

STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Povzetek: Članek se najprej osredotoča na iskanje odgovora na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa, saj, v nasprotnem ne bi bili potrebni niti modeli za njegovo načrtovanje. Nato primerja najbolj znane modele strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi ter nazadnje predlaga uporabo odzivnega razvojnega modela strateškega načrtovanja tudi za načrtovanje odnosov z javnostmi in organizacijskega komuniciranja. Poleg teoretične utemeljitve modela avtor ob koncu poda tudi praktični prikaz uporabe "cluster" analize pri snovanju strategij. **Ključne besede:** strateško načrtovanje, strateško komuniciranje, odnosi z javnostmi, odzivni razvojni model strateškega načrtovanja, cluster analiza

544

V posebni številki Teorije in prakse o organizacijskem komuniciranju (1998, letnik 35, številka 4) smo predstavili povezavo med organizacijskim strateškim managementom (upravljanjem in vodenjem), strateškim načrtovanjem kot delom in ne sinonimom za strateški management ter komunikacijskim managementom, to je vodenjem in upravljanjem komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi, kar Grunig in Hunt (1984, 6) opredeljujeta kot "pragmatična raven odnosov z javnostmi". Nakazan in shematsko je bil predstavljen tudi odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja (Ašanin Gole 1998, 597-612).

Tokrat se bomo najprej znova osredotočili na iskanje odgovora na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa, saj, v nasprotnem ne bi bili potrebni niti modeli za njegovo načrtovanje. Nato se bomo lotili primerjave najbolj znanih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi z odzivnim razvojnim modelom ter ga s tem dodatno utemeljili.

Zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa?

Ugotovili smo, da sta ključni besedi strateškega managementa *okolje* (krmarjenje med prednostmi in slabostmi notranjega ter izzivi in nevarnosti zunanjega

* Pedja Ašanin Gole, vodja sektorja za organizacijsko komuniciranje, DDC, Družba za državne ceste, d.o.o., Ljubljana

okolja) in *poslanstvo* organizacije oziroma njegovo uresničevanje (Ašanin Gole 1998, 600). Niti ena organizacija ne more uresničiti svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojih primarnih smotrov obstoja. Podjetja imajo vgrajen mehanizem za merjenje uresničevanja svojega poslanstva, če ne z drugačnega, pa z negativnega stališča: s profitom. Profit pa ima po Druckerju (1993, 71-72) namreč negativno funkcijo feedbacka. Zato je uspeh neke organizacije po njegovem odvisen od podjetništva, racionalizacije ter od tega, koliko organizaciji uspe, da se vklopi v okolje. Kot bistvo strateškega managementa definira odgovornost ne samo za učinkovitost in uspešnost, temveč tudi za "družbeno odgovornost" (Drucker 1993, 40-45).

Organizacija, ki uspešno rešuje svoje probleme z okoljem, dobi iz odnosa z delničarji, porabniki, zaposleni, vlado ter lokalno skupnostjo prednosti, saj ji le-ti lahko dajo podporo ali pa jo onemogočijo. Vsaka organizacija, ki dobro odgovori na pritiske svojih "konstituentov", ima večjo verjetnost, da dobi njihovo podporo, saj nenehno tekmuje za omejeno javno podporo (Verčič, Grunig 1995, 36). Odnosi z javnostmi lahko pomagajo organizacijam s tem, da prepoznajo najbolj pomembne komponente organizacijskega okolja ter da z uporabo strateško vodenih komunikacij "zgladijo" organizacijske odnose z okoljem. Po Higinu je namreč uspešen strateški management tisti, ki "spremlja dosežke organizacijskega poslanstva, ki se 'slučajno' pokrivajo z upravljanjem in vodenjem odnosa organizacije s svojim okoljem". Odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu tako, da gradijo javnosti, na katere lahko vplivajo ali sprejemajo vpliv od njih ter tiste javnosti, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko odvrnejo od uresničevanja takega poslanstva. Organizacije lahko strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi takrat, ko identificirajo javnosti, ki jim lahko omejijo ali celo zaustavijo sposobnosti, da izpolnijo svoje poslanstvo. Strateško vodeni odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam, da upravljajo svojo medsebojno odvisnost s strateškimi javnostmi (Verčič, Grunig 1998, 581). Celo več: samo takrat, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, identificirani znotraj okvirjev organizacijskega strateškega managementa in ko so komunikacijske aktivnosti praktikov upravljane in vodene na ravni organizacijskega strateškega managementa, so odnosi z javnostmi lahko uspešni.

Že Dewey (1927) je definiral javnost kot skupino ljudi, ki je soočena z nekim problemom, prepozna njegov obstoj, komunicira med seboj o problemu in se organizira, da bi ga rešila. Dewey kasneje konkretizira koncept javnosti in pravi, da je javnost skupina ljudi, ki je soočena s problemom, se posveča njegovemu reševanju in zato razpravlja o njem. Po Huntu in Grunigu (1984, 153) ljudje, ki niso vključeni v problem, predstavljajo nejavnost. Tisti, ki bodo občutili posledice problema, problema samega pa še niso spoznali, so latentna javnost. Tisti, ki so spoznali problem, so zavedna javnost. In tisti, ki so začeli razpravljati o možnih rešitvah problema postajajo aktivna javnost.²

¹ Navedeno po Verčič, Grunig (1995, 32).

² John Dewey: *The Public and Its Problems*. Chicago: Swallow, 1927. Navedeno po Hunt in Grunig (1984, 145) ter Dozier in Grunig (1992, 400).

