

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

STELA PRODANOVIČ

VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI STRATEŠKEM
MANAGEMENTU

PRIMER: SI.MOBIL D. D.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

STELA PRODANOVIČ
MENTOR: IZR. PROF. DR. DEJAN VERČIČ

VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI STRATEŠKEM
MANAGEMENTU

PRIMER: SI.MOBIL D. D.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

Zahvala

Sestri Karmen – ker si :)

Mami in očetu za neizmerno razumevanje, brezpogojno podporo in za številna leta potrpljenja. Brez vaju ne bi bila to kar sem.

Mentorju, izr. prof. dr. Dejanu Verčiču, za pomoč, vodenje in idejno usmerjanje pri nastajanju diplomskega dela.

Andreju Krajnerju, ker si mi pomagal premostiti prve in največje ovire.

Darki Križman za prijateljstvo, bodrenje in podporo v najtežjih trenutkih.

Filipu Rijavcu za razumevanje in dobrodušnost – brez računalnika bi bilo nastajanje diplomskega dela zelo oteženo.

Maji Ilec, ker si mi pomagala do intervjujev, s pomočjo katerih sem lahko pripeljala diplomsko delo h koncu.

Janji Lesjak za streho nad glavo, potrpežljivost in podporo.

... ter vsem ostalim, ki ste mi kakorkoli stali ob strani, mi podarili nekaj svojega časa, dobre volje in mi pomagali pri pisanju diplomskega dela – Aleksandru, Sašotu, Mateji, Urošu, Simonu, Nejcu, Mihi, Nensi, Ursuli.

Pomen odnosov z javnostmi pri strateškem managementu. Primer: Si.mobil d. d.

Vse bolj konkurenčna in dinamična okolja ter ozaveščenost potrošnikov silijo organizacijo k skrbi za dobrobit družbe, svojih javnosti in potrošnika samega. Ravno praktiki odnosov z javnostmi so tisti, ki lahko najboljše razumejo potrebe javnosti, saj tisti najboljši nemalokrat igrajo vlogo presegovalcev meja. Njihovo znanje in izkušnje imajo lahko pri strateškem managementu neprecenljivo vrednost.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V teoretičnem delu začnem z iskanjem povezave med teorijo o odnosih z javnostmi, teorijo neoklasične ekonomije in teorijo managementa. Govorim o odnosih z javnostmi, organizacijskih sistemih, kulturah in teorijah managementa, osredotočim pa se tudi na strateški management, organizacijsko okolje, odločevalski proces ter vključitev odnosov z javnostmi v strateški management. V praktičnem delu diplomskega dela s pomočjo intervjujev ugotavljam, kakšen je pomen odnosov z javnostmi pri strateškem managementu v organizaciji Si.mobil d. d. Ugotovitve iz teoretičnega in praktičnega dela sem strnila v sklepu.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, strateški management, organizacija, Si.mobil d. d.

The meaning of public relations in strategic management. Case study: Si.mobil d. d.

More competitive and dynamic environments and the consumer's awareness urge the organisation to care for the welfare of the society, its publics and customer itself. The practitioners of public relations are those who really understand the needs of publics, a lot of time playing the role of organizational boundary spanners. Their knowledge and experiences can be priceless for strategic management.

This thesis is constituted by three parts. In the theoretical part, I started by finding the connection between the public relation theory, theory of the neoclassical economy and the theory of management. I am writing about public relations, organisational structures, cultures and theories of management, I focused on the strategic management, organisational environment, the decision-making process and including the public relations in the strategic management. In the practical part of the thesis, by the help of the interviews, I find out the meaning of the public relations in the strategic management in the Si.mobil d. d. enterprise. I compiled the findings from the theoretical and practical part in the conclusion of the thesis.

Key words: public relations, strategic management, organization, Si.mobil d. d.

KAZALO

KAZALO	5
UVOD	7
1. POVEZAVA MED TEORIJO ODNOSOV Z JAVNOSTMI, TEORIJO NEOKLASIČNE EKONOMIJE IN TEORIJO MANAGEMENTA	10
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI	14
2. 1. Modeli odnosov z javnostmi	14
2. 2. Modeli komunikacijskega managementa	17
2. 3. Odlični odnosi z javnostmi	20
3. ORGANIZACIJSKI SISTEMI, KULTURE IN TEORIJE MANAGEMENTA	21
3. 1. Mehanski in organski sistem	21
3. 2. Avtoritativna in participativna organizacijska kultura	23
3. 3. Teorije managementa	24
3. 3. 1. Zaprto-sistemski pristop k managementu	25
3. 3. 2. Odprto-sistemski pristop k managementu	26
3. 3. 3. Mehanska teorija	27
3. 3. 4. Teorija človeških odnosov	27
3. 3. 5. Teorija človeških virov	28
3. 3. 6. Sistemska teorija	29
4. STRATEŠKI MANAGEMENT	29
4. 1. Modeli družbene odgovornosti	31
4. 2. Organizacijsko okolje in odnosi z javnostmi	32
4. 2. 1. Trikotnik uspešnosti	36
4. 2. 2. Preseganje meja	37
4. 2. 3. Teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti	41
4. 3. Odločanje in odločevalski proces	42
4. 3. 1. Teorija zunanjih učinkov	44
4. 3. 2. Vloga informacij	46
4. 3. 3. Kaj vpliva na vključenost odnosov z javnostmi v odločanje	47
4. 4. Situacijska teorija javnosti	49

4. 5. Strategija in odnosi z javnostmi	50
4. 6. Strateški management odnosov z javnostmi	52
4. 6. 1. Problemski management	54
4. 6. 2. Model strateškega managementa odnosov z javnostmi	57
4. 7. Vključitev odnosov z javnostmi v strateški management	60
4. 7. 1. Pomen raziskovanja	65
4. 7. 2. Pričakovanja managementa in odnosov z javnostmi	66
4. 7. 3. Strateško razmišljanje	67
4. 7. 4. Strateško načrtovanje	68
4. 7. 5. Strateški potencial odnosov z javnostmi	71
4. 7. 6. Gnezdni model strategije in oblikovanja strategije, oziroma vloga odnosov z javnostmi pri strateškem managementu organizacije	72
4. 7. 7. Doseganje ekonomskih koristi s pomočjo odnosov z javnostmi	73
5. POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI STRATEŠKEM MANAGEMENTU V DRUŽBI SI.MOBIL D. D.	74
5. 1. Predstavitev podjetja	74
5. 2. Intervju	75
5. 3. Sklepne ugotovitve	80
6. ZAKLJUČEK	81
LITERATURA	83
PRILOGE	87
PRILOGA A: Modeli odnosov z javnostmi	87
PRILOGA B: Trije modeli strategij: poudarki, predpostavke in procesi	88
PRILOGA C: Vloga odnosov z javnostmi v strateškem managementu organizacij	89

KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 2.1: Nov model simetrije kot dvosmernih praks	17
Slika 3.1: Model odnosov z javnostmi kot organizacijskega podsistema	25
Slika 4.1: Trikotnik uspešnosti	37
Slika 4.2. Model strateškega managementa odnosov z javnostmi	57

UVOD

»Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem« (Gruban in drugi 1997, 17).

Odnosi z javnostmi imajo po mnenju mnogih teoretikov zametke že zelo daleč v zgodovini človeštva, pomembnejši razvoj pa se je začel v 19. stoletju, ko se je zgodilo nekaj večjih prelomnic na področju odnosov z javnostmi. Kot vsaka veda se tudi odnosi z javnostmi razvijajo in pridobivajo na svoji pomembnosti. Veliko teoretikov vseskozi poudarja bistvo odnosov z javnostmi, ki ga lahko na kratko opišemo kot komuniciranje med organizacijo in njenim okoljem. Vedno več teoretikov pa hkrati poudarja še en, globlji pomen odnosov z javnostmi, saj lahko le-ti odločilno prispevajo k učinkovitosti organizacije, zaradi česar smo tudi v Sloveniji priča razcvetu odnosov z javnostmi.

Zdi se, kot da se odnosi z javnostmi vračajo tja, kjer so bili na začetku, le v drugačni obliki. V 20. stoletju so se namreč direktorji velikih podjetij vedno bolj začeli zavedati pomena odnosov z javnostmi. Tudi mnogi teoretiki so menili, da sodijo odnosi z javnostmi »med najpomembnejša opravila vodstva vsake organizacije« (Gruban in drugi 1997, 21). Pomembno je torej bilo, da je izvršni direktor poleg strateškega načrtovanja obvladal tudi odnose z javnostmi. Ker so se odnosi z javnostmi vedno bolj razvijali, pridobivali na svoji razsežnosti in količini znanja, ki naj bi ga posedoval praktik odnosov z javnostmi, so se vodilni v organizacijah odločili, da za potrebe kakovostnih odnosov z javnostmi najamejo strokovnjaka iz tega področja, oziroma ustanovijo oddelek za odnose z javnostmi. V marsikateri organizaciji so se odnosi z javnostmi za nekaj časa ločili od vodstvenih funkcij, saj je bilo pred tem v veliko primerih obvladovanje upravljanja odnosov z javnostmi delo in prednost vodilnega v organizaciji. V času oblikovanja samostojnih oddelkov za odnose z javnostmi, oziroma zaposlovanja oseb, ki so se med drugim ukvarjale z odnosi z javnostmi, so mnoga vodstva »pozabila« na pomen odnosov z javnostmi, ki so bili nekoč kompetitivna prednost izvršnih direktorjev.

Ob koncu 20. stoletja je sledil razcvet profesije odnosov z javnostmi. Mnogi vodilni so se zopet zavedli njenega pomena in so jo tako znova začeli vključevati v sodelovanje s strateškim managementom. Tokrat v samostojni obliki in ne več kot del nalog vodilnega. Za uspešno upravljanje odnosov z javnostmi in za uspešno sledenje ciljem organizacije je namreč pomembno, da imajo vodilni odnosov z javnostmi dostop do vse dokumentacije vodstva o organizaciji, njenih odločitvah, ciljih in namenih, oziroma, da so del strateškega odločanja organizacije.

Če vodilni odnosov z javnostmi ni član vodilne skupine v organizaciji, ji ne more pomagati pri odločanju na enak način, kot če je sam vpleten v proces odločanja. Če hoče vodstvo organizacije vsaj pravilno predstavljati svoje odločitve, mora skrbeti za to, da so vodilni odnosov z javnostmi med prvimi seznanjeni s temi odločitvami in jih razumejo. Prav zato je pomembno, da upravljavci odnosov z javnostmi obvladajo osnove upravljanja (Gruban in drugi 1997, 94).

Namen diplomskega dela je odgovoriti na vprašanje, kakšno vlogo imajo odnosi z javnostmi pri strateškem managementu. Mnogi teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi namreč menijo, da bi morali biti vodilni odnosov z javnostmi del strateškega odločanja organizacije ter hkrati del oblikovanja strategije in njene implementacije, spet drugi vidijo vlogo praktika odnosov z javnostmi predvsem kot vlogo tehnika. »Odnosi z javnostmi lahko bolje prispevajo k učinkovitosti, ko je vodilni odnosov z javnostmi član dominantne koalicije, kjer lahko oblikuje organizacijske cilje in pomaga določiti, katere zunanje javnosti so najbolj strateške« (Grunig in drugi 2002, 10). Po mnenju Gruniga je ključna vloga vodilnega odnosov z javnostmi v dominantni koaliciji vloga komunikatorja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, praktičnega dela in sklepa. Teoretični del sem začela z iskanjem povezave med odnosi z javnostmi ter teorijo managementa in ekonomsko teorijo. Nekaj pozornosti sem namenila tudi modelom odnosov z javnostmi, predvsem dvosmernemu simetričnemu modelu in modelu mešanih motivov, saj oba poudarjata pomen odnosov z javnostmi, oziroma komunikatorjev za vodstvo organizacije ter za vzpostavitev ravnovesja

med organizacijo in njenim okoljem, ki je nujno potreben za uspešno delovanje organizacije. Nato sem v diplomsko delo vključila modele komunikacijskega managementa, ki združujejo različne pristope k managementu in komuniciranju ter s tem nakazujejo različne vloge odnosov z javnostmi pri strateškem managementu. S pomočjo poznavanja organizacijskih sistemov, kultur in teorij managementa, ki sem jih opisala v nadaljevanju, je lažje predvideti in razumeti kakšen tip organizacij je bolj nagnjen k vključevanju odnosov z javnostmi v odločanje strateškega managementa. Proces odločanja in odprtost managerskih procesov se namreč od organizacije do organizacije razlikujejo. Na koncu teoretičnega dela diplomskega dela sem se posvetila organizacijskemu okolju, ki je zelo pomemben dejavnik delovanja organizacije in pri katerem igra vloga praksa odnosov z javnostmi kot presegovalca meja pomembno vlogo pri delovanju organizacije; odločanju in odločevalskemu procesu organizacije ter vključitvi odnosov z javnostmi v strateški management.

V praktičnem delu sem predstavila vlogo odnosov z javnostmi pri strateškem managementu v podjetju Si.mobil d. d.. Za metodo raziskovanja sem izbrala usmerjeni intervju, ki sem ga opravila s predsednikom uprave Si.mobil d. d., Dejanom Turkom in z vodjo korporativnega komuniciranja Si.mobil d. d., Tamaro Valenčič. Udeleženca sta v intervjuju predstavila svoj pogled na povezavo odnosov z javnostmi s strateškim managementom, med drugim pa me je zanimalo kako so odnosi z javnostmi povezani s strateškim managementom v podjetju Si.mobil d. d., ali ima vodilni odnosov z javnostmi dostop do organizacijske dokumentacije, ali sodeluje s strateškim managementom pri oblikovanju nekaterih strateških odločitev, kako vidita pomen odnosov z javnostmi predsednik uprave in vodja korporativnega komuniciranja in zakaj so po njunem mnenju odnosi z javnostmi v podjetju Si.mobil d. d. sploh pomembni.

Ključne ugotovitve diplomske naloge so strnjene v sklepu, kjer sem predstavila ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi prebrane literature in lastnega raziskovalnega dela.

