanja ravnotežja med organizacijo in njenimi okolji - javnostmi pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe, to je strateško načrtovanje.

Organizacije delujejo v dinamičnih, spremenljivih in strukturiranih okoljih, od katerih je organizacija na tak ali drugačen način odvisna. Okolja je treba raziskovati, analizirati in upoštevati tako pri snovanju kot tudi pri izvajanju organizacijskega poslanstva. To pa je naloga strateškega komunikacijskega managementa: nenehno iskanje skladnosti, sožitja in sprejemljivosti organizacije v okolju ter na tej osnovi snovanje in izvajanje organizacijskih komunikacijskih strategij ter sprotno merjenje učinkov in vgrajevanje korekcij v dolgoročne organizacijske komunikacijske strategije. Prav za slednje je v tem prispevku bil prikazan razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja, ki mora biti sestavni del institucionalnega, organizacijskega strateškega načrtovanja in politike organizacije sploh.

## LITERATURA

- Black, S. (ed.). 1980. *Public Relations in the 1980s: Proceedings of the Eighth Public Relations World Congress*. Elmsford, Pergamon Press, New York
- Bowman, C. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Buchholz, R. A., W. D. Evans, R.A. Wagley. 1989. *Management Response to Public Issues* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Derek, A. F., J. S. Hammond. 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs
- Enciclopaedia Britannica. 1957. Vol. 18, Chicago/London/Toronto: Enciclopaedia Britannica Ltd
- Grenley, G. E. 1989. *Strategic Management*. New York: Prentice-Hall
- Gruban, B., M. Maksimovič, D. Verčič, F. Zavrl. 1990. *ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Mednarodno tiskovno središče
- Grunig, J. E. (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., T. Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Hunger, D. J., T. L. Wheelen. 1993. *Strategic Management* (4th edition) Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Hunt, T., J. E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS
- Jefkins, F. 1993. *Planned Press and Public Relations* (3rd edition). London: Blackie Academic & Professional
- Kralj, J. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF
- McKavitt, D. 1992. *Strategic Management in Public Services*. V: Willcocks L., Harrow J. (ed.): *Rediscovering Public Services Management*. London: McGraw-Hill Book Company
- Pearce, J. A., R. B. Robinson, Jr. 1982. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood: Irwin

- Ring, P.S. 1989. The Environment and Strategic Management. V.: Rabin J., Miller G. J., Hildreth W.B.: Handbook of Strategic Management. New York: Marcel Dekker
- Rus, V. 1992. Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, gradivo za podiplomski študij managementa.
- Serajnik Sraka, N. 1994. PR - Privlačna različnost : Zasnova sodobnih odnosov z javnostmi. Kreativni marketing 1, 1.
- Stinchcombe, Arthur. 1968. Constructing Social Theories
- Tavčar M.I. 1988. Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije - in delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri 21, 3-4
- Tavčar, M. I. 1993a. Strateški management: Gradiva za aktivno delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, podiplomski študij. Poglavlje: "Strateški management in managerji" (loč. pag.).
- Tavčar, M. I. 1993b. Strateško načrtovanje (skripta). Seminar za cestna podjetja Slovenije. Ljubljana: Slovenski inštitut za management
- Tavčar, M. I. 1994. Strateški management za javne organizacije in zavode (gradivo). Poslovna katedra za slovenska gospodarska podjetja 1994. Ljubljana: Slovenski inštitut za management in Gospodarski vestnik
- Verčič, D., J. E. Grunig 1994. The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. The Second International Public Relations Symposium. Bled.
- Vreg F. 1994. Predgovor. V.: Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji. Pristop, posebna številka.