To situacijo Hunt in Grunig (1984, 153-159) operacionalizirata s tremi neodvisnimi in dvema odvisnima spremenljivkama. Prve tri spremenljivke so prepoznavanje problema, prepoznavanje onemogočanja in stopnja vpletenosti. Odvisni spremenljivki pa sta iskanje informacij ter njihovo procesiranje, predelava. Tako situacijska teorija javnosti daje štiri modela komunikacijskega obnašanja: soočanje s problemom, omejevanje, rutinsko ter fatalistično obnašanje. Takšno permanentno problemsko analizo javnosti imenujeta Hunt in Grunig (1995, 15) "*situacijska teorija javnosti*". Pomembnost izvajanja situacijske analize javnosti se kaže v njenih rezultatih, namreč v kolikšni meri se posamezne javnosti aktivno udeležujejo vedenja, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva. Bolj verjetno bodo namreč javnosti aktivne, če bodo ljudje, ki jih sestavljajo, opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje (zaznava vpletenosti), da ima ravnanje organizacije za posledico problem (prepoznavna problema) in da jih nič ne ovira, da ne bi v zvezi s problemom poskušali ukrepati (uzavedanje neoviranosti). Če za kako skupino ljudi ni značilno nobeno izmed navedenih stanj, potem sestavlja pač "nejavnost" in se ne tiče organizacije.

Razvoj strateškega managementa odnosov z javnostmi omogoča prav situacijska teorija javnosti. Le-ta namreč operacionalizira okolje v skupine (Grunig, Repper 1992, 126):

- ki so nebitvene za organizacijo (nejavnost, t.j. skupine, ki jih organizacija ne zadeva),
 - v skupine, ki so na ravni deležnikov (ki so v nekem odnosu z organizacijo, ki pa ni raven zavednega - latentna javnost),
 - v skupine, ki jih organizacija zadeva in se same tega zavedajo (zavedna javnost)
 - ter v skupine, ki se zavedajo problema in se organizirajo, da bi ga rešile (aktivistične skupine - aktivna javnost),
- na osnovi česa Grunig definira javnost kot skupino ljudi, ki delijo določen problem, so problem spoznali in se organizirajo, da bi problem rešili.

Pomemben rezultat situacijske teorije javnosti je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivno kot pa s pasivno javnostjo, saj prve iščejo informacije, druge pa jih le pasivno sprejemajo (Grunig, Repper 1992, 137). Organizacije tudi ustvarjajo javnosti, ko s svojimi dejanji vplivajo na druge organizacije ali skupine ljudi; takrat, ko se razvijejo aktivistične skupine ("aktivna javnost"), začnejo le-te omejevati organizacijsko uspešnost. Prav odnosi z javnostmi pomagajo organizacijskemu strateškemu managementu s tem, ko gradijo odnose z javnostmi, na katere vplivajo oz. ki vplivajo na organizacijo, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko celo odvrnejo od uresničevanja poslanstva. Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo uresničevanje organizacijskega poslanstva in oblikujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi (Verčič, Grunig 1998, 581). Zato je za odnose z javnostmi bistvenega pomena, da so ne le vključeni, pač pa, da so sestavni del strateškega managementa vseh vrst organizacij, pa čeprav - kot ugotavljata Verčič in Grunig (1998, 582) - ti dve funkciji v stvarnosti navadno nista povezani. V nasprotju s strateškim pristopom k odnosom z javnostmi, večina organizacij namreč leto za letom izvaja

enake programe odnosov z javnostmi, ne da bi se ustavile, da bi ugotovile, če sploh še komunicirajo z najpomembnejšimi javnostmi. Dozier in Grunig (1992, 401) sta namreč empirično dokazala, da v večini primerov prisotnost strateške javnosti sproži uvedbo programov odnosov z javnostmi, da pa sčasoma organizacije pozabijo razlog za te programe in nadaljujejo s komunikacijskimi programi za javnosti, ki niso več strateškega pomena za organizacijo. Tako postanejo odnosi z javnostmi rutinski in neučinkoviti, ker organizaciji ne pomagajo prilagajati se dinamičnemu in nenehno se spreminjajočem okolju (Verčič, Grunig 1998, 583).

To dokazuje tudi, da se odnosi z javnostmi, če so del strateškega managementa, če že ne identični, pa se vsaj pokrivajo s "preprečevalnim" ali "problemskim" managementom ("issue management"). Praktik odnosov z javnostmi služi namreč strateškemu managementu tako, da prepozna tiste odločitve managementa, ki imajo posledice za ljudi, ki v odločanje niso vključeni oz. ko ustvarjajo probleme³ za te ljudi. Javnosti nastajajo, da bi reševale probleme in če jih organizacija ne vključi v odločanje, jih problematizirajo. Praktiki odnosov z javnostmi - v simetričnem dvosmernem modelu komuniciranja - poskušajo komunicirati z javnostmi še preden pride do odločitev, tako da so problemi soglasno rešeni še preden je javnost prisiljena, da jih problematizira (Verčič, Grunig 1998, 584).

Verčič in Grunig (1998, 581) nadalje ugotavljata, da je funkcija odnosov z javnostmi najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na ravni strateškega managementa organizacije, in ko je management funkcije same prepuščen ravni oddelka za odnose z javnostmi. Prav iz tega izhaja odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja.