1. POVEZAVA MED TEORIJO ODNOSOV Z JAVNOSTMI, TEORIJO NEOKLASIČNE EKONOMIJE IN TEORIJO MANAGEMENTA

V literaturi so odnosi z javnostmi najpogostejše definirani kot upravljavska funkcija. Ena od definicij se glasi: »Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh¹« (Cutlip in drugi v Gruban in drugi 1997, 18; glej Bates 2006, 4). Tudi Harlow, ki je leta 1976 v strokovni literaturi našel 472 definicij odnosov z javnostmi, je kasneje njihove bistvene elemente združil v eno definicijo:

Odnosi z javnostmi so posebna upravljavska funkcija, ki pomaga osnovati in vzdrževati medsebojno komunikacijo, odobravanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje upravljanje problemov; pomaga managementu, da ostane informiran in odziven na javno mnenje; definira in poudarja odgovornost managementa, da služi javnemu interesu; pomaga managementu ostati v koraku s časom in učinkovito izkoriščati spremembe, saj služi kot sistem zgodnjega opozorila, ko pomaga napovedati trende; in uporablja raziskavo ter poštene in etične komunikacijske tehnike kot primarna orodja (Harlow v Grunig in Hunt 1984, 7).

To obširno definicijo, ki odnose z javnostmi močno povezuje z upravljavsko funkcijo, sta Grunig in Hunt zožila in pravita, da so aktivnosti odnosov z javnostmi »del upravljanja komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi« (Grunig in Hunt 1984, 6). Omenila pa bi tudi definicijo odnosov z javnostmi Mehiške listine², ki pravi, da so odnosi z javnostmi »umetnost in aplikativna družbena veda, ki analizira trende, predvideva njihove posledice, svetuje organizacijskim vodjem in izvaja načrtovane programe akcij (*action*) z

¹ Leta 1982 je ameriško Društvo za odnose z javnostmi (PRSA) sprejelo daljšo izjavo z opredelitvijo odnosov z javnostmi, ki so jo Cutlip, Center in Broom povzeli.

² 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 (Black v Ašanin Gole 1998a: 598).

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» (Ašanin Gole 1998a, 598).

Kljub povezovanju funkcije odnosov z javnostmi z upravljavsko teorijo, pa »večini teoretikov in praktikov odnosov z javnostmi ni uspelo narediti teoretične povezave s teorijami ekonomije in managementa, ki je ključna za obrazložitev kako upravljanje odnosov z javnostmi prispeva k celotnemu upravljanju organizacij« (Verčič in Grunig 2000, 9).

Po mnenju Mintzberga ima teorija managementa korenine v neoklasični mikroekonomiji, ki predvideva racionalnega *homo economicusa*, oziroma ekonomičnega (gospodarnega) človeka. Le-ta je racionalen in želi doseči čim več koristi – najvišje možno blagostanje, specifične in vnaprej določene cilje do najvišje mere – s čim nižjimi stroški. Z odločanjem ter primerjanjem stroškov in koristi želi maksimizirati »sebi pomembne kriterije – zadovoljstvo v primeru potrošnikov in dobiček v primeru podjetnikov« (Verčič in Grunig 2000, 10). Predpostavke o odločevalskem procesu so med drugim temelj teorije podjetja in teorije povpraševanja, ki sta v bistvu osnovni prvini neoklasične mikroekonomske teorije. Ti dve teoriji sta se razvili v današnjo teorijo trženja, ki temelji na menjalnem odnosu in teoriji managerskega odločanja. Tako vedenje potrošnikov, kot tudi vedenje managerjev, sta povezana z dvema osrednjima teoretičnima problemoma odnosov z javnostmi, in sicer z vedenjem javnosti in s prispevkom odnosov z javnostmi k managerskemu odločanju (glej Verčič in Grunig 2000, 10).

Odnose z javnostmi kot del managementa definirajo tri temeljna vprašanja: (1) zakaj obstajajo podjetja³, (2) zakaj se podjetja razlikujejo in (3) kako so podjetja mogoča. Kot sem omenila že v uvodu, je za tradicionalno (in kasneje neoklasično) ekonomijo človek racionalno in preračunljivo bitje z namenom

³ Avtorja uporabljata izraz *podjetje* in ne izraza *organizacija*, ker nobena organizacijska teorija ne dopušča razvoj argumenta za organizacijo s takšno natančnostjo, kot ga je mogoče razviti za podjetja. Kljub vsemu se njuni izsledki nanašajo tudi na organizacije.

maksimiranja. Enaki koncepti koristoljubja so prisotni tudi v teoriji podjetja, ki se z željo po maksimiranju dobička obnaša kot človek. Druga predpostavka neoklasične mikroekonomije je, da podjetja na trgu vodi »nevidna roka«⁴ – povpraševanje in ponudbo pripelje do ravnotežja, ki določa cene. Velikost korporacij, ki so se začele pojavljati v devetnajstem stoletju in managerji, ki so prevzeli nadzor nad podjetji, so predstavljali osnovni problem nove ekonomije industrijskih organizacij, katere prvotni namen je bila »identifikacija strukturnih lastnosti industrije, ki so bodisi omogočale ali preprečevale razvoj popolnih tržišč« (Barney v Verčič in Grunig 2000, 14). Hkrati pa je vdor nove konkurence iz Azije in Evrope v novi institucionalni ekonomiki sprožil dve novi teoriji, in sicer teorijo transakcijskih stroškov⁵ in teorijo agentov⁶ (glej Verčič in Grunig 2000, 13–14).

Po mnenju Oliviera E. Williamsona, ki je razvil teorijo transakcijskih stroškov, so ljudje zaradi koristoljubja nagnjeni k strateškemu vedenju, oziroma oportunizmu in k omejeni racionalnosti⁷. Zaradi interakcije teh dveh faktorjev se pojavijo transakcijski stroški⁸, ki so stroški pridobivanja informacij, koordinacije, pogajanj ter sklepanja in nadzora pogodb. Tako je podjetje, po mnenju Williamsona, »v prvi vrsti orodje učinkovitosti, proizvod organizacijskih inovacij, katerih namen in učinek je ekonomizirati transakcijske stroške« (Williamson v Verčič in Grunig 2000, 15). Transakcijska teorija nam pove, da ima vsaka oblika izmenjave svoje stroške. »Tako na primer vprašanje organizacije pretoka informacij v podjetju ni več vprašanje, kako popolno informacijo prenesti na vrh« (Verčič in Grunig 1998, 563), temveč »postane vprašanje izbire med različnimi oblikami pristranosti.« (Hammond v Verčič in Grunig 1998, 563)

Podjetja, ki so po mnenju McCormicka izmišljotine (v Verčič in Grunig 2000, 17), so postala osnove družbenega reda v dvajsetem stoletju. Šele na koncu

⁴ Adam Smith je leta 1776 uvedel pojem "nevidna roka". Vlada naj bi se po njegovem mnenju čim manj vmešavala v gospodarske dejavnosti in pustila odločitve trgu. Po mnenju Smitha, s tem, ko vsak udeleženec zasleduje svoj zasebni interes, tržni mehanizem deluje v dobro vseh, kot če bi celotni proces nadzirala dobronamerna nevidna roka (glej Wikipedia 2008).

⁵ Teorija transakcijskih stroškov se osredotoča na meje (velikost) družb (glej Doz in Prahalad v Verčič in Grunig 2000: 14).

⁶ Teorija agentov se osredotoča na vprašanje nadzora (glej Doz in Prahalad v Verčič in Grunig 2000: 14)

⁷ Za obrazložitev koncepta omejene racionalnosti glej stran 46, poglavje o vlogi informacij.

⁸ Zaradi transakcijskih stroškov so nekatere transakcije dražje v enih institucionalnih kontekstih (npr. na trgih), kot v drugih (npr. v hierarhijah). (Verčič in Grunig 2000: 15)

devetnajstega stoletja so podjetniki lahko začeli ustanavljati družbe brez prostorskih omejitev in omejitev velikosti. V času industrializacije in z rojstvom modernega podjetja je podjetnik prišel v ospredje, saj je združil nove tehnologije in nastajajočo družbeno potrebo. Podjetje je bilo kot nova družbena entiteta nekakšno povezujoče telo, ki je služilo tako posamezniku – lastniku, kot tudi družbi. Biti proti podjetništvu je takrat pomenilo biti proti napredku, tako je bil namen odnosov z javnostmi, ob njihovem pojavu v dvajsetih letih dvajsetega stoletja, odstranitev družbenih ovir, ki so stale na poti napredku in so se pojavile v obliki neizobraženih množic. Edward L. Bernays je v prvem znanstvenem članku⁹ na to temo zapisal, da je javno mnenje »počasno in reakcionarno in ne sprejema zlahka novih idej« (Bernays v Verčič in Grunig 1998, 565; Verčič in Grunig, 2000, 17–18).

Hannan in Freeman (v Verčič in Grunig 2000, 18) sta obstoj organizacij razložila kot posledico zanesljivosti in odgovornosti. »Zanesljivost se nanaša na zmožnost podjetij, da stalno izdelujejo izdelke enake kakovosti«, odgovornost pa se nanaša na »zmožnost narediti več iz manj in biti sposoben to dokumentirati« (Verčič in Grunig 2000, 18). Zanesljivost se po mnenju Hannana in Freemana (v Verčič in Grunig 2000, 18) nanaša na bolj temeljen koncept zaupanja, ki pa temelji na domačnosti. Ravno zato se ohranitvi zaupanja v organizacijskem svetu pripisuje najvišji pomen, saj je izdajo zaupanja mogoče opaziti šele po dejstvu. Lahko rečemo, da »je nezmožnost ohranitve zaupanja enaka izgubi ene ali dveh pomembnejših zmožnosti, ki omogočata obstoj podjetij. Podjetja so torej mogoča, ker so vredna zaupanja« (Verčič in Grunig 2000, 19). Po mnenju O. E. Williamsona (v Verčič in Grunig 2000, 44), bi bila podjetja, oziroma hierarhije v pogojih popolnega zaupanja nepotrebna. In kakšno vlogo imajo tu odnosi z javnostmi? V pogojih oportunizma in omejene racionalnosti pomenijo upravljanje zaupanja, saj med organizacije in javnosti vnašajo osnovni element zaupanja. Zato Verčič in Grunig (2000) v svojem članku zaključujeta, da funkcija odnosov z javnostmi daje to, kar je »najpomembnejši rezultat managerskega odločanja: odnosi z javnostmi omogočajo organizaciji obstoj« (Verčič in Grunig 2000, 49).

⁹ Članek je bil leta 1928 objavljen v reviji *The American Journal of Sociology*, z naslovom »Manipulating public opinion: the why and how«.

Vprašanje zakaj obstajajo podjetja, je temeljno vprašanje institucionalne ekonomije. Vprašanje zakaj so podjetja drugačna, je ključno vprašanje strategije. Vprašanje kako so podjetja mogoča, pa je temeljno vprašanje odnosov z javnostmi (glej Verčič in Grunig 2000, 19).

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2. 1. Modeli odnosov z javnostmi

Način prakticiranja odnosov z javnostmi se v praksi od organizacije do organizacije razlikuje, med drugim glede na namen in simetričnost komuniciranja. Grunig in Hunt v svoji knjigi (1984) razlikujeta štiri modele odnosov z javnostmi, ki so se razvili skozi zgodovino, in sicer model agenture, oziroma tiskovnega predstavništva (v tem modelu služijo odnosi z javnostmi funkciji propagiranja), model javnega informiranja (namen modela je širjenje informacij, vendar ne nujno z namenom prepričevanja; spoštovana je norma resničnosti), dvosmerni asimetrični model (namen odnosov z javnostmi je znanstveno prepričati javnosti o nečem; organizacija se ne spreminja kot rezultat odnosov z javnostmi, temveč poskuša spremeniti vedenje javnosti) in dvosmerni simetrični model (za ogled razpredelnice glej prilogo A). Iz dvosmernega simetričnega modela sta se kasneje razvila še model mešanih motivov in nov model dvosmernega komuniciranja (glej Grunig in Grunig 1992; Hunt in Grunig 1995, 8–10; Škerlep 1998, 744–745). Odlični odnosi z javnostmi se poslužujejo dvosmerne simetrične komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi.

Dvosmerni simetrični model

Praktiki za odnose z javnostmi so posredniki med organizacijo in njenimi javnostmi. Cilj je doseči vzajemno razumevanje, za doseganje le-tega pa raje uporabljajo teorije o komunikaciji kot teorije o prepričevanju. Komunikacija je

dvosmerna, vendar je za razliko od asimetričnega modela, pri simetričnem večji poudarek na dialogu kot na monologu. Tako organizacija kot tudi javnosti, so pripravljeni spremeniti, oziroma prilagoditi svoje vedenje po posegu odnosov z javnostmi, vendar raje delajo na tem, da čim dlje komunicirajo uspešno in razumejo medsebojne pozicije. »Raje kot prepričevati, manipulirati in prevladovati javnosti, komunikatorji iščejo vzajemno koristne odnose, ki temeljijo na razumevanju« (Dozier in drugi 1995, 92). Oziroma, kot je zapisal Grunig (1992, 231): »Simetrične komunikacije se izvajajo z dialogom, pogajanjem, poslušanjem in upravljanjem konfliktov, raje kot s prepričevanjem, manipulacijo in ukazovanjem«. S formativnim raziskovanjem praktiki ugotovijo kako javnost razume organizacijo in kakšne vplive ima organizacija na javnost. Te ugotovitve so praktikom v pomoč pri svetovanju vodstvu glede odzivov javnosti na delovanje organizacije in pri nasvetih organizaciji, kako lahko organizacija spremeni delovanje, da še izboljša koristi javnosti (glej Dozier in drugi 1995, 92; Grunig in Grunig 1992; Hunt in Grunig 1995, 8–10; Škerlep 1998, 744–745).

»V obeh dvosmernih modelih morajo komunikatorji delovati kot oči in ušesa organizacije in informirati dominantne koalicije¹⁰ o tem, kako se strateške javnosti odzovejo na organizacije in probleme, ki so za njih pomembni« (Grunig in drugi 2002, 209). Razlika je v tem, da simetrične prakse poudarjajo spremembe mnenj in vedenja tako managementa kot tudi javnosti, asimetrične prakse pa poudarjajo zgolj spremembo mnenj in vedenja javnosti, brez da bi se spremembam podvrgla tudi dominantna koalicija (glej Dozier in drugi 1995, 95).

Model mešanih motivov in nov model dvosmernega komuniciranja

Ker v realnosti v organizacijah odnosi z javnostmi ne slonijo zgolj na enem modelu, se je pojavil model mešanih motivov. Nastal je iz predloga Murphyjeve (glej Grunig in Grunig 1992, 311), ki je preučevala simetrične odnose z javnostmi iz perspektive teorije igre s primerjanjem *igre popolnega sodelovanja*

¹⁰ Dominantna koalicija je na kratko sociološko poimenovanje skupine ljudi, ki sprejemajo končne odločitve (glej Grunig 2001a: 8). Gre za neformalno zvezo, ki vključuje posameznike in oddelke, za katere ni nujno, da v organizacijski shemi formalno posedujejo moč. Dominantna koalicija je skupina z močjo postavljanja organizacijskih struktur in strategij v nepretrganem časovnem obdobju. Njena moč je legitimna in je lahko tudi institucionalizirana (glej White in Dozier 1992: 93).