547

Modeli strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Tako kot obstajajo v strateškem managementu modeli strateškega načrtovanja, obstajajo tudi v starejši akademski disciplini, v odnosih z javnostmi.⁴ Odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu organizacije s tem, ko ustvarjajo

³ Pri tem se Verčič in Grunig sklicujeta na definicijo "strateškega problema" ali "strategic issue" Douglasa E. Eadieja: "problem ali priložnost je, da če glede česa nismo dejavni sedaj, lahko to organizaciji prinese velike stroške v prihodnosti". Navedeno po Verčič, Grunig. (1998, 590). Glej originalno v: Eadie, D.C. 1989. *Identifying and Managing Strategic Issues: from Design to Action*. V: Rabin J., Miller G. J., Hildreth W. B. (eds.): *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, str. 169-186.

⁴ Študij ali bolje prvi tečaj odnosov z javnostmi so uvedli na New York University leta 1923. Prvi predavatelj odnosov z javnostmi na univerzitetni ravni je bil Freudov nečak Edward L. Bernays, ki je istega leta objavil tudi prvo knjižno delo s področja odnosov z javnostmi: *Oblikovanje javnega mnenja (Crystallizing Public Opinion)*. V: Bernays R.L. (1986, 112). Zanimivo je, da je tudi prvi naročnik storitev odnosov z javnostmi bila prav Univerza: leta 1900 je namreč Harvard University najela prvo agencijo za izvedbo "promocijskih storitev" - *Publicity Bureau (Cutlip 1997, 23)*. Kot ugotavlja Tavčar (1993, 1), pa je pojem strateškega managementa šele leta 1979 podrobneje teoretično utemeljil Igor Ansoff, čeprav so prve teoretične študije, ki so izšle v šestdesetih letih, pomagale strateškemu managementu, da je postal področje, ki je pomenilo več, kot le sestavljanko iz drugih funkcij managementa. Več o tem v: Verčič, Grunig (1998, 576).

razmerja z javnosti, na katere učinkujejo ali katere učinkujejo nanje oziroma z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko od tega poslanstva odvrnejo. Zato morajo biti načrtovani strateško, kar pomeni, da identificirajo tiste javnosti, ki bodo organizacijam najbolj verjetno omejevale ali krepile zmožnost, da uresničujejo svoje poslanstvo in da snujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizacijam, da upravljajo njihovo soodvisnost s temi strateškimi javnostmi (Hunt, Grunig 1995, 12). Tega seveda ne morejo, če niso sestavni del strateškega managementa in če ne poznajo organizacijskega strateškega načrta ali celo niso vključeni v njegovo nastajanje, pripravo in izvedbo.

Prav tu se zdi, da je osnovna pomanjkljivost obstoječih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi pri njihovem apliciranju v slovensko okolje: avtorji najbolj znanih in najbolj uporabljenih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi namreč očitno samoumevno izhajajo iz tega, da praktiki odnosov z javnostmi pač poznajo organizacijske strateške načrte in da so bili tudi vključeni v njihovo pripravo. Vsaka organizacija bi namreč morala imeti vseobsežen strateški načrt, kako izpolniti svojo misijo ali poslanstvo - pač tisto, kar si prizadeva doseči, predvsem iz problemskega vidika. Poleg tega bi moral imeti vsak oddelek znotraj organizacije strateški načrt, ki bi orisoval, kaj prispeva oddelek k doseganju poslanstva organizacije. V tem smislu se odnosi z javnostmi pokrivajo s problemskim managementom ("issue management"), vendar le v primeru, da so odnosi z javnostmi sestavni del strateškega managementa (Heath 1990, 33).

Sodeč po rezultatih raziskav odnosov z javnostmi v Sloveniji⁵, pri nas situacija ni takšna, saj je že pregled znanj slovenskih praktikov odnosov z javnostmi namreč pokazal, da obvladajo predvsem "tehnično", izvajalsko, "obrtniško" znanje (npr. kako pripraviti novinarsko konferenco, kako napisati sporočilo za medije, urediti bilten ali pripraviti brošuro), upravljaljskih znanj (npr. načrtovanje namenov in ciljev delovanja službe za odnose z javnostmi, vodenje, upravljanje, raziskovanje, evalvacija ipd. take službe in same dejavnosti) pa je zelo malo. Zaskrbljujoče nizka je bila tudi usposobljenost za uporabo profesionalnih modelov vodenja odnosov z javnostmi in komuniciranja - dvosmernega asimetričnega ali dvosmernega simetričnega modela. V nadaljevanju teh raziskav razberemo tudi, da komuniciranje v slovenskih podjetjih ni vodstvena funkcija (!) in da odnosi z javnostmi ne sodelujejo v strateškem upravljanju organizacij, temveč opravljajo predvsem izvajalske, "gasilske" operacije. Primerjava slovenskih oddelkov za odnose z javnostmi s tujimi pa je pokazala, da imajo slovenski oddelki za odnose z javnostmi manj znanja za izvajanje profesionalnih komunikacijskih modelov odnosov z javnostmi in tudi za izvajanje tako upravljaljske in vodstvene kot izvajalske funkcije odnosov z javnostmi. Prav tako je v slovenskih organizacijah manj

⁵ Na primer Gruban B., Verčič D., Zavrl F. 1994. Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia. Pristop, posebna januarska številka. Ali Grunig, L.A., Grunig J.E., Verčič D. 1998. Are the IABC's Excellent Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom, and Canada. *Journal of Communication Management* 2(1998)4, str. 335-356. Slovenski prevod: Grunig, Larissa A., Grunig James, E., Verčič D. (1998): Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna: Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade. *Teorija in praksa* 35(1998)4, str. 714-737, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju.

notranjih pogojev za odličnost, saj je organizacijska kultura bolj avtoritarna, notranje komuniciranje bolj asimetrično, zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo pa nižje.