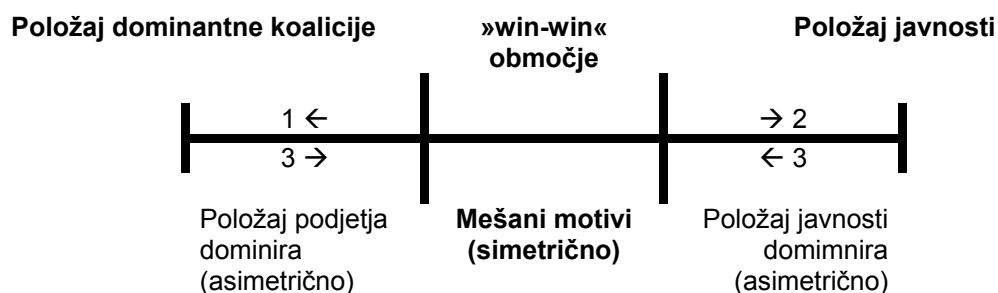
in *igre mešanih motivov*¹¹. Model mešanih motivov je v bistvu kombinacija asimetričnega in simetričnega dvosmernega modela, uporaba enega ali drugega pa je odvisna od situacije. Izhaja iz teze, da imajo organizacije mešane motive, saj želijo uveljaviti svoj interes in hkrati doseči oblikovanje rešitve, ki je sprejemljiva tudi za okolje (glej Grunig in Grunig 1992, 311). Organizacije morajo stremeti k iskanju ravnovesja, oziroma ekvilibrija, ki leži med želenimi rezultati tako organizacije, kot tudi javnosti. Rezultat mora biti zadovoljiv za obe strani (glej Dozier in drugi 1995, 48).

Ta model so Dozier in oba Gruniga leta 1995 preobrazili v nov model dvosmernega komuniciranja (glej sliko 2.1), pri katerem sta obe skrajnosti kontinuuma asimetrični. Strategija odnosov z javnostmi na vsaki skrajnosti daje prednost interesom ene strani, bodisi podjetju, bodisi javnosti. Sredina kontinuuma pa predstavlja simetrično win-win območje, v katerem se uresničuje komunikacija mešanih motivov. Ta model opozarja, da čeprav imajo organizacije in javnosti različne in včasih konfliktne interese, je s pogajanjem, barantanjem (*bargaining*) in sodelovanjem mogoče najti ravnovesje, torej win-win območje. Nov model razume simetričnost kot proces in ne kot rezultat. Poleg tega poudarja dvojno vlogo komunikatorjev, saj sočasno stopajo v pogajanja z dominantno koalicijo in z javnostmi, da bi zagotovili rešitve v win-win območju. Igrajo torej vlogo posrednika (glej Grunig 2001b, 25).

Izvajalec odnosov z javnostmi mora biti vez, ki vpliva na javnost, da ta sprejme stališče vodstva, drugič vez, da javnost lahko vpliva na vodstvo in tretjič vez, ki premika položaj vodstva in javnosti na področje, kjer obe strani zadovoljita svoje interese (win-win območje).

¹¹ V pogojih popolnega sodelovanja se organizacija trudi prilagoditi željam javnosti in obratno. Zato je ponavadi rezultat nezadovoljiv za obe strani, saj s prilagajanjem željam druge strani, nobena ne pride do zadovoljive rešitve. Murphyjeva pravi, da v igrah mešanih motivov obe strani zastopata svoje interese, vendar pa hkrati razumeta, da mora biti rezultat igre zadovoljiv za obe strani (glej Murphy v Grunig in Grunig 1992: 311).

Tabela 2.1: Nov model simetrije kot dvosmernih praks



	Tip prakse	Obrazložitev
1	Model popolne asimetrije	Komunikacija je uporabljena za obvladovanje javnosti, da sprejme položaj dominantne koalicije
2	Model popolnega sodelovanja	Komunikacija je uporabljena, da prepriča dominantno koalicijo, da popusti položaju javnosti
3	Dvosmerni model	Komunikacija je uporabljena za premik javnosti, dominantne koalicije ali obeh, na win-win območje

Vir: Dozier in drugi (1995, 48); Grunig (2001b, 24).

2. 2. Modeli komunikacijskega managementa

Z združevanjem različnih pristopov k managementu in komuniciranju je mogoče razlikovati med štirimi modeli komunikacijskega managementa, in sicer med informativnim modelom, prepričevalnim modelom, odnosnim modelom in diskurzivnim modelom.

V **informativnem modelu** »komunikacijski management deluje kot krmiljenje prenosa organizacijskih (beri: managerskih) načrtov in odločitev« (Verčič in van Ruler 2002, 745). Ta model daje predvsem poudarek na posredovanje informacij ciljnim skupinam, da bi bili informirani o organizacijskih načrtih in odločitvah. Je torej predvsem oddajniški management, v katerem so organizacije zaznavane kot stroji. Organizacije, ki uporabljajo informativni model, so prepričane, da je težave mogoče reševati s podajanjem informacij. Ta model Grunig in Hunt poimenujeta model javnega informiranja (Verčič in van Ruler 2002, 745–746).

Pri **prepričevalnem modelu** »komunikacijski management promovira organizacijske načrte in odločitve. Smisel je pomagati organizaciji, da uspe.« Poleg informiranja je namen prepričevalnega modela tudi prepričati déležnike, zaradi česar je potrebno delati na »skupnih izhodiščnih točkah« in raziskovati kaj vse so déležniki pripravljeni sprejeti in prenašati. Organizacije so v tem modelu zaznavane kot organizmi, Grunig in Hunt pa ta model imenujeta asimetrični model komunikacijskega managementa (Verčič in van Ruler 2002, 746).

Odnosni model dela na »vzpostavljanju in vzdrževanju vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi déležniki« (Ledingham, Bruning v Verčič in van Ruler 2002, 746). Smisel odnosov je torej doseči soglasje o pomembnih vprašanjih, se izogibati konfliktom in medsebojno prilagajanje, zaradi česar ni več dovolj spreminjanje déležnikov, temveč se mora biti pripravljen spremeniti tudi sam management. V bistvu gre za pogajalski management, kjer so organizacije zasnovane kot skupnosti. »Management pomenotvornega procesa je v tem modelu omejen na soustvarjanje novih denotativnih, oziroma dobesednih pomenov, t. j. kompromisov med déležniki in organizacijo« (Verčič in van Ruler 2002, 747). Vseobsegajoča funkcija odnosov z javnostmi je pomoč organizaciji in njenim javnostim pri vzajemnem prilagajanju, vendar bo vpliv odnosov z javnostmi zagotovljen le, če lahko praktiki s konkretnimi dejanji pokažejo svojo sposobnost pri pomoči organizaciji in njenim javnostim, da se prilagodijo ena drugi (glej Gollner 1984).

Diskurzivni model vključuje komunikacijski management kot spodbujevalca razprave med déležniki in organizacijo. Smisel je razvoj procesa učenja. Medtem ko je ustvarjanje pomenov v odnosnem modelu predvsem posledica harmonije, gre pri diskurzivnem modelu predvsem za »bojišče interesov«. Novi pomeni se ustvarjajo v procesu spodbujanih interakcij, učenje pa se nikoli ne konča. Gre za neke vrste dialoški management, organizacije pa so zasnovane kot mreže. »Proces ustvarjanja pomenov je omejen na soustvarjanje novih pomenov, to je na proces učenja na organizacijo vezanih ljudi« (Verčič in van Ruler 2002, 747–748).

Verčič in van Ruler (2002) sta poleg štirih omenjenih modelov predlagala še peti model, in sicer **refleksivni komunikacijski management**. Menita namreč, da je nerealno pričakovati, da bi v različnih situacijah lahko izbirali med čistimi komunikacijskimi modeli. »Organizacije morajo biti zmožne za refleksivne prakse: rabo delovnega znanja, delovno refleksijo in refleksijo delovne refleksije¹²« (Schön v Verčič in van Ruler 2002, 748). Komunikacijski management je z gledišča refleksivnega komunikacijskega managementa predvsem strategija opazovanja organizacije z zunanje perspektive, njegova prva skrb pa sta »vključenost organizacije v okolje in okolja v organizacijo samo ter njeno »delovno dovoljenje« (RSA v Verčič in van Ruler 2002, 749). Legitimnost postaja namreč ob rastoči moči déležnikov vedno večji problem, hkrati pa je predpogoj za družbeno sprejemljivost podjetja¹³ (glej Verčič in van Ruler 2002, 750). Mnogi teoretiki vidijo funkcijo odnosov z javnostmi pravzaprav kot del dolgoletnega boja za organizacijsko legitimnost (Bourdieu v Edwards 2006, 230), le-to pa organizacija doseže s pogajanjem v času procesa komunikacijske akcije (Stewart v Edwards 2006, 230).

Naloge komunikacijskega managerja v organizaciji so svetovanje, inštruiranje, konceptualiziranje in izvajanje. Če te naloge vstavimo v zasnovo refleksivnega komunikacijskega managementa, lahko izpeljemo, da »komunikacijski management pomaga organizacijam s svetovanjem pri presojanju legitimnosti, z inštruiranjem komunikacijske kompetence, s konceptualiziranjem komunikacijskih načrtov in z njih izvedbo« (Verčič in van Ruler 2002, 751). Ključni problem managementa in hkrati predmet refleksivnega komunikacijskega managementa je obnavljanje javnega »delovnega dovoljenja«.

¹² Spontano delovno znanje je, ko so splošni managerji in komunikacijski strokovnjaki sposobni veččega izvajanja komunikacijskih dejanj, celo če jih ne zmorejo ubesediti. Ko se znajdejo pred novimi problemi, lahko brez zaustavljanja premislijo situacijo oziroma se zaustavijo in premislijo, kaj početi, preden nadaljujejo z delom. To je delovna refleksija. Refleksija delovne refleksije pa je analiziranje in komuniciranje teh procesov (glej Schön v Verčič in van Ruler 2002: 748-749).

¹³ Suchman je organizacijsko legitimnost definiral iz kulturne perspektive, kot »posplošena percepcija ali predpostavka, da so dejanja entitete zaželena, korektna, ali primerna znotraj nekega družbeno konstruiranega sistema norm, vrednot, prepričanj in definicij« (Suchman v Christen 2005: 244). Suchman identificira tri oblike organizacijske legitimnosti, in sicer pragmatiko legitimnost, ki temelji na ovrednotenju organizacijskih politik s strani njenih ključnih javnosti; moralno legitimnost, ki izhaja iz pozitivnega normativnega ovrednotenja organizacije in njenih aktivnosti; in kognitivno legitimnost, ki temelji na zmožnosti predvidevanja dejanj organizacije in neizbežnosti organizacijskega nadzora (glej Christen 2005: 244).

2. 3. Odlični odnosi z javnostmi

Odlični odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi so dvosmerni in simetrični, oziroma kot pravita Grunig in White: »Da bi bili odnosi z javnostmi odlični, morajo biti odnosi z javnostmi simetrični, idealistični in kritični ter upravljavski« (J. Grunig in White v Grunig in drugi 2002, 11). Značilnost *simetričnih* odnosov z javnostmi je, da se organizacija drži nazora, da praktiki odnosov z javnostmi sicer služijo interesom obeh strani (organizacije in javnosti), vendar pri tem zagovarjajo interese organizacije, ki jih zaposluje. Pri *idealističnih* in *kritičnih* odnosih z javnostmi imajo praktiki odnosov z javnostmi svobodo zagovarjanja interesov javnosti managementu in kritiziranja managementskih odločitev, ki škodijo, oziroma so neugodne za javnosti. Da pa so odnosi z javnostmi *upravljavski* pomeni, da opravljajo upravljavsko vlogo pogajanja in posredujejo v konfliktu, ki se pojavi med managementom in strateškimi javnostmi (glej Grunig in drugi 2002, 11). »Odnosi z javnostmi so zelo verjetno odlični – in prispevajo k organizacijski učinkovitosti – ko so del procesa strateškega managementa organizacije in ko so upravljani strateško« (Grunig in drugi 2002, 149).

Ko organizacija definira in organizira funkcijo odnosov z javnostmi glede na njen svetovni nazor, naj bi odnosi z javnostmi služili tako interesom organizacije, kot tudi družbe, ki je večinoma sestavljena iz javnosti. Odlični odnosi z javnostmi služijo obema stranema. Ko odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji zgraditi odnose s strateškimi konstituenti, prihranijo denar organizacije, saj zmanjšajo stroške konfliktov, regulacije, bojkotov ipd., z dobrimi odnosi s strateškimi javnostmi pa denar za reševanje konfliktov prihrani tudi družba. Prav tako so pomembni tudi odnosi z internimi javnostmi. Če so dobri, z njimi organizacija poviša stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi, zaradi česar bolj podpirajo organizacijo in je manjša verjetnost, da se bodo vmešavali v organizacijske cilje. S tem odnosi z javnostmi prihranijo denar organizacije, ki bi ga drugače lahko izgubila v primeru stavk, nizke motivacije zaposlenih ipd. (glej Grunig in drugi 2002, 11; Grunig in Grunig 2000, 307). Kot pravi Grunig, je eden glavnih namenov odličnih odnosov z javnostmi »uravnati osebne interese organizacije z

interesi javnosti in družbe. Odlični odnosi z javnosti to dosežejo s strateškim načrtovanjem in simetričnimi komunikacijskimi programi« (Grunig 1992, 241).

Po mnenju Dozier-ja in drugih (1995, 115) odlični komunikacijski oddelki izstopajo s svojim znanjem dvosmernih praks pogajanja in prepričevanja. Ravno s pomočjo teh dveh sposobnosti komunikatorji delujejo kot posredniki, ki zmanjšujejo konflikt med dominantno koalicijo in javnostmi organizacije (glej Dozier in drugi 1999, 89). »Kakovost odnosov s strateškimi javnostmi je ključni narekovelec dolgoročnega prispevka odnosov z javnostmi k organizacijski učinkovitosti« (Grunig in drugi 2002, 11). »Odlični odnosi z javnostmi, na kratko, se zdijo lepilo, ki drži odlične organizacije skupaj, zaradi pomena simetrične komunikacije in sodelovanja v organizacijah, ki so organske, cenijo človeške vire, so inovativne, imajo vodje, ki navdihujejo raje kot diktirajo in imajo močne, participativne kulture« (Grunig 1992, 248).