Ravno zato bi kazalo v modele strateškega snovanja odnosov z javnostmi vključiti tiste elemente priprave organizacijskih strateških načrtov, brez katerih bi bili organizacijski odnosi z javnostmi nekompetentni, nezmožni in neuspešni, da podpirajo uresničevanje organizacijskih ciljev. Toda pred tem moramo vendarle odgovoriti na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi sestavina strateškega managementa ter nato pogledati nedvomno najbolj znana in najbolj uporabljana modela snovanja strategij odnosov z javnostmi: Jefkinsov in Hunt-Grunigov.

Jefkinsov šest-stopenjski model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Jefkins (1993, 16-52) pravi, da 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. Njegov šest-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi vključuje:

- *pregled komunikacijskega stanja*, t.j. opazovanje in razumevanje komunikacijske situacije oziroma določitev komunikacijskega stanja (odbojnost, predsodki, apatija, ignoranca) med organizacijo in njenimi javnostmi; najcenejši tovrstni pregled po Jefkinsu je analiza medijskih objav (press clipping);
- *definiranje ciljev* je Jefkinsova naslednja stopnja, ki upošteva, da praktiki odnosov z javnostmi poznajo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo, ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje (npr. predstavitev novih proizvodov, nove tehnologije ipd);
- *definiranje ciljnih javnosti* je stopnja, v kateri se za uresničitev posameznih komunikacijskih ciljev definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena posamezna komunikacijska sporočila;
- *izbor medijev (orodij) in tehnik*, s katerimi bodo cilji in sporočila komunicirani posameznim javnostim;
- *določitev proračuna* - cene dela, materialnih in drugih stroškov za realizacijo posameznih komunikacijskih programov;
- *evaluacija in ocenjevanje rezultatov*, ki je po Jefkinsu možno na treh načinih: z opazovanjem in z izkušnjami, z evaluacijo medijskih objav (press clipping) in z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik.

Jefkins izhaja iz tega, da so odnosi z javnostmi nenehni proces sprememb komunikacijskega stanja in sicer sprememb negativnega (odbojnost, predsodki, apatija, ignoranca) v pozitivno komunikacijsko stanje (simpatija, sprejemljivost, zanimanje, znanje) med organizacijo in njenimi javnostmi. V tem smislu si posamezne stopnje njegovega modela sledijo v logičnem zaporedju odločitev in akcij odnosov z javnostmi, ki naj spremenijo zatečeno negativno komunikacijsko stanje organizacije pri ustvarjanju medsebojnega razumevanja, kar je dvosmerni proces. Čeprav je njegov model namenjen pravzaprav strateškemu načrtovanju

odnosov z množičnimi mediji (ki so le ena od možnih strateških javnosti), je vendarle pomemben že zaradi tega, ker v fazi načrtovanja programov odnosov z javnostmi vključuje raziskave, določitev budžeta za izvedbo posameznih komunikacijskih programov in kriterijev za ovrednotenje rezultatov.

Hunt-Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Hunt in Grunig (1995, 12-41) razdelita proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi na sedem stopenj, ki jih opisujejo posamezne faze in korake. Faz, ki obsegajo tudi razvoj javnosti in perečih vprašanj, izvajalci odnosov z javnostmi ne morejo obvladovati, lahko pa seveda upravljajo odzive organizacije na javnosti, kakor se te razvijajo in kakor oblikujejo konfliktna vprašanja. Faze pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi po Huntu in Grunigu (1995, 13) so naslednje:

- *faza deležnikov*, v kateri praktiki odnosov z javnostmi analizirajo medsebojno učinkovanje na vzajemno vedenje deležnikov in organizacije ter raziskujejo okolje in vedenje organizacije, da bi identificirali posledice tega medsebojnega učinkovanja; stalno komuniciranje z deležniki namreč pomaga ustvariti stabilno, dolgotrajno razmerje, ki je kos konfliktu, do kakršnega utegne znotraj njega priti;
- *faza javnosti*, v kateri se javnosti oblikujejo, ko deležniki katero izmed posledic prepoznajo kot problem in ko se organizirajo, da bi s tem v zvezi ukrepali; naloga praktikov odnosov z javnostmi v tej fazi je, izvesti raziskavo, s katero bi identificirali in segmentirali te javnosti ter da s komuniciranjem vključijo segmentirane javnosti v proces odločanja organizacije; komuniciranje, s katerim organizacija vključi javnosti v svoj proces odločanja, pomaga namreč upravljati konflikt, preden postanejo nujne komunikacijske kampanje;
- *faza upravljanja perečih vprašanj*, v kateri se javnosti organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja, ki bi jih praktiki odnosov z javnostmi bi morali predvideti in upravljati odziv organizacije nanje - t.i. "preprečevalni" ali "problemski management" ("issue management"); pri ustvarjanju in širjenju perečih vprašanj imajo pomembno vlogo mediji, katerih poročanje lahko ustvari, poleg aktivističnih, tudi druge javnosti; komunikacijski programi v tej fazi ponavadi uporabljajo množične medije, vendar pa bi morali pri poskusih razrešitve perečih vprašanj s pogajanjem doseči tudi komuniciranje z aktivnimi javnostmi, uporabljati pogajanja in raziskati, segmentirati javnosti.

V vsaki izmed navedenih faz strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi naj bi praktiki odnosov z javnostmi načrtovali komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi, pri čemer naj bi upoštevali naslednje korake strateškega načrtovanja:

- *razvoj in določanje ciljev* za posamezni komunikacijski program in za vsako segmentirano javnost posebej (komuniciranje, natančnost, razumevanje, sporazumevanje, dopolnjujoče vedenje);
- *snovanje formalnih načrtov in kampanj*, s katerimi naj se zastavljeni cilji dosežejo;
- *izvedba* komunikacijskih programov in kampanj;

- *ovrednotenje* učinkovitosti programov pri doseganju ciljev in reševanju ali vsaj zmanjševanju spora, nastalega zaradi perečih vprašanj, ki so spodbudila komunikacijske programe.

Hunt-Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi podpira dvosmerni simetrični model komuniciranja. Tako kot Jefkinsov, tudi za ta model je samoumevno, da so praktiki odnosov z javnostmi že vključeni v pripravo organizacijskih strateških načrtov in v določitev poslanstva in vizije organizacije. To, kar najbolj bistveno ločuje oba modela je, da je v Hunt-Grunigovem permanentno prisotna situacijska analiza javnosti, s katero se vsakokrat določi nejavnost, latentna javnost, zavedna in zlasti aktivna strateška javnost, ki je za organizacijo najpomembnejša. S tem se bistveno zmanjšajo stroški organizacije, ki bi jih le-ta imela, če bi neselektivno izvajala komunikacijske programe za vse deležnike.

Odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja

Odzivni model strateškega načrtovanja⁶ izhaja iz integralnega projektnega organizacijskega strateškega načrtovanja, ki se navadno dogaja na dveh ravneh:

- na *institucionalni ravni* organizacij, to je na ravni organizacijske (korporativne) strategije, ki mora odgovoriti na vprašanje, kako bo organizacija kot celota ustvarila vrednote, ki bodo sledile organizacijski viziji, ter
- na *funkcijski ravni*, to je na ravni posameznih organizacijskih funkcij in programov, ki dejansko predstavlja mape funkcijskih strategij.

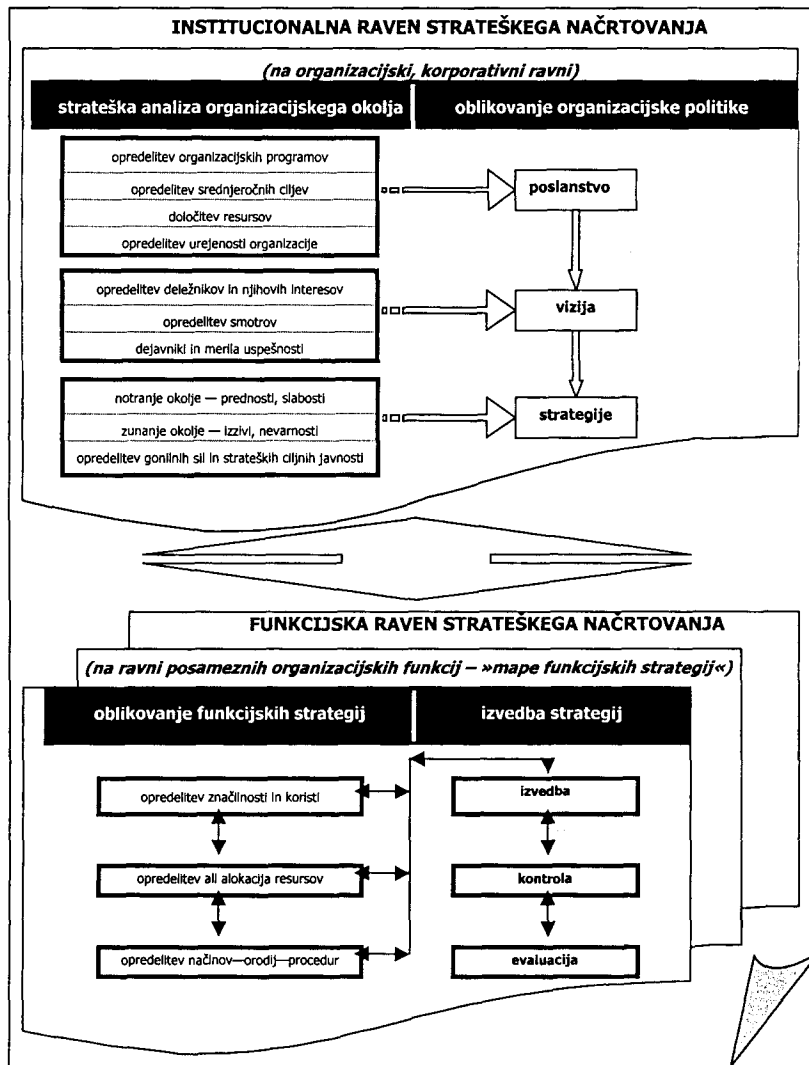
Že iz tega je razvidno, da je model, ki ga predstavljam, kombinacija že obstoječih modelov strateškega načrtovanja in je uporaben ne le za področje odnosov z javnostmi ali organizacijskega komuniciranja, pač pa za katerokoli drugo področje snovanja tako organizacijskih kot tudi funkcijskih strategij. Za praktika odnosov z javnostmi se mi zdi veliko boljše, da uporablja modele strateškega načrtovanja nasploh, saj pomagajo razumeti celoten proces strateškega managementa, ki zajema tako analizo, pripravo in oceno prepletenih odločitev in okoliščin v organizacijskem zunanjem in notranjem okolju, kot tudi snovanje strategije in posameznih programov za njeno doseganje. Istočasno pa praktik odnosov z javnostmi s tem, ko se vključuje v strateško načrtovanje na institucionalni ravni organizacij, le-to lahko kvalitetno soustvarja, že zaradi poznavanja komunikacijskega stanja, če že ne zaradi ostalih sestavin poslovnega komuniciranja.