3. ORGANIZACIJSKI SISTEMI, KULTURE IN TEORIJE MANAGEMENTA

3. 1. Mehanski in organski sistem

Mehanski in organski model organizacije sta podlaga kontingenčnega pristopa (situacijske teorije), ki sta ga razvila Burns in Stalker. Le-ta skuša razumeti odnose med podsistemi ter med sistemom in okoljem ter definirati obrazce teh odnosov. Izhaja iz hipoteze, da so vsaka organizacija in vsako okolje nekaj posebnega. Usmerja se na predlog načrta, ki je najbolj primeren za določene okoliščine. V tem primeru je vloga managementa usklajevanje podsistemov med sabo in usklajevanje sistema z okoljem. Po mnenju Burnsa in Stalkerja se uspešne organizacije prilagajajo zunanjim dejavnikom (spremembam na trgu in v tehnologiji). Mehanski in organski sistem predstavljata dve skrajnosti na kontinuumu (glej Burns in Stalker 1961).

Teoretiki so identificirali več strukturnih lastnosti organizacij, štiri najpogostejše omenjene pa so »centralizacija (stopnja koncentracije odločanja na vrhu organizacije), formalizacija (število formalnih pravil in regulacij in stopnja, do katere se jim organizacija podreja), stratifikacija (stopnja do katere so nagrade in priznanja koncentrirana na manjše število ljudi) in kompleksnost (stopnja specializacije, oziroma diferenciacije)« (Grunig 1992, 226). Mehanske organizacije so centralizirane, formalizirane, stratificirane in manj kompleksne, organske organizacije pa so decentralizirane, manj formalizirane, manj stratificirane in kompleksne. Bistvena razlika med tema dvema modeloma je količina avtonomije zaposlenih in stopnja do katere vsi zaposleni sodelujejo pri upravljanju organizacije. Mehanske organizacije so ponavadi bolj učinkovite, vendar so organske bolj inovativne, zaradi česar je pri zaposlenih višja stopnja zadovoljstva pri delu (glej Grunig 1992, 226–227).

Organizacije dajo ljudem moč z odpravo birokratskih, hierarhičnih organizacijskih struktur, tako da decentralizirajo odločitve, kolikor je mogoče upravljajo brez managerjev in se izogibajo stratifikaciji zaposlenih. Takšne organizacije so organske organizacije (glej Grunig 1992, 225). Organska organizacija bolj ustreza spremenljivim razmeram. Struktura nadzora, avtoritete in komunikacij je stratificirana in mrežna. Poudarek je na senioriteti in na tem, kdo je najbolj informiran o določeni zadevi. Vsevednosti se več ne pripisuje vodilnim v podjetju, temveč so centri znanja raztreseni po celi organizaciji. Zavzetost zaposlenih je v takšnem sistemu mnogo večja, zato je formalni in neformalni del organizacije težje razlikovati. Namesto hierarhičnega ukazovanja so pomembne skupne vrednote in cilji. Bolj kot lojalnost in pokornost je v takšnem sistemu pomembna zavezanost k poslanstvu podjetja ter »tehnološkemu etosu« materialnega napredka in širitvi. Komunikacije so v takšni organizaciji lateralne (med ljudmi iz različnih plasti), torej so tako vertikalne, kot tudi horizontalne. Bolj kot navodila in odločitve so v takšnem sistemu pomembne informacije in nasveti (glej Burns in Stalker 1961, 121–122).

Mehanska organizacija bolj ustreza stabilnim razmeram, ima na voljo stabilno tehnologijo in trg. Struktura nadzora, avtoritete in komunikacije je v takšnem sistemu hierarhična, za neizvrševanje nalog obstajajo sankcije. Znanje, oziroma

vse pomembne informacije, je locirano na vrhu hierarhije. Za mehansko organizacijo je značilna diferenciacija dela, naloge so močno razdrobljene, razstavljene na elemente, prisotna pa je tudi močna specializacija. Naloge so strogo definirane, prav tako je natančno določena vloga vsakega posameznika. Komunikacije so predvsem vertikalne (med nadrejenim in podrejenim), z odločitvami nadrejenih se navodila in informacije posredujejo podrejenim v obliki inštrukcij. Pogoj za članstvo v takšnem sistemu je lojalnost, pokornost nadrejenim (glej Burns in Stalker 1961, 119–120).

Burns in Stalker poudarjata, da en sistem ni boljši od drugega. Izbira je odvisna od okolja. Prav tako ni zagotovila, da bo podjetje samo našlo najboljši sistem – to je naloga vodstva v organizaciji (glej Burns in Stalker, 1961). Hull in Hage (v Grunig 1992, 226) pa sta pokazala, da imajo večje organizacije lastnosti obeh modelov, vendar v različnih razmerjih. Organizacije so lahko mešanica organskega in mehanskega modela, saj po njunem mnenju te dva modela večino organizacij poenostavljata (glej Grunig 1992, 226).

3. 2. Avtoritativna in participativna organizacijska kultura

Vsaka organizacija ima lastnosti tako avtoritativne, kot tudi participativne kulture. Medtem ko je pri avtoritativni kulturi nadzor centraliziran, odločitve sprejema le nekaj močnih managerjev, avtoriteta pa je formalna, poudarja participativna kultura timsko delo, pri odločanju sodeluje veliko ljudi, namesto formalne avtoritete pa je poudarek na vplivu, torej neformalni moči prepričevanja. Avtoritativna kultura velikokrat vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, saj so zaradi centraliziranega nadzora zaposleni velikokrat nemočni. Takšno nezadovoljstvo zaradi nemoči je pogosto pri komunikatorjih, saj so odgovorni za organizacijske odnose z javnostmi, hkrati pa ne morejo vplivati na odločitve dominantne koalicije, ki pravzaprav oblikuje te odnose. Rešitev torej leži v omogočanju zadostnega nadzora nad potrebnimi sredstvi zaposlenim, da lahko le-ti dobro opravijo svoje delo. Bolj ko sta moč in nadzor v organizaciji centralizirana, manj možnosti ima vodilni odnosov z javnostmi za

sodelovanje pri odločanju. Bolj vpliven je lahko, ko se odločevalski proces vključuje več ljudi brez formalne avtoritete (Dozier in drugi 1995, 77).

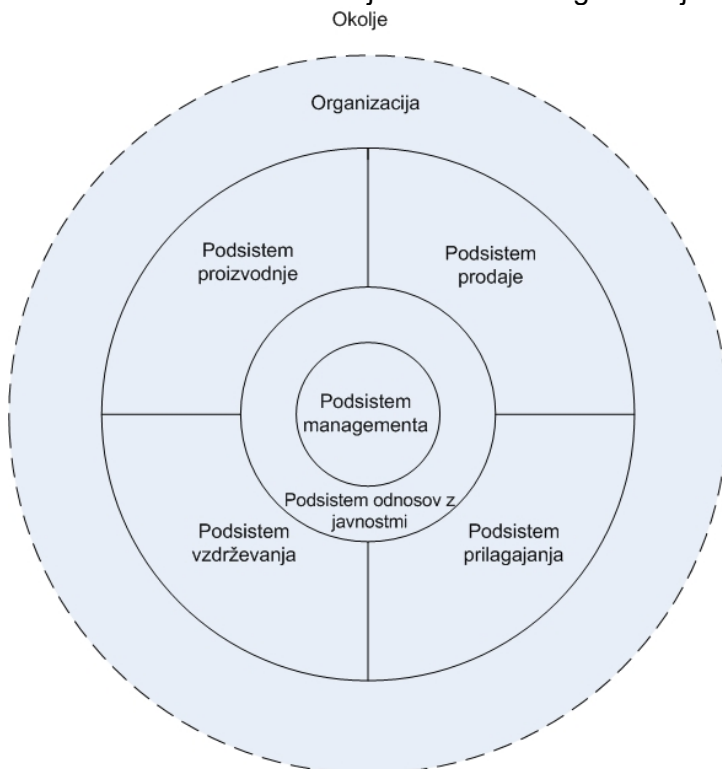
3. 3. Teorije managementa

Cole (v Verčič in van Ruler 2002, 742) je glede na to, kako ljudje odločajo, in glede na odprtost managerskih procesov, managerske teorije razporedil v štiri skupine, in sicer klasične teorije (avtorji Fayol, Tylor, Urwick); teorije medčloveških odnosov in druge socialnopsihološke teorije (avtorji Herzberg, Mayo, Liker, McGregor); systemske in kontingentne teorije (avtorji Katz in Kahn, Lawrence in Lorsch, Pugh) in moderne pristope, npr. teorije o mrežnem organiziranju in učečih se organizacijah (avtorji Mintzberg, Morgan, Moss Kanter, Argyris, Schein).

Organizacijski teoretiki danes pogosto vidijo organizacijo kot sistem, ki je sestavljen iz vzajemno delujočih delov, oziroma podsistemov (glej sliko 3.1). Podsistemi so si v večini organizacij podobni, in sicer so najpogostejši podsistem proizvodnje (oddelki proizvodnje in strojništva), vzdrževalni podsistem (npr. oddelek za razvoj zaposlenih), prodajni podsistem, podsistem za prilagajanje (oddelki za raziskave in razvoj ali za načrtovanja) in upravljavski podsistem. Upravljavski podsistem nadzoruje in med seboj povezuje ostale podsisteme. Prav tako mora nadzirati navzkrižja ter se pogajati med zahtevami okolja in organizacijsko potrebo po preživetju in uspešnosti. Odnosi z javnostmi v takšnem sistemu upravljajo vlogo presegovalca meja¹⁴ (glej Grunig in Hunt 1984, 8–9).

¹⁴ Za podrobnejši opis pogledj poglavje 4. 2. 2. v diplomskem delu – Preseganje meja.

Slika 3.1: Model odnosov z javnostmi kot organizacijskega podsistema



Vir: Grunig in Hunt (1984, 9).

3. 3. 1. Zaprto-sistemski pristop k managementu

Teoretiki, ki so se ukvarjali s konceptom zaprtega sistema, so se osredotočali predvsem na vprašanje, kako upravljati organizacijo, oziroma del organizacije, brez da bi se le-ta morala prilagajati ostalim sistemom v organizaciji ali v njenem okolju. Poudarek zaprtih teorij je na nadzoru, organizaciji in motivaciji zaposlenih, le malo pozornosti pa je namenjene okoljskim zadevam, kot so tehnologija, politični vplivi in pričakovanja družbe. Koncept zaprtega sistema se po večini uporablja v oddelkih za odnose z javnostmi, ki uporabljajo model agenture, oziroma tiskovnega predstavništva ali model javnega informiranja. Pri obeh modelih je pomembna proizvodnja publicitete, oziroma informacij. Pomembna je kakovost dela praktikov, ne glede na to, ali je proizvod dejansko pomemben in kakšen vpliv, če sploh, bo imel na organizacijo, oziroma na njene javnosti (glej Grunig in Hunt 1984, 92–93).

3. 3. 2. Odprto-sistemi pristop k managementu

Sistemi koncept upravljanja (imenovan tudi sistemi management) v razmišljanje managementa vključuje podsisteme organizacije in okolja. Takšen koncept je predvsem v uporabi v obeh dvosmernih modelih odnosov z javnostmi, katerih bistvo je pomoč organizaciji, da »živi« ob upoštevanju okolja. Sistemska teorija, za razliko od zaprto-sistemskega pristopa, predpostavlja, da je organizacija odprt sistem, v katerem podsistemi vplivajo eden na drugega, vplivajo pa tudi na okoljski sistem, ki ravno tako vpliva na organizacijo (glej Grunig in Hunt 1984, 93).

Sistemska teorija leži na nekaterih predpostavkah, in sicer:

1. Sistemi management je holističen – managerji se zavedajo, da organizacija, oziroma oddelki v organizaciji, niso samostojni deli sistema, temveč so povezani z okoljskimi sistemi in med seboj soodvisni. Probleme odnosov z javnostmi je, brez upoštevanja ostalih organizacijskih podsistemov, nemogoče rešiti, prilagajati, oziroma nadzorovati pa je potrebno tudi sisteme v okolju, saj od tam problemi izvirajo.
2. Sistemi management kljubuje že uvedeni praksi – cilj je v sklopu organizacijskih in okoljskih sistemov razviti inovativne rešitve organizacijskih problemov. Organizacije namreč vseskozi iščejo nekakšno ravnovesje, oziroma rešitev problemov, ki pa se spremeni, ko organizacija najde rešitev¹⁵.
3. Sistemi management je usmerjen k poslanstvu – sistemi managerji vedo kaj želijo doseči in svoj napredek nenehno nadzorujejo z različnimi orodji.
4. Sistemi managerji uporabljajo kvantitativne metode in računalnike – management vidijo kot managementski informacijski sistem (MIS), in sicer zberejo in procesirajo informacije, nato pa uporabijo računalnike in kvantitativne metode, ki jim pomagajo pri odločanju.

¹⁵ Temu teoretiki pravijo »gibljivo ravnovesje« (glej Grunig in Hunt 1984: 93).

5. Sistemski managerji lahko poskušajo nadzorovati ostale sisteme, se prilagoditi drugim sistemom, ali oboje – nikoli ni ene pravilne poti za rešitev problemov, vse je odvisno od organizacijskega okolja. Če povežemo to z modeli odnosov z javnostmi, poskušajo dvosmerno asimetrični odnosi z javnostmi nadzorovati sisteme v njihovem okolju, dvosmerno simetrični odnosi z javnostmi pa raje poskušajo organizacijo prilagoditi okolju (glej Grunig in Hunt 1984, 93–94).

3. 3. 3. Mehanska teorija

Katz in Kahn sta uporabila termin »mehanska teorija« za skupino teorij iz začetka dvajsetega stoletja, v katero spadajo tudi znanstveni management (Frederick Taylor), klasična teorija managementa (Henri Fayol) in Webrove osnove birokracije. Vse teorije namreč obravnavajo organizacije in ljudi znotraj njih kot stroje, mehanizem, katerega nadzor in usklajitev se lahko upravlja kot se upravlja stroje. Za takšne organizacije je značilna delitev dela, standardizacija, centralizacija, omejen obseg nadzora, uniformiranost za isto statusno raven ipd. Mehanski teoretiki verjamejo, da so zaposleni ekonomska bitja – z veseljem sprejemajo plačo in zadovoljive delovne pogoje v zameno za svobodo, ki jo žrtvujejo za organizacijo. Komunikacije je zelo malo, je asimetrična in poteka od nadrejenih k podrejenim. Predvsem gre za inštrukcije in sporočanje kazni, če delo ni opravljeno, za navodila in ukaze. Sporočila so napisana, da jih zaposleni ne pozabijo, in podprta z verbalno komunikacijo, da jih zaposleni zagotovo razumejo. Bistvo mehanske teorije je, da se organizacijo lahko najbolj učinkovito upravlja, če se uporablja isti rigidni vzorec omejitev (glej Grunig in Hunt 1984, 249–253).

3. 3. 4. Teorija človeških odnosov

Managerji so ugotovili, da mehanska teorija ne more nadzorovati organizacije in hkrati ohranjati zaposlene zadovoljne in produktivne. Zato so se razvile teorije človeških odnosov, ki pravijo, da bi bili zaposleni bolj produktivni, če bi jim

management posvečal več pozornosti. Hkrati je Chester Barnard v svoji knjigi¹⁶ postavil komunikacijo na čelo managementa, vendar ekspresivno in ne instrumentalno – torej komunikacijo, zaradi katere se zaposleni počuti bolje in ne tisto, katere bistvo so navodila za opravljanje določenega dela. Bistvo teorije človeških odnosov je izmenjava ekspresivne komunikacije in človeškega ravnanja v zameno za privrženost podjetju, namesto da bi to vlogo igrala izmenjava denarja, kot jo igra v mehanski teoriji. Teoretiki še vedno podpirajo komunikacijo od narejenih k podrejenim in poudarjajo pomembnost površne komunikacije od spodaj navzgor. Za omehčanje mehanske teorije morajo biti uporabljene humanizirane tehnike (glej Grunig in Hunt 1984, 251–253).

3. 3. 5. Teorija človeških virov

Pri teoriji človeških odnosov je kljub drugačni komunikaciji odločevalski proces ostal visoko centraliziran, tisti, ki zagovarjajo teorijo človeških virov, pa so zagovarjali dejansko vpletenost kot način motivacije zaposlenih, kar vodi k manj strukturirani organizaciji in večji avtonomiji posameznika. Teoretiki so pri tej teoriji izpostavili tudi Maslowovo hierarhijo potreb, pri kateri naj bi organizacija stremela k temu, da lahko zaposleni izpolnijo vedno višje potrebe, namesto, da je bistvo organizacije zgolj zapolnitev najnižje stopnje hierarhije potreb. Komunikacija poteka pri tej teoriji tako navzgor kot navzdol, saj podpira simetričen recipročen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, podpira pa tudi horizontalno komunikacijo (med posamezniki iz različnih oddelkov na enaki ravni) in spodbuja komunikacijo med posamezniki iz različnih oddelkov na različnih ravneh. Bistvo teorije človeških virov je torej, »da bodo zaposleni delali bolj in bodo bolj zadovoljni v manj strukturirani organizaciji, ki ima odprt, simetričen komunikacijski sistem« (Grunig in Hunt 1984, 252). Organizacije bi torej morale biti decentralizirane in zaposleni bi morali imeti več avtonomije (glej Grunig in Hunt 1984, 252–253).

¹⁶ Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938) (glej Grunig in Hunt 1984: 252).

3. 3. 6. Sistemska teorija

Sistemska teorija za razliko od prej omenjenih teorij zagovarja stališče, da nobena struktura in komunikacijski sistem ne morejo biti primerni za vse organizacije, oziroma organizacijske podsisteme, vse je namreč odvisno od organizacijskega okolja in njegove tehnologije. Za organizacije in podsistemi v ne spreminjajočem se okolju so bolj primerne centralizirane, formalizirane, stratificirane in manj kompleksne strukture, s komunikacijo od zgoraj navzdol. V takšni strukturi bodo bolj zadovoljni neizobraženi zaposleni, medtem ko se bodo tisti bolj izobraženi bolje počutili v sistemu ali podsistemu v dinamičnem okolju, za katero so bolj primerne manj strukturirane organizacije, kjer imajo zaposleni več avtonomije in je v uporabi odprt, simetričen komunikacijski sistem.

4. STRATEŠKI MANAGEMENT

Pojma *strateško* in *upravljati* imata za mnoge negativne konotacije, saj razumejo besedo *upravljanje* kot nadzor, oziroma manipulacijo in besedo *strateško* kot delati zgolj tisto, kar povečuje interes organizacije. Grunig in Repper sta za razliko od tega besedo *upravljanje* definirala kot misliti vnaprej, oziroma načrtovati in besedo *strateško* kot simetrično in ne asimetrično (glej Grunig in Repper 1992, 123). Strateški management je kot akademsko področje ravno tako mlad kot odnosi z javnostmi in čeprav imata obe disciplini veliko skupnega, se do nedavnega nista zmenili ena za drugo.

Bistvo managementa je po mnenju klasičnih teoretikov managementa odgovornost za učinkovitost in uspešnost. Henry Fayol je kot predstavnik klasične teorije organizacij in managementa opisal management kot proces načrtovanja, organizacije, ukazovanja, koordinacije in nadzora. Po mnenju Druckerja (glej Verčič in Grunig 2000, 24) je med nalogami managementa na

prvem mestu skrb za izvršitev osnovnega namena¹⁷, kot drugo pa mora management skrbeti za učinkovitost, ki se pokaže s produktivno uporabo virov.

Za povečanje učinkovitosti je po mnenju nekaterih teoretikov potrebno povišati produktivnost, k povišanju le-te pa stremlje znanstveni management, oziroma Taylorizem, katerega izumitelj je Frederick W. Taylor¹⁸. Taylor je namreč verjel, da se lahko ekonomski razcvet doseže le z maksimalno delovno učinkovitostjo, kar posledično pomeni maksimalno učinkovitost delavcev. Z uporabo njegovih metod se je delavska produktivnost strmo povišala, vendar ob pojavu agresivne tekmovalnosti podjetij skrb za učinkovitost ni bila več dovolj, saj je boj za profit proizvedel nepričakovane stranske učinke. Zanemarjanje okolja in družbenih sprememb je podjetja pripeljalo v položaj izgubljanja zavarovanosti pred zunanjimi vplivi, hkrati pa so izgubljala položaj osnovnega instrumenta družbenega napredka. Kot rešitev nastalega problema se je pojavil strateški management, katerega oče je Igor Ansoff. Strateški management je umetnost in znanost oblikovanja, izvrševanja in ocenjevanja odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči njene cilje. Strateški management se nanaša na povezavo med podjetjem in njenim okoljem, največje odločitve pa se vrtijo okrog »izbora produktnega spleta, ki ga bo podjetje proizvedlo in trgov, katerim bo prodajalo« (Ansoff v Verčič in Grunig 2000, 27). Z razvojem organskega pogleda na organizacijo se je spremenil tudi pogled na uspeh podjetja. Le-ta je namreč odvisen od podjetništva, racionalizacij in usklajevanja organizacije z njenim okoljem, pri čemer lahko igrajo odnosi z javnostmi zelo pomembno vlogo. Kot je povedal nekdanji predsednik multinacionalke ICI, Sir John Harvey-Jones, sta »dve glavni dejavnosti, s katerimi bi se moral predsednik korporacije ukvarjati, strateško načrtovanje in odnosi z javnostmi« (Verčič in Grunig 2000, 24–27).

Mnogi avtorji so razvili modele korakov v procesu strateškega managementa, večino teh korakov pa sta Pearce in Robinson (glej Grunig in Repper 1992, 119) vključila tudi v svoj model. Koraki so: (1) določitev poslanstva podjetja,

¹⁷ Vsaka organizacija ima svoj osnovni namen: šole so namenjene izobrazbi, bolnišnice zdravljenju in podobno.

¹⁸ Frederick W. Taylor je eden od predstavnikov klasične teorije organizacij, katere glavna ideja je, da je ključ do delovne učinkovitosti in organizacijske produktivnosti učinkovito načrtovanje, uporaba ustreznih spodbud in učinkovito managersko delovanje. Klasični teoretiki so imeli mehanski pogled na organizacijo – organizacija kot stroj.

vkjučno z izjavami o njegovem namenu, filozofiji in ciljih; (2) razvoj profila podjetja, ki odraža njegovo notranje stanje in zmožnosti; (3) ocenitev zunanjega okolja podjetja, tako v smislu konkurenčnih faktorjev, kot tudi splošnih kontekstualnih faktorjev; (4) interaktivna priložnostna analiza možnih izbir, odkritih v primerjanju profila podjetja z zunanjim okoljem; (5) identifikacija zelenih izbir, odkritih, ko so možnosti pretehtane v luči poslanstva podjetja; (6) strateška izbira dolgoročnih taktičnih ciljev in glavnih strategij, ki so potrebne za doseganje zelenih izbir; (7) razvoj letnih taktičnih ciljev in kratkoročnih strategij, ki se ujemajo z dolgoročnimi taktičnimi cilji in glavnimi strategijami; (8) implementacija odločitev o strateških izbirah, z izbiro omejenih virov in z ujemanjem nalog, ljudi, struktur, tehnologij in sistemov nagrajevanja; (9) pregled in evaluacija uspeha strateškega procesa, ki služi kot osnova za nadzor in kot input za nadaljnje odločanje (glej Grunig in Repper 1992, 119–120).

4. 1. Modeli družbene odgovornosti

Učinkovitost je sicer bistvenega pomena, vendar nezadosten pogoj za uspešno upravljanje. Poleg odgovornosti za učinkovitosti in uspešnost ima management tudi »družbeno odgovornost« (Drucker v Ašanin Gole 1999, 545). V začetku dvajsetega stoletja se je v tsunamiju zakonodaj in uredb pojavil koncept korporativne družbene odgovornosti, saj podjetja niso bila več odgovorna zgolj za dobiček lastnikov, temveč tudi za napredek družbe. Funkcija odnosov z javnostmi se je v mnogih korporacijah stopnjevala od »kako to povem?« do »kaj povem?« in nazadnje v »kaj naj naredim?« Vse to lahko med drugim pripišemo veliki družbeni spremembi, ki vključuje boj za enakopravnost, okoljsko ozaveščenost, konzumerizem, varnost – tako proizvodov kot tudi zaposlitev, množenje nevladnih organizacij in podobno. Podjetja so začela bolj kot kdaj koli prej nositi veliko odgovornost (glej Burson 2004, 5).

Verčič in Grunig (1998, 572–576) razvoj korporativne družbene odgovornosti razdelita na pet stopenj: KDO0, KDO1, KDO2, KDO3 in KDO4. KDO0 je korporativni družbeni obseg in opisuje nezmožnost podjetja ne imeti odnosov z javnostmi. Leta 1978 je W. C. Frederick podal koncept KDO1 – korporativna

družbena odgovornost. Glavno vprašanje KDO1 je, *ali* imajo podjetja kakršno koli odgovornost, razen tiste do lastnikov. V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja se je nato pojavil KDO2 – korporativna družbena odzivnost¹⁹ – katerega večji poudarek je na upravljanju odnosov med podjetjem in družbo. Na vprašanje, ki si ga zastavlja KDO1, KDO2 odgovarja pritrdilno in se hkrati ukvarja z vprašanjem *kako* – kako naj se podjetje odziva v odnosih z okoljem na družbene zahteve in probleme. Naloga odnosov z javnostmi je po tem konceptu prepričevanje javnosti v »pravilen« položaj organizacije. V osemdesetih letih dvajsetega stoletja je Frederick k dovezetnosti dodal še vrednote in etiko ter predlagal KDO3 – korporativno družbeno odličnost, ki sovпада s konceptom dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi. Frederick je v besedilu, ki ga je napisal leta 1978, napovedal tudi razvoj KDO4, katerega poimenovanje kasneje predlagata Verčič in Grunig – imenoval naj bi se korporativna družbena opravičenost. »Odnosi z javnostmi morajo ne le učinkovito in pravilno upravljati odnose podjetja z njegovim okoljem, temveč morajo vključiti podjetja v sooblikovanje okolja« (Verčič in Grunig 2000, 31). Šele ko odnosi z javnostmi pretvorijo iz korporativne družbene odkritosti v korporativni družbeni razlog, bodo lahko postali uspešni (glej Verčič in Grunig 1998, 572–576).

Če KDO modele povežemo z Grunigovimi modeli odnosov z javnostmi, sovpadata model tiskovne agenture in model javnega informiranja z modelom KDO1, dvosmerni asimetrični model z modelom KDO2 in dvosmerni simetrični model z modelom KDO3.

4. 2. Organizacijsko okolje in odnosi z javnostmi

V literaturo o strategiji je koncept okolja, kateremu se morata management in podjetje prilagoditi, uvedel Kenneth Andrews. Pearce in Robinson (v Grunig in Repper 1992, 122) sta definirala okolje kot »seštevek vseh pogojev in sil, ki vplivajo na strateške izbire posla, na katere pa se običajno ne da vplivati«. Ravno okolje je po mnenju Andrews a tisto, ki s konstantnim spreminjanjem

¹⁹ KDO2 je v teoriji managementa in teoriji odnosov z javnostmi bolj znan kot »upravljanje z javnimi temami« oziroma *problemski management*.

ustvarja priložnosti in nevarnosti. Organizacijske prednosti in slabosti se morajo prilagajati tako, »da se lahko izognejo grožnjam in izkoristijo priložnosti. Notranja ocena prednosti in slabosti vodi k identifikaciji posebnih kompetenc, zunanja ocena groženj okolja in priložnosti, pa vodi k identifikaciji možnih dejavnikov uspeha« (Rumelt in drugi v Verčič in Grunig 2000, 32). S strateškim managementom organizacije »identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, da razvijajo strategije s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in čim bolj zmanjšati nevarnosti« (Hunt in Grunig 1995, 11).

Definicije strateškega managementa tako v grobem zajemajo pojma *poslanstvo* in *okolje*, ki skupaj sugerirata, da morajo imeti organizacije dolgoročne, strateške izbire, ki so v njihovih okoljih izvedljive (glej Grunig in Grunig 2000, 308; Grunig 2001a, 6). Ena takšnih definicij je Higginsonova (v Verčič in Grunig 1998, 576; Grunig in Repper 1992, 119), ki pravi, da je strateški management »proces upravljanja prizadevanja za doseganje poslanstva organizacije, ki je obenem upravljanje odnosa organizacije z njenim okoljem.« Kar v bistvu pomeni, da odnosi z organizacijskimi ključnimi javnostmi v organizacijskem okolju vplivajo na smer in namen organizacije (njeno poslanstvo) (glej Dozier in drugi 1995, 85; Grunig in Repper 1992, 119). Čeprav ni enotne opredelitve strateškega managementa, je vsem skupno, da gre za »dolgotrajnejši strukturiran proces«, ki »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 v Ašanin Gole 1998a, 597).