Pri odzivnem razvojnem modelu tem je pomembno, da načrtovanje na teh dveh ravneh ne poteka zaporedno, pač pa sočasno, vzporedno in torej integralno ter da že pri nastajanju vplivata druga na drugo. Krovna organizacijska (korporativna) strategija mora biti namreč sistem, sestavljen iz neodvisnih, a med seboj povezanih, prepletenih delov in njen uspeh ni odvisen samo od kvalitete posa-

⁶ Zasnove modela so bile prvič predstavljene v posebni tematski številki revije *Teorija in praksa* 35(1998)4 o organizacijskem komuniciranju, sicer bolj z vidika strateškega komunikacijskega managementa (katerega sestavni del je strateško načrtovanje) kot pojasnitve modela samega. V.: Ašanin Gole, P.: *Strateški komunikacijski management*, str. 597-612.

meznih strategij, pač pa predvsem od tega, kako posamezna strategija krepi drugo na poti k uresničevanju organizacijskega poslanstva in organizacijske vizije (Collis, Montgomery 1998, 77).

Potrebno je namreč najti soglasje med notranjo vizijo in vrednotami managementa ter zunanjim položajem organizacije, vse pa mora odražati prevladujoče in možne bodoče pritiske okolja. Zato je bistvo "problemskega" ("issue") managementa, da na osnovi nenehnega opazovanja in analiziranja organizacijskega okolja razvija strategije, s katerimi se bo organizacija sproti prilagajala okolju in - v kolikor je to mogoče tudi obratno - ter se tako izognila potencialnim stroškom, ki bi jih imela zaradi zahtev ali omejitev okolja.



Shematični prikaz 1: Odzivni razvojni model strateškega načrtovanja

Institucionalna raven strateškega načrtovanja potemtakem predstavlja strateško analizo organizacijskega okolja ter oblikovanje strategij tako na organizacijski, korporativni ravni, kot tudi na ravni posameznih organizacijskih programov.

V okviru teh dveh ravni vključuje odzivni razvojni model naslednje štiri faze načrtovanj, ki so med seboj povezane, saj ena iz druge izhaja, vsaka pa nastaja iz medsebojnega usklajevanja, povratnih informacij in njihovega ponotranjenja:

- strateško analizo organizacijskega notranjega in zunanjega okolja (ki vključuje zavedanje o poslanstvu organizacije, o njenih ključnih gonilnih silah, priložnostih in nevarnostih ter prednostih in slabostih, iz česar izhajajo tudi organizacijski problemi do posameznih za organizacijo strateško pomembnih javnosti)
- oblikovanje organizacijske politike (poslanstvo, vizija, strategije)
- oblikovanje funkcijskih strategij (načrtov) ter
- izvedba, kontrola in evaluacija.

Prvi dve fazi se nanašata na celotno organizacijo, zato tudi govorimo o korporativni strategiji, drugi dve fazi pa pomenita implementacijo organizacijske strategije prek posameznih organizacijskih funkcij, zato v tem primeru govorimo o "mapi funkcijskih strategij".

Posamezne faze v odzivnem razvojnem modelu sestavljajo koraki oz. skupine korakov. Tako ima strateška analiza organizacijskega okolja tri skupine korakov, katerih rezultati so posamezni elementi organizacijske politike (krovne strategije). Rezultat prve skupine korakov strateške analize organizacijskega okolja (opredelitev, določitev organizacijskih programov, srednjeročnih ciljev, dejanskih in potrebnih resursov ter urejenosti organizacije) je izjava o poslanstvu organizacije kot osnovi za določitev organizacijske politike oziroma krovne organizacijske strategije.

Druga skupina korakov pomeni opredelitev deležnikov in njihovih interesov ter odzive organizacije do le-teh, opredelitev smotrov ter dejavnikov in meril uspešnosti. V povezavi s prvo skupino korakov ter njenim rezultatom, poslanstvom organizacije, pripelje druga skupina korakov do določitve vizije organizacije, kar je drugi rezultat strateške analize organizacijskega okolja.

Tretja, zadnja skupina korakov znotraj strateške analize organizacijskega okolja pomeni analizo prednosti in slabosti v notranjem okolju ter izzivov in nevarnosti v zunanjem okolju organizacije - kar je v praksi znano pod imenom "SWOT" analiza, ki je osnova za situacijsko analizo javnosti, to je opredelitev strateških ciljnih javnosti in tudi gonilnih sil, ki lahko pomembno vplivajo na uresničevanje organizacijskega poslanstva in na doseganje organizacijske vizije. Zato je pomemben rezultat te zadnje skupine korakov strateške analize organizacijskega okolja oblikovanje organizacijskih strategij.