Organizacije s svojim delovanjem hote ali nehotе vplivajo na svoje okolje, prav tako pa se morajo okolju tudi prilagajati in pustiti, da okolje vpliva na njih, vendar vse to do določene meje. Organizacija namreč ves čas lovi ravnotežje med svojimi cilji in načrti ter okoljem in njegovimi odzivi. Odnosi z javnostmi so pri tem managementu v veliko pomoč, saj večino okolja sestavljajo déležniki, oziroma javnosti (glej Grunig 2001a, 6–7), ključnega pomena pa so tudi zaradi vzpostavljanja simbioze med okoljem in organizacijo, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije.

Pri povezovanju organizacije in njenega okolja igra komuniciranje pomembno vlogo. Sodobne organizacije namreč morajo biti dobre in vidne. Proizvajati morajo dobre izdelke, oziroma storitve po ustreznih cenah in jih morajo proizvajati dobro. Prav tako mora organizacija prevzeti odgovornost za to, kar počne in se odzivati na družbeno mnenje (glej Verčič in van Ruler 2002, 739). Tu igra pomembno vlogo vodilni odnosov z javnostmi, saj top managerjem in ostalim podsistemom, ki se lahko v očeh javnosti obnašajo neodgovorno, komunicira kako javnost dojema organizacijsko odgovornost. V organizacijah, ki želijo biti družbeno odgovorne, mora vodilni odnosov z javnostmi biti vključen v odločanje managementa, in ne »čakati pred vrati«, da bi zgolj objavil odločitev, ki so jo sprejeli ostali managerji (glej Grunig, Hunt 1984, 56). Organizacije morajo komunicirati v družbi iz njo, »da (iz)vedo kaj je sprejemljivo in kaj ne. Komuniciranje torej bistveno opredeljuje obnašanje organizacij, s tem pa tudi vedenje njihovih vodstev,« hkrati pa takšno komuniciranje »sodi v jedro organizacijskega odločanja in tvori proces oblikovanja strategije« (Verčič in van Ruler 2002, 739). Kot sta povedala White in Mazur (v Ni 2006, 276), postanejo odnosi z javnostmi sestavni del strateškega managementa s prispevanjem k razvoju strategije in implementaciji. K razvoju strategije odnosi z javnostmi prispevajo, ko služijo kot vir poznavanja socialnega okolja organizacije. Njihova nepogrešljivost pri implementaciji pa je povezana s pridobivanjem podpore, zaupanja zunaj organizacije in predanosti znotraj organizacije (glej Ni 2006, 279).

Tony de Lorenzo (v Jones 1980, 12) je povedal: »Cel narod – celo svet – je okolje praktika odnosov z javnostmi. Njegovo orodje je informacija. Dejstva, statistike, poznavanje trendov, spreminjanje vrednot, javno mnenje, politični proces, mediji komuniciranja, demografija, ekonomija, politična znanost – vse discipline so njegova orodja. Komunikacija je njegova strategija. Prepričati v nekaj je njegov cilj«. »Organizacije komunikacijsko vplivajo na okolja na dva načina: s prepričevanjem in sporazumevanjem« (Gruban in drugi 1997, 60). Ko organizacija sklene odločitve, ki lahko kakorkoli vplivajo na njeno okolje je pomembno, da se jih okolju prenese na pravilen način. Tu pridejo v igro odnosi z javnostmi, saj so ravno praktiki odnosov z javnostmi tisti, ki vedo kakšen način komuniciranja ubrati, da bo okolje strateško odločitev organizacije tudi sprejelo.

Če javnostim odločitev organizacije ni všeč, so zopet tu odnosi z javnostmi, ki poskrbijo za pogajanja med organizacijo in njenimi javnostmi, dokler skupaj ne pridejo do optimalne odločitve. Ker odnosi z javnostmi okolju sporočajo odločitve organizacije, je pomembno, da vodilni odnosov z javnostmi pri teh odločitvah tudi sodelujejo (glej Gruban in drugi 1997, 56). Oziroma kot so povedali Cutlip in drugi (1999, 69), so odnosi z javnostmi kot funkcija managementa »del organizacijske strukture in procesa za prilagajanje spremembam. Njihove odgovornosti vključujejo pomoč organizaciji, da identificira, oceni in se prilagodi turbulentnim ekonomskim, političnim, družbenim in tehnološkim okoljem«.

Sam pojem okolja je bil še do nedavnega konceptualiziran zelo posplošeno, oziroma celo nerazločno, saj so teoretiki v svoji literaturi navajali celo vrsto sestavin okolja. Wheelen in Hunger (v Verčič in Grunig 2000, 33; Grunig in Repper 1992, 122; Grunig in Grunig 2000, 309) sta razlikovala med delovnim in družbenim okoljem. Ko organizacija uresničuje svoje poslanstvo deluje v delovnem okolju, vendar lahko družbeno okolje njeno pozornost preusmeri. Delovno okolje, imenovano tudi ekonomsko okolje, je tisto okolje, katerega sestavni elementi neposredno vplivajo na organizacijo in obratno. Organizacijo oskrbujejo z nujnimi viri in kupujejo proizvode, oziroma uporabljajo storitve organizacije. To so na primer potrošniki, konkurenca, dobavitelji in upniki. Družbeno okolje, drugače imenovano tudi institucionalno okolje, pa je okolje, katerega elementi ne vplivajo direktno na kratkoročne aktivnosti organizacije, vendar lahko vplivajo na dolgoročne odločitve organizacije. Družbeno okolje je sestavljeno iz javnosti, ki želijo pomagati organizaciji določiti njeno poslanstvo, te javnosti pa so oblasti, lokalne skupnosti, zaposleni, delničarji in aktivistične skupine. Gre za ekonomske sile, ki regulirajo izmenjavo blaga, denarja, energije in informacij; tehnološke sile, ki poskrbijo za inovacije, s katerimi se rešuje probleme; politično-zakonske sile, ki razporejajo moč ter prisrbijo regulacije in zakone, ki omejujejo in ščitijo; ter sociokulturne sile, ki regulirajo vrednote, navade in običaje družbe (glej Verčič in Grunig 2000, 32–34; Grunig in Repper 1992, 122; Grunig 2001a, 7).

Ring (v Verčič in Grunig 2000, 34) je s pomočjo literature na temo organizacij in njihovih okolij potegnil nekaj zaključkov, in sicer:

»Prvič, za zunanje okolje danes velja, da kritično vpliva na organizacijsko uspešnost. Drugič, celoten obseg razmerij organizacija – okolje in okolje – okolje verjetno zamegljuje vztrajno osredotočanje na delovno okolje. Tretjič, medtem ko se v raziskavah priznavajo razmerja tipa okolje – okolje, pa ta niso vključena v predmet raziskovanja in njihove posledice na strateške izbire niso upoštevane. Te ugotovitve skupaj vodijo k vprašanju, ali so modeli okolja, ki so doslej vodili razlage odnosov okolje – organizacija, popolnoma ustrezni« (Ring v Verčič in Grunig 1998, 577).

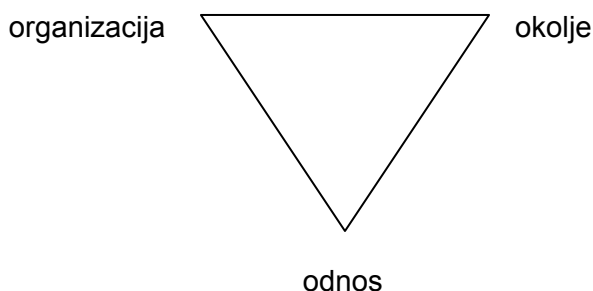
Vsekakor Ringova razprava jasno namiguje na vlogo odnosov z javnostmi v strateškem managementu. Le malo teoretikov, ki so se ukvarjali s strateškim managementom in okoljem, je namreč spoznalo ali opisalo »vlogo odnosov z javnostmi, kako lahko pomagajo organizaciji pri identifikaciji najbolj pomembnih sestavin njenega okolja in uporabljajo komuniciranje za oblikovanje odnosov z okoljem« (Verčič in Grunig 2000, 34).

4. 2. 1. Trikotnik uspešnosti

V literaturi je zaslediti več različnih modelov, ki prikazujejo dejstvo, da organizacija ne more delovati popolnoma avtonomno in hkrati pomen odnosov z javnostmi pri delovanju organizacije.

Gruban in drugi (1997) so v svoji knjigi predstavili trikotnik uspešnosti (glej sliko 4.1). Kote v njem tvorijo organizacija, okolje in odnosi med njima, saj je organizacijsko vedenje posledica dejavnikov iz okolja, kot tudi lastnega organizacijskega delovanja ter medsebojnega delovanja organizacije na okolje in okolja na organizacijo.

Slika 4.1: Trikotnik uspešnosti



Vir: Gruban in drugi (2002, 36).

»Vodstvo organizacije skupaj s službo za odnose z javnostmi deluje na vse tri strani, poskus spreminjanja kateregakoli kota samega pa nujno vpliva tudi na druga dva. Trikotnik uspešnosti kaže tudi na središčni pomen odnosov z javnostmi, saj je osnovna opredelitev nalog odnosov z javnostmi pravzaprav enaka opredelitvi organizacijske strategije. V tem se kaže, da so odnosi z javnostmi osnovna sestavina strateškega upravljanja« (Gruban in drugi, 1997, 35–36).

4. 2. 2. Preseganje meja

Če želi biti organizacija učinkovita, mora pri svojem delovanju upoštevati okolje in javnosti. Ključnega pomena je, da člani organizacije organizacijsko okolje in njene javnosti identificirajo. Da bi bilo to izvedeno učinkovito, potrebujejo izurjeno osebje za tako imenovano preseganje meja.

Organizacije se po mnenju Whitea in Dozierja pri svojem odločanju ne ozirajo na objektivno okolje, temveč se odločajo na podlagi reprezentacije tako organizacije same, kot tudi organizacijskega okolja. Gre v bistvu za zbir subjektivnih percepcij organizacije in njenega okolja. Praktiki odnosov z javnostmi imajo za odločevalce pri gradnji reprezentacij in percepcij pomembno vlogo, saj medsebojno vplivajo na organizacijsko okolje (glej White in Dozier 1992, 91–92; glej Grunig in drugi 2002, 206). Vodilni odnosov z javnostmi se od ostalih odločevalcev razlikujejo tudi po tem, da niso izpostavljeni zgolj

vrednotam organizacije, temveč tudi vrednotam pomembnih zunanjih javnosti (Lauzen 1995, 290). So tisti, ki zbirajo, sestavljajo in prenašajo informacije o okolju dominantni koaliciji ter ostalim znotraj organizacije, hkrati pa predstavljajo organizacijo zunanjemu svetu. V organizacijah z odličnimi odnosi z javnostmi, to pomembno funkcijo, imenovano tudi preseganje meja, opravljajo praktiki odnosov z javnostmi, ki lahko strateškemu managementu prispevajo na več načinov (glej White in Dozier 1992, 91–92; glej Grunig in drugi 2002, 206; Lauzen 1995, 290). Le-ti namreč delujejo na meji med organizacijo in njenim okoljem, kjer je z eno nogo v organizaciji in z drugo zunaj nje, njihova naloga povezovanje organizacije z zunanjimi skupinami in posamezniki. Podsystemom pomagajo komunicirati prek meja organizacije z zunanjimi javnostmi in z ostalimi podsystemi v organizaciji. Praktiki odnosov z javnostmi management opozarjajo na posledice sprememb v organizacijskem okolju, predvsem z identifikacijo načina, na katerega lahko te spremembe vplivajo na odnose z déležniki. V tem pomenu odnosi z javnostmi služijo kot zgodnji opozorilni sistem managementa. Prav tako managementu predstavljajo verjetno reakcijo déležnikov na alternativne strateške možnosti, s čimer pomagajo managementu, da se bolj uravnoteženo posveti prednostim in slabostim različnih strateških rešitev. Odnosi z javnostmi igrajo pomembno vlogo tudi pri implementaciji korporativnih strategij, tako da pomagajo komunicirati strateške namene organizacije, tako notranjim, kot tudi zunanjim déležnikom, kar lahko pomaga pri izogibanju nesporazumov, ki bi lahko drugače negativno vplivali na implementacijo organizacijske strategije. Odnosi z javnostmi tako delujejo tudi kot del podsystema managementa, s tem ko top managementu pomagajo pri načrtovanju in ovrednotenju organizacijskih komunikacijskih aktivnosti. Managementu funkcija odnosov z javnostmi prispeva tudi s posredovanjem stališč javnosti, le-ta pa so pri odločanju organizacije, ki stremi k učinkovitosti, ključnega pomena. Kljub vsemu ostaja v večini organizacij vloga preseganja meja nerealizirana, predvsem zato, ker management odnose z javnostmi obravnava predvsem kot taktično komunikacijsko funkcijo, praktike pa v vlogi komunikacijskih tehnikov²⁰ in ne managerjev, zaradi česar so le redko vključeni

²⁰ Za podrobnejšo obrazložitev vloge tehnika, glej stran 63 v diplomskem delu.

v oblikovanje organizacijske strategije (glej Grunig in Hunt 1984, 8–10; Moss in Warnaby 2000, 59–75)

Aktivnosti preseganja meja so lahko formalizirane s pomočjo sistema MIS. Takšni sistemi odločevalcem posredujejo informacije, ki jih le-ti potrebujejo v procesu odločanja. Če naj bi bile informacije, ki jih zberejo praktiki, ki se ukvarjajo s preseganjem meja, uporabne, morajo biti tako organizirane, da se prilegajo odločevalskemu procesu in odločevalski strukturi. Wohlstetter (v White in Dozier 1992, 93) opozarja, da ima lahko ignoriranje navidez nepomembnih informacij iz okolja uničevalne posledice za organizacijo. V turbulentnem in zapletenem okolju dominantna koalicija namenja več pozornosti informacijam, ki jih posredujejo presegovalci meja. Potreba po informacijah je za sprejemanje zadovoljujočih rešitev, oziroma reševanje konfliktov z javnostmi v takšnem okolju povečana, razlog pa je tudi v tem, da so v turbulentnem okolju odločevalci manj sigurni katere informacije je potrebno ignorirati in na katere morajo biti pozorni, ko upravljajo odziv organizacije na naglo spremembo okolja. Po drugi strani praktiki odnosov z javnostmi mnogokrat tožijo, da bi se mnogim konfliktom lahko izognili, če bi bili v odločanje vključeni že od začetka. Namesto tega so vpoklicani, da popravijo škodo, ko je ta enkrat že narejena^{21,22} (glej Grunig in drugi 2002, 207; glej White in Dozier 1992, 93–94; glej White in Dozier 1992, 104).

Dominantna koalicija veliko časa porabi za upravljanje stanja meja organizacije. »Ta naloga vključuje izmenjave čez meje organizacije, saj lahko le tako zagotovijo, da se organizacija odziva na zahteve in priložnosti okolja« (Katz in Kahn; Levine in White v White in Dozier 1992, 101). Organizacijske meje so lahko določene s komunikacijskimi mejami. Po nekaterih pogledih sta namreč komunikacija in deljen pomen lažja in bolj pogosta znotraj kot zunaj organizacijskih meja. Kljub temu, da se zdijo praktiki odnosov z javnostmi

²¹ V raziskavi, ki sta jo opravila Bruce Berger in Bryan H. Reber (2005), je eden od respondentov *vpliv* med drugim opisal kot: »biti povabljen za mizo v času razvoja načrtov in ne vstopanje v proces potem, ko je potrebno pobrati razbitine s tal«.

²² Kot zgled posledic ne vključevanja odnosov z javnostmi v proces odločanja že na začetku, lahko služi afera Enron. Vodilni so namreč naredili veliko veličastnih spodrsiljajev in neetičnih odločitev na različnih ravneh organizacije. Če bi bili svetovalci odnosov z javnostmi upoštevani že na začetku, bi se afera lahko zaključila z manjšimi posledicami, oziroma do takšne afere sploh ne bi prišlo (glej Lordan 2002: 22)

samoumevni svetovalci odločevalcem in sestavni del dominantne koalicije, svetovalska vloga in sodelovanje v odločevalskem procesu nista samoumevna (Dozier v White in Dozier 1992, 101).

Eden od razlogov, zaradi katerih presegovalci meja niso vključeni v odločevalski proces je, da se na motrenje okolja velikokrat gleda kot na tehnično aktivnost, saj mnogi menijo, da gre pri opazovanju okolja zgolj za pregled dogajanja v medijih. Takšno tehnično opazovanje je zgolj prvi korak v managementski funkciji opazovanja okolja. »Komunikacijske meje, ki pomagajo definirati organizacijske meje, so ustvarjene z interakcijo idiosinkratičnega jezika/kodirnih shem in z razvojem lokalnih konceptualnih okvirjev,« (White in Dozier 1992, 101) ki pa jih spreminjajo ter prilagajajo organizaciji in okolju ravno praktiki odnosov z javnostmi.

Po mnenju Whitea in Dozierja (1992) je vloga presegovalca meja ključ do sodelovanja managerja odnosov z javnostmi v managementskem procesu odločanja. Kljub prispevkom, ki jih imajo presegovalci meja za odločevalski proces, pa ima lahko takšni posamezniki za organizacijo pomenijo tudi nevarnost. S tem ko presegovalci meja tistim znotraj organizacije, ki se oklepajo določenega idiosinkratskega jezika/kodirnih sistemov in lokalnih konceptualnih okvirjev, predstavijo »tuj« jezik/kodirne sheme, kršijo razmejitev med organizacijo in okoljem, torej razmejitev, ki ščiti člane organizacije pred izven sistemskimi vplivi. Ker je njihova zvestoba, oziroma poštenost pod vprašajem, se lahko zgodi, da se presegovalcem meja prepove popoln dostop do informacij o organizacijskih skrbah o okolju in omeji vpliv na sprejemanje odločitev (glej White in Dozier 1992, 102).

Spremembe v okolju vplivajo na organizacijo in obratno. V odprtem sistemu se tako management zanaša na presegovalce meja, kot so profesionalci odnosov z javnostmi, ki skenirajo okolje. Kot komunikacijski strokovnjaki so oči in ušesa organizacije. K učinkovitosti organizacije prispevajo vsaj na dva načina: z opazovanjem okolja, da pokažejo top managementu kakšna je situacija in tako, da pomagajo top managementu pri odločanju o tem, kako naj bi organizacija delovala, v povezavi s svojim zunanjim kontekstom (glej Grunig in drugi 2002,

93). Upravljana komunikacija pomaga organizaciji enačiti se, oziroma razumeti njeno okolje, s katerim sta v stanju vzajemne odvisnosti. Praktiki odnosov z javnostmi so kot presegovalci meja lahko odgovorni za določanje elementov, ki so za organizacijo lahko strateški – katere javnosti so najbolj podporne, oziroma sovražne in tiste, ki lahko najbolj omejijo, oziroma povečajo organizacijsko možnost doseganja zastavljenih ciljev (glej Grunig in drugi 2002, 95).

4. 2. 3. Teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti

Čeprav je večina teoretikov strateškega managementa videla okolje kot prepreko na poti organizacije k uresničevanju svojega poslanstva, je Porter (v Verčič in Grunig 2000, 34; Grunig in Grunig 2000, 309) okolje videl kot vir konkurenčne prednosti. Okolje je operacionaliziral v obliki petih konkurenčnih sil: »grožnja novih prišlekov, grožnja nadomestnih izdelkov ali storitev, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti« (Porter v Verčič in Grunig 2000, 35). Porter je ugotovil, da so konkurenčne prednosti ustvarjene kot lokalizirani procesi, na katere lahko podjetja vplivajo. Naloga podjetja ni, da poskuša doseči največ v okviru danih omejitev, temveč da ustvari prednosti s spreminjanjem teh omejitev. Uspešna podjetja se namreč ne zgolj prilagajajo okolju, temveč poskušajo nanj tudi vplivati, saj se lahko konkurenčne prednosti nahajajo tako v okolju kot tudi v posameznem podjetju. Da bi podjetja vplivala na okolje, morajo vplivati na vlade. »Podjetja vplivajo na okolje z neposrednim (enostranskim) vlaganjem v oblikovanje proizvodnih dejavnikov, vlaganjem v oblikovanje dejavnikov v sodelovanju z drugimi podjetji in vplivanjem ter sodelovanjem z vlado in lokalnimi skupnostmi v procesih oblikovanj proizvodnih dejavnikov« (Verčič in Grunig 1998, 578). Za pridobivanje konkurenčnih prednosti so torej ključnega pomena uspešni odnosi s konkurenti in oblastjo, kar lahko razširimo tudi na odnose z ostalimi deležniki in javnostmi²³. Porterjeva teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti je prva teorija managementa, ki prikazuje (ekonomske) prednosti učinkov družbenih pritiskov na podjetja in prva, ki v ekonomskih

²³ »Podjetje, ki uspešno reši svoj problem varovanja okolja, sicer navadno pod pritiskom zelenih aktivistov, bo pridobilo tudi v boljših odnosih z delničarji, potrošniki, zaposlenimi, vlado in lokalnimi skupnostmi, ki lahko to podjetje podpirajo ali ovirajo« (Verčič in Grunig v 1998: 579).

términih pojasnjuje potrebo po korporativnemu aktivizmu. Zato jo lahko smatramo za ustrezno vodilo za KDO4 (glej Verčič in Grunig 2000, 34–36).

4. 3. Odločanje in odločevalski proces

Mintzberg, Raisinghani in Theoret (v White in Dozier 1992, 94) so definirali odločitev kot »specifično obvezo k akciji«, Berkeley in Humphreys (v White in Dozier 1992, 94) pa sta definirala odločanje kot »trenutek izbire med neposredno dostopnimi alternativnimi dejanji«. Izbrano dejanje je javno in nespremenljivo, odločevalski proces pa tako družbene kot politične narave. Odločevalski proces se začne z identifikacijo spodbude za akcijo, ki jo lahko imenujemo tudi *odločevalski problem*, in se zaključi z določenim dejanjem. Odločevalski problemi so pogosto nestrukturirani, oziroma nezadostno definirani. Radford (v White in Dozier 1992, 94) je identificiral tri korake strukturiranja odločevalskega problema. Prvi korak vključuje zaznavanje problema in zbiranje podatkov o problemu, mogoče poteke akcije in mogoče posledice akcije (ponavadi v obliki scenarijev). V drugem koraku odločevalci določijo strateško strukturo problema v obliki alternativnih scenarijev, da ocenijo preference različnih izidov. V tretjem koraku odločevalci komunicirajo, pogajajo med seboj in barantajo (*bargain*), da bi izbrali najbolj primerno rešitev (glej White in Dozier 1992, 94).

Nekatere odločitve so relativno nezahtevne in vključujejo konkretne operative odločitve, ki so vezane na bolj preproste naloge. To so predvsem odločitve tehnične narave²⁴, ki so sprejete relativno hitro, pogosto vključujejo enega odločevalca in so sprejete v okviru visoko strukturirane ciljno naravnane ozkoglednosti (glej Humphreys v White in Dozier 1992, 95). Bolj ko se pomikamo od najnižje ravni odločitev k višjim ravnam, bolj postajajo odločitve socialne in abstraktne, bolj pomembne in z vidika sistema bolj odprte (glej White in Dozier 1992, 98–99).

²⁴ Gre predvsem za odločitve kot so izdelava naslovnice časopisa za zaposlene (ali bo barvna, ali črno-bela), urejanje slovnice in stila pisanja drugih zaposlenih in podobno.

»Strateške odločitve so tiste odločitve, ki močno vplivajo na bodoči uspeh in usodo organizacije« (Jemison v White in Dozier 1992, 98). Mintzberg (v White in Dozier 1992, 98) je strateške odločitve specificiral kot pomembne iz vidika dejanj, ki jih je potrebno narediti, sredstev, ki jih je potrebno uporabiti in posledic, ki jih lahko imajo takšne odločitve za organizacijo in odločevalce. Posledice strateških odločitev so pomembne spremembe v smeri poslovanja organizacije, kot je na primer vstop na novo tržišče. Strateške odločitve vplivajo tudi na preživetje in rast organizacije. Takšne odločitve potrebujejo ustrezne reprezentacije (percepcije) organizacijskega okolja, na podlagi katerih se potem izvede akcijo. Ker gre za odločitve na visoki ravni, se z njimi ukvarjajo tisti, ki so visoko v organizacijski strukturi. Izziv za praktike odnosov z javnostmi je razumeti in spoštovati kvalitativne razlike med konkretnimi operativnimi odločitvami, ki jih sprejemajo tehniki in abstraktnimi strateškimi odločitvami, ki jih mora sprejeti manager. Za razliko od konkretnih operativnih odločitev, je v sprejemanje strateške odločitve vpletenih več odločevalcev, ki komunicirajo in se pogajajo med sabo zgolj, da bi definirali problem (glej White in Dozier 1992, 98–99).

Vari in Vecsenyi (v White in Dozier 1992, 104) sta v odločevalskem procesu identificirala pet vlog, in sicer: (1) odločevalci – imajo izvršilno moč definiranja uporabe outputov iz faz odločevalskega procesa; (2) predlagatelji – lahko zgolj priporočajo; (3) strokovnjaki – primarno oskrbujejo input v trenutni strukturi problema; (4) svetovalci, oziroma odločevalski analitiki – svetujejo glede metod reprezentacije problema in (5) pomočniki – nimajo neposredne vloge v odločevalskem procesu, vendar olajšujejo sodelovanje strokovnjakov in prenos rezultatov znotraj in med različnimi stopnjami odločanja.

Broom in Dozier (v Lauzen 1996, 290) menita, da postanejo odnosi z javnostmi podorna funkcija na nizki ravni, ko so odnosi z javnostmi izolirani od odločevalskega procesa. Ko pa so vključeni v odločevalski proces, »so informacije o odnosih z najpomembnejšimi javnostmi vključene v organizacijske odločitve, politike in dejanja«. Managerji odnosov z javnostmi v večini primerov niso formalno pooblaščen za odločanje, vendar lahko tudi brez te avtoritete

igrajo vlogo predlagateljev. Iz rezultatov Raziskave odličnosti²⁵ je namreč razvidno, da mesto za mizo odločevalcev še ne pomeni odločanja, oziroma prispevanja k odločanju. Včasih neformalno svetovanje vodi k večjemu formalnemu vplivu na strateško odločanje kot formalna pooblaščenost za odločanje (glej Dozier in drugi 1995).

Komunikacijski oddelki, ki posedujejo moč, lahko igrajo pomembno vlogo pri vzajemnih prilagoditvah dominantnih koalicij in javnosti. Odnosi z javnostmi lahko igrajo pomembno vlogo pri strateškem odločanju dominantne koalicije, saj so praktično njene oči in ušesa, torej verodostojen vir informacij o dogodkih v organizacijskem okolju. Odlični komunikatorji lahko dominantni koaliciji pomagajo predvidevati reakcije javnosti še preden se te zgodijo, tako da lahko dominantna koalicija deluje strateško, namesto da zgolj reagira na že nastalo problematiko. »Komunikacija postane funkcija strateškega managementa, ko komunikacijski programi pomagajo upravljati odnose s ključnimi javnostmi, ki vplivajo na poslanstvo organizacije, njene strateške in taktične cilje« (Dozier in drugi 1995, 85). Simetrične prakse zahtevajo od praktikov, da pri komuniciranju z javnostmi zagovarjajo stališča organizacije, in pri komuniciranju z dominantno koalicijo zagovarjajo javni interes (glej Dozier in drugi 1995, 77, 92).

4. 3. 1. Teorija zunanjih učinkov

Teorija zunanjih učinkov se ukvarja s posledicami odločitev na ljudi, ki niso del odločevalskega procesa, vendar jih prizadenejo zunanji učinki, oziroma tako imenovane eksternalije. Gre za učinke, ki so posledica pomanjkanja trgov, oziroma propada trga in so javne narave. Lahko so pozitivni ali negativni in so po izvoru slučajni, nenamerni ter niso bistvenega pomena osnovno delovanje. Ekonomisti so izpostavili dve osnovni rešitvi za zunanje učinke. Arthur C. Pigou (v Verčič in Grunig 2000, 37) je trdil, da v primeru nekaterih zunanjih učinkov ni mogoče doseči optimalne rešitve. V tem primeru naj bi bile posledice zunanjih

²⁵ Od leta 1985 vodi Grunig skupino šestih raziskovalcev v sklopu raziskovalne fundacije organizacije *International Association of Business Communicators*. Preučujejo karakteristike odličnih odnosov z javnostmi in načine kako taki odnosi z javnostmi pripomorejo k učinkovitosti organizacije. Rezultat projekta je teorija odličnosti, ki je podrobno opisana v knjigi *Excellence in Public Relations and Communication Management*.

učinkov poplačane z davki, oziroma z denarnimi subvencijami. Ronald Coase (v Verčič in Grunig 2000, 37) je ponudil alternativo. Ob odsotnosti transakcijskih stroškov naj bi delujoči našel rešitev, ki je prvotno ni ponudil trg in dosegli dogovor, ki vodi k učinkovitosti. Tisti, ki so zaradi takšne odločitve oškodovani, lahko pričakujejo poravnavo, ponavadi v obliki podkupnine, za poplačilo škode. Če so predstavniki dovolj spretni in raziščejo vse možnosti, bo končni rezultat optimalen (Verčič in Grunig 2000, 37).