Na funkcijski ravni ("mape funkcijskih strategij") odzivnega razvojnega strateškega načrtovanja se organizacijska strategija operacionalizira na funkcionalne strategije, to je na programe posameznih organizacijskih funkcij (opredelitev značilnosti in koristi posamezne organizacijske funkcije, opredelitev in alokacija resursov ter izvedbenih načinov-tehnik-procedur). Posamezne funkcijske strategije pomenijo praktično izvedbene načrte, ki se jih ob izvedbi kontrolira ter sproti

evaluirati, vrednoti. Pri tem je pomembna tako evaluacija načrta samega kot tudi njegovih sinergičnih učinkov na uresničevanje krovne organizacijske strategije. Pri načrtovanju odnosov z javnostmi oziroma organizacijskega komuniciranja pomeni "funkcijska raven" snovanje in izvajanje t.i. "komunikacijskih načrtov".

Rdeča nit vseh štirih faz odzivnega razvojnega modela strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja je permanentno iskanje gonilnih sil v tekmujočem organizacijskem okolju. Gonilne sile so pravzaprav problemi ("issues"), ki kreirajo strategijo: ekonomski, demografski, tehnološki, konkurenčni, regulatorni in drugi faktorji v organizacijskem okolju. Gonilne sile so lahko tudi posamezne strateške ciljne javnosti. Prvi dve fazi predstavljenega odzivnega razvojnega modela (institucionalna raven) tako pomenita pravzaprav identifikacijo gonilnih sil, razvoj in oblikovanje uporabnih strategij do ključnih gonilnih sil, zadnji dve fazi (funkcijska raven) pa oblikovanje načrtov za izvedbo organizacijske strategije prek posameznih organizacijskih funkcij.

V praksi se je uporaba t.i. "cluster" analize (razvrščanje v skupine) pri snovanju strategij izkazala za uspešno.⁷ Christensen (1997) v zimski številki Harvard Business Review leta 1997 opisuje uporabo cluster analize pri možganski nevihti ("brainstorming") organizacijskega managementa, pri kateri udeleženci (obvezno predstavniki vseh organizacijskih funkcij oz. organizacijskih enot in ne le vrhnjega managementa) najprej identificirajo gonilne sile organizacije v tekmujočem okolju in jih zapišejo. Moderator "nevihte" zapiše tako identificirane gonilne sile v prvem stolpcu tabele - t.i. Butterfieldove strateške matrike, kot "mapo gonilnih sil", kot je to razvidno iz shematskega prikaza 2.

Nato se udeleženci razvrstijo v skupine po posameznih področjih ali organizacijskih funkcijah (na primer proizvodnja, inženiring, marketing in prodaja, odnosi z javnostmi, finance in računovodstvo, upravljanje človeških virov ipd.). Vsaka skupina zapiše na posebnih listkih vse ideje o tem, ali je posamezna gonilna sila, koliko, zakaj in kako pomembna za uspešnost posamezne (njihove) organizacijske funkcije.

Posameznim skupinam se v nadaljevanju razdelijo zapisane ideje z nalogo, da jih povzamejo v kratko strateško izjavo (namero do posamezne gonilne sile), s katero povzamejo prej nabrane ideje iz področja svoje organizacijske funkcije za posamezno gonilno silo: kaj je ta gonilna sila z njihovega funkcijskega stališča, ali gre za izziv, priložnost, nevarnost ali celo grožnjo uresničevanju te organizacijske funkcije. Skupna strateška izjava se za posamezno gonilno silo zapiše v ustreznem kvadrantu posamezne organizacijske funkcije pod posamezno gonilno silo.

⁷ Glej na primer članek Christensen C.M. 1997. *Making Strategy: Learning by Doing*. V: *Harvard Business Review* 75(1997)6, november-december, str. 141-156 ali Collis, Montgomery: *Creating Corporate Advantage: How can you tell if your company is really more than the sum of its part?* V: *Harvard Business Review* 76(1998)3, majjunij, str. 71-83.

		mapa gonilnih sil				Povzetek strateških izjav (namer) za vsako posamezno organizacijsko funkcijo
		gonilna sila 1	gonilna sila 2	gonilna sila 3	druge gonilne sile	
organizacijske funkcije	proizvodnja					
	inženiring					
	marketing in prodaja					
	odnosi z javnostmi					
	finance in računovodstvo					
	druge org. funkcije					
	Povzetek strategije za vsako gonilno silo					

Shematski prikaz 2: Butterfieldova strateška matrika

55

Na koncu mora vsaka skupina povzeti zapisane strateške izjave za posamezno organizacijsko funkcijo (in torej tudi za vse gonilne sile) v eno samo in jo zapisati v zadnjem kvadrantu. Tako se dobi izjava o strategiji posamezne organizacijske funkcije.

Ko vse skupine zaključijo delo, se nadaljuje brainstorming z namenom, priti do sinergične strateške izjave, to je do namere organizacije do posamezne gonilne sile. Povzetek teh izjav da v zadnjem desnem kvadrantu izjavo o organizacijski strategiji.

Smisel strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Kaj pa, če se načrtovani cilji in strategije za njihovo doseganje ne uresničijo? Je potemtakem sploh smotrno strateško načrtovati?

Nedvoumno morajo nekatere organizacije načrtovati leta vnaprej, ponavadi zato, ker za uvedbo sprememb potrebujejo veliko časa, druge pa ne morejo načrtovati več kot nekaj mesecev vnaprej, ker se soočajo z zelo nepredvidljivim okoljem. Hkrati je potrebno upoštevati tudi naravo dela posamezne organizacije. Nekatere se ukvarjajo s kompleksnimi nalogami, za katere potrebujejo veliko strokovnega znanja na vseh ravneh, druge pa so spet močno razvejani konglomerati, kjer od vrhnjega managementa na sedežu firme ne moremo vedno pričakovati, da bodo najbolje ocenili tržno situacijo, v kateri deluje določena podružnica (Bowman 1994, 12).

Čeprav so pripravljeni po vseh zahtevah stroke, se vsi strateški načrti pač ne uresničijo. Različni avtorji podajajo sicer različne odgovore, zakaj ne, ki jih vendar lahko strnemo v naslednje (Bowman 1994, 16):

- dogodki prehitevajo načrte;
- proces uresničevanja začrtanih strategij in načrtov zatira ustvarjalnost in pobude izvajalcev;
- pri izvajanju strategij in načrta prihaja do nepredvidljivih težav;
- managerji, ki niso vpleteni v proces strateškega načrtovanja, niso predani načrtom;
- kratkoročne krize odvrtaajo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

To zadnje je verjetno najpogostejši vzrok nerealizacije strateških načrtov, saj reševanje vsakodnevnih operativnih težav zaposlijo tisto, česar je v vsaki organizaciji najmanj: čas, talent in energijo managementa ter voljo do sprememb.

Četudi se strateški načrti ne realizirajo, je tako za strateški management kot tudi za ostale deležnike običajno koristen že sam proces njihove priprave. Saj se v procesu njihove priprave analizira okolje organizacije - tako zunanje kot tudi notranje, določi se, kaj organizacija je, zakaj obstaja, kam gre naprej in kako lahko uresniči svoje cilje. "Prednosti, ki jih prinaša strateško načrtovanje ter strateško upravljanje in poslovanje, ni lahko kvantificirati, saj gre za pristope, ki obsegajo vse dejavnosti in dele podjetja, ker je načrtovanje samo mnogokrat koristnejše od načrtov in ker je kratkoročno težko vrednotiti dolgoročno uspešnost" (Tavčar 1993, 4). Ali, če parafraziram Bowmana (1994, 25): vožnje avtomobila se pač ne moreš naučiti samo tako, da preštudiraš knjigo "Varna vožnja". Poskusiti je treba voziti v praksi, naučiti se usklajeno uporabljati nekaj motoričnih spretnosti, preizkusiti svoje sposobnosti in slabosti ter raziskati pri tem izzive in nevarnosti iz okolja. Ob tem pa moraš sprejemati vedno nove odločitve in iskati vedno nove poti, kontrolirati ter sproti uravnavati in korigirati hitrost zaradi osebne varnosti in varnosti drugih udeležencev v prometu. S tem pa pridobiš dodatne izkušnje in znanja. Prav tako se lahko strateške managerske spretnosti razvijejo le s prakso. Strateško načrtovanje pa je vsekakor dober uvod v to.

LITERATURA

- Ansoff I.H. 1979. Business Strategy. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ašanin Gole, P. 1998. Strateški komunikacijski management. V: Teorija in praksa 35(1998)4, str. 597-612, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.)
- Christensen C.M. 1997. Making Strategy : Learning by Doing. V: Harvard Business Review 75(1997)6, november-december, str. 141-156.
- Collis D.J., Motgomery C.A. 1998. Creating Corporate Advantage : How can you tell if your company is really more than the sum of its part? V: Harvard Business Review 76(1998)3, maj-junij, str. 71-83.
- Cutlip M. Scott. 1997. The Unseen Power: A Brief History of Public Relations. V: Caywood L. Clarke (ed.): the Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. New York: McGraw-Hill.

- Drucker P. 1993. Management : Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper.
- Eadie, D. C. 1989. Identifying and Managing Strategic Issues : from Design to Action. V: Rabin J., Miller G.J., Hildreth W.B. (eds.): Handbook of Strategic Management. New York: Marcel Dekker, str. 169-186.
- Goodman M.B. 1998. Corporate Communications for Executive. New York: State University of New York.
- Gruban B., Verčič D., Zavrl F. 1994. Raziskovalno poročilo : Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994 : Public Relations in Slovenia. Pristop, posebna januarska številka.
- Grunig J. E. (ed.). 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig J. E., Repper F. C. 1992. Strategic Management, Publics, and Issues. V: Grunig J.E. (ed.): Excellence in Public Relations and Communication Management. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, str. 117-157.
- Grunig, L. A., Grunig J. E., Verčič D. (1998): Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna : Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade. V: Teorija in praksa 35(1998)4, str. 714-737, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.).
- Grunig, L. A., Grunig J. E., Verčič D. 1998. Are the IABC's Excellent Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom, and Canada. Journal of Communication Management 2(1998)4, str. 335-356.
- Heath R. L. 1990. Corporate Issues Management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations. V: Public Relations Research Annual, Vol. 2.
- Hunt T., Grunig J. E. 1984. Managing Public Relations. New York: Rinehart and Winston.
- Hunt T., Grunig J. E. 1995. Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.
- Jefkins F. 1993. Planned Press and Public Relations (3rd edition). London: Blackie Academic & Professional.
- Nutt P. C., Backoff R.W. 1992. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. Josey-Bass Publishers, San Francisco
- Pearce J. A., Robinson R. B., Jr. 1982. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. Homewood: Irwin.
- Rabin J., Miller G. J., Hildreth W. B. (eds.). 1989. Handbook of Strategic Management. New York: Marcel Dekker
- Tavčar M. I. 1993. Strateški management : Gradiva za aktivno delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, podiplomski študij.loč.pag.
- Verčič D., Grunig J. E. 1995. The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. 2nd International Public Relations Research Symposium, Bled, 6. - 9. junij 1995 (tipkopolis).
- Verčič D., Grunig J.E. 1998: Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. V: Teorija in praksa 35(1998)4, str. 558-596, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.)