Obe možnosti govorita o tem, da je zunanje učinke treba ponotranjiti, kar se lahko doseže z ustvarjanjem novega tržišča, s privatizacijo, oziroma s Pigoujevo rešitvijo, ki vključuje različne načine vladnih intervencij (predpisi, koncesije ali pravila). Zunanji učinki so odvisni od lastninskih pravic²⁶, odločitev za omejitve zunanjih učinkov pa je odvisna od družbenih norm. Zunanji učinki so po mnenju mnogih teoretikov, ki so se ukvarjali tudi z analizo, politični problem²⁷ (glej Verčič in Grunig 2000, 37).

Medtem ko ekonomisti iščejo rešitev predvsem v odpravljanju, oziroma poplačevanju zunanjih učinkov, je Porter pokazal, da sta unilateralna redukcija negativnih zunanjih učinkov in zavestno povečanje pozitivnih zunanjih učinkov v interesu konkurenčnosti podjetij (glej Verčič in Grunig 2000, 37–38).

Korenine elementov splošne teorije odnosov z javnostmi lahko najdemo v preprostih konceptih neoklasične mikroekonomije ter njihovih prilagoditvah, ki upoštevajo tudi organizacijske, socialne in politične faktorje, kateri vplivajo na odločitve managerjev, javnosti in trgov.

»S tem, ko odnosu med organizacijami in javnostmi dodaja osnovni element zaupanja, daje funkcija odnosov z javnostmi to, kar je očitno najpomembnejši rezultat za managersko odločanje: odnosi z javnostmi organizaciji omogočajo obstoj. Hkrati odlični odnosi z javnostmi zagotavljajo pomembno konkurenčno in strateško prednost organizacij s

²⁶ Eksternalije imajo svoj pomen le, ko vdirajo v lastnino drugih.

²⁷ Onesnaženost okolja je resen problem že od industrializacije naprej, vendar so jo začeli resno jemati šele po drugi svetovni vojni.

ponotranjenjem zunanjih učinkov, ki sicer vodijo v nasprotovanje aktivistov, brezbržnost potrošnikov ali pa vmešavanje vlade v vedenje organizacije» (Verčič in Grunig 1998, 589).

4. 3. 2. Vloga informacij

Informacije so v procesu odločanja ključnega pomena in lahko učinkujejo le, če so prilagojene odločevalskim okoliščinam prejemnikov sporočil. »Praktiki odnosov z javnostmi direktorjem posredujejo informacije o učinkih, ki so jih njihove odločitve imele za javnosti, medtem ko déležnikom, zaposlenim in ostalim posredujejo informacije, za katere menijo, da jih ti potrebujejo za odločanje v zvezi s podjetjem« (Grunig v Verčič in Grunig 2000, 20).

Klasična mikroekonomska teorija predvideva, da imajo potrošniki in podjetniki popolno znanje. Informacije so torej dane in niso spremenljivke, s popolnim znanjem in posledično primernimi odločitvami lahko potrošniki maksimirajo svoje zadovoljstvo in podjetniki dobiček. Koncept popolnega znanja zahteva popolno komunikacijo, ki pa ne obstaja, zato se je v teoriji pojavil koncept *omejene racionalnosti*. Po tem konceptu »ekonomski odločevalci ne morejo maksimizirati svojega zadovoljstva ali dobička, temveč sprejmejo najboljšo možno odločitev, ki jo lahko, glede na informacije, ki jih imajo« (Verčič in Grunig 2000, 21).

Teoretiki so se ob izključitvi popolnega znanja in s tem popolnega dostopa do informacij začeli spraševati tudi kdaj je ekonomskemu človeku v interesu, da poišče dodatne informacije. Ena od teorij, ki odgovarja na to vprašanje, je normativna teorija, po kateri naj bi odločevalci iskali informacije »dokler stroški iskanja ne presežejo povečanja vrednosti zadovoljstva, oziroma dobička, ki ga proizvede iskanje« (Grunig v Verčič in Grunig 2000, 21). Katona (glej Verčič in Grunig 2000, 21) je odločitve razdelil na odločitve iz navade in avtentične odločitve. Medtem, ko se ljudje o večini stvari odločajo na podlagi navade in

zato potrebujejo tudi manj informacij²⁸, pridejo avtentične racionalne odločitve v ospredje, ko gre za novonastalo situacijo, oziroma za pomembnejše odločitve²⁹. S tem, ko odnosi z javnostmi brezplačno posredujejo informacije, imajo odločevalci za sprejemanje odločitev nižje stroške iskanja informacij, če so le-te koristne. Bistvena predpostavka Grunigove sodobne situacijske teorije javnosti³⁰ je, da »odločevalci najpogosteje iščejo, oziroma uporabljajo informacije, katerih vir so odnosi z javnostmi, ko so le-te relevantne« (Verčič in Grunig 2000, 22).

Po Grunigovem mnenju se organizacije odločajo na podlagi navade, oziroma sprejemajo avtentične odločitve na skoraj isti način, kot to počnejo člani javnosti. Svoje razmišljanje je povezal s koncepti in teorijami odprtih in zaprtih sistemov ter mehanskih in organskih struktur organizacij. Odločanje je povezal tudi z načinom komuniciranja in ugotovil, da organizacije, ki aktivno rešujejo probleme (organske, odprt sistem), komunicirajo simetrično, tiste organizacije, ki se odločajo na podlagi navade (mehanske, zaprt sistem), pa komunicirajo asimetrično³¹ (glej Verčič in Grunig 2000, 23–24).

4. 3. 3. Kaj vpliva na vključenost odnosov z javnostmi v odločanje

Vloga odnosov z javnostmi v managementu ni samoumevna, temveč je odvisna od več dejavnikov. Ključnega pomena je, da management prepozna prispevek, ki ga imajo lahko odnosi z javnostmi pri odločanju in da odnosom z javnostmi možnost, da se dokaže. V tem primeru imajo odnosi z javnostmi s svojim prispevkom možnost pridobiti zaupanje dominantne koalicije, lahko pa si tudi zaprejo dostop do odločevalskih krogov.

²⁸ Krugman je razvil koncept nivoja vpletenosti, ki razlaga zakaj pri avtentičnem odločanju ljudje aktivno iščejo informacije, medtem ko jih v ne-odločevalskih situacijah le pasivno spremljajo (glej Verčič in Grunig 2000: 22).

²⁹ Koncept prepoznavanja problema, ki ga je razvil Dewey, odgovarja na vprašanje kdaj se ljudje odločajo iz navade in kdaj racionalno. Ko posameznik zazna neko situacijo kot problematično, so njegove odločitve avtentične narave. Ko situacije ne zazna kot problematične, se odloča na podlagi navade (glej Verčič in Grunig 2000: 22).

³⁰ Situacijska teorija javnosti si dve spremenljivki, in sicer prepoznavanje problema in nivo vpletenosti, deli z mnogimi teorijami o potrošniškem vedenju na področju marketinga (glej Verčič in Grunig 2000: 22).

³¹ Grunig je s pojmi simetrične in asimetrične komunikacije zamenjal pojme Thayerja, ki je ti vrsti komunikacije poimenoval diahronična in sinhronična komunikacija (glej Verčič in Grunig 2000: 23-24).

Dva pomembna faktorja, ki vplivata na vlogo odnosov z javnostmi v odločanju managementa sta bližina in dostop do dominantne koalicije. Bližina in dostop sta tu mišljena predvsem v smislu lokacije odnosov z javnostmi v organizaciji, saj če se le-ti nahajajo v istem nadstropju kot dominantna koalicija (oziroma v njeni neposredni bližini), je več možnosti, da se med oddelkom za odnose z javnostmi in dominantno koalicijo razvije proces neformalnega komuniciranja. Mnogi teoretiki in managerji ter vodilni odnosov z javnostmi poudarjajo, da ima lahko nekdo, ki ni formalno vključen v odločevalski proces, z neformalno komunikacijo več vpliva pri odločanju, kot nekdo, ki je sicer v odločanje formalno vključen. Vlogo odnosov z javnostmi v managementu lahko povečajo ali zmanjšajo tudi organizacijske spremembe. Ob sklepanju pomembnih poslov z različnimi organizacijami, lahko izvršni direktorji začutijo potrebo po znanju in spretnostih, ki jih ima vodilni odnosov z javnostmi in ga takrat vključijo v odločevalski proces, kar pa je edinstvena priložnost vodilnega odnosov z javnostmi, da si pridobi zaupanje dominantne koalicije. Lastnosti praktikov, predvsem njihova kredibilnost, imajo lahko namreč velik vpliv na vključenost ali izključenost iz dominantne koalicije. Na sodelovanje v odločevalskem procesu organizacije vpliva tudi količina raziskovanja organizacijskega okolja in javnosti, ki ga opravlja oddelek za odnose z javnostmi. Oddelki, ki opravljajo več raziskovanja, imajo večje možnosti, da bodo vodilni odnosov z javnostmi vključeni v odločevalski proces in ostale načrtovalne dejavnosti managementa. Nenazadnje pa igra veliko vlogo pri vključitvi odnosov z javnostmi v odločanje tudi kako dominantna koalicija in praktiki sami obravnavajo funkcijo odnosov z javnostmi kot del skupine managementa. Ko top management obravnava odnose z javnostmi kot postransko funkcijo, bodo odnosi z javnostmi tam tudi ostali. Enako se zgodi, ko praktiki odnosov z javnostmi vidijo funkcijo odnosov z javnostmi predvsem kot tehnično – torej pisanje sporočil za javnost, govorov, komuniciranje z mediji in podobno³². V organizacijah, kjer odnosi z javnostmi predstavljajo predvsem output, postane funkcija rutinska in močno strukturirana (glej Cutlip in drugi 1999, 67–68).

³² V Raziskavi odličnosti izvršni direktorji v top 10 odstotkih organizacij trikrat bolj podpirajo funkcijo odnosov z javnostmi, kot izvršni direktorji v ostalih organizacijah, in tudi vodilni odnosov z javnostmi so v top 10 odstotkih organizacij ocenili podporo dominantne koalicije kot trikrat večjo, kot so jo ocenili vodilni odnosov z javnostmi v drugih organizacijah (glej Grunig in drugi 2002).

Robert Dilenschneider (v Cutlip in drugi 1999, 69), predsednik uprave v Dileschneider Group v New Yorku in Chicagu, je navedel »sedem smrtnih grehov« odnosov z javnostmi, ki lahko ogrozijo vključitev odnosov z javnostmi v odločevalski proces, in sicer: (1) podajanje obljub, za katere vedo, da jih ne bodo mogli izpolniti³³; (2) izkoriščanje sposobnosti in spretnosti profesije odnosov z javnostmi za nerealen marketing, oziroma predstavljanje neizvedljivih lastnosti stranke; (3) navajanje starejših svetovalcev kot člane projekta in istočasno uporaba mlajših praktikov za opravljanje dela; (4) postavljanje finančnih rezultatov podjetja pred performančnost in rezultate naročnika; (5) uporaba tako imenovanega »hitrega popravila« za zapletene probleme, ki zahtevajo dolgotrajne rešitve; (6) obravnavanje odnosov z javnostmi zgolj kot podporno funkcijo in (7) kršenje etičnih standardov (Cutlip in drugi 1999, 69).

4. 4. Situacijska teorija javnosti

Po situacijski teoriji javnosti, katere avtor je James E. Grunig, so lahko javnosti identificirane in klasificirane glede na stopnjo zavedanja o problemu in glede na stopnjo, do katere naredijo nekaj za rešitev problema. Na podlagi Deweyeve in Blumerjeve definicije in razdelitve javnosti na nejavnosti, latentne javnosti, zavedne javnosti in aktivne javnosti, je Grunig razvil štiri oblike (komunikacijskega) vedenja: soočanje s problemom, omejeno delovanje, rutinsko vedenje in fatalistično vedenje. Grunig je to operacionaliziral z neodvisnimi spremenljivkami (prepoznanje problema, prepoznanje omejitev in stopnja vpletenosti) ter z dvema odvisnima spremenljivkama (iskanje informacij in raba informacij) (glej Verčič in Grunig 2000, 38; Grunig in Repper 1992, 135–136; Grunig in Grunig 2000, 312).

³³ Po mnenju Georgea Hammonda slabost odnosov z javnostmi niso prevelike obljube temveč podcenjevanje. »Ali se ne zavedamo koliko je potrebno vložiti za spremembo prepričanj in predsodkov in navad velikega števila ljudi, ali pa se damo zlahka prepričati, da stranke in direktorji ne bodo upoštevali naših priporočil« (Hammond 1978: 9).

Situacijska teorija javnosti je odgovor na težave identifikacije zunanjih učinkov, saj so le te določene družbeno in politično, omogoča pa tudi razvoj strateškega modela upravljanja odnosov z javnostmi, ki operacionalizira okolje kot skupine, ki so nepomembne za podjetja, tiste, ki so na ravni déležnikov, skupine v obliki javnosti in aktivistične skupine. Model strateškega managementa odnosov z javnostmi tako omogoča tudi odkrivanje teh skupin in možne strategije komuniciranja z njimi: »Grajenje odnosov – vzdrževanje medsebojne odvisnosti – je bistvo odnosov z javnostmi« (Grunig v Verčič in Grunig 2000, 38).

Glavni zaključek, do katerega lahko pridemo s povezavo Porterjeve teorije trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti, ekonomsko teorijo zunanjih učinkov in situacijsko teorijo javnosti je, da »organizacije *ustvarjajo* javnosti, ko imajo organizacijska dejanja posledice za druge organizacije ali skupine ljudi« (Dozier, Ehling v Verčič in Grunig 2000, 38). Ko se javnosti razvijajo v aktiviste, ovirajo učinkovitost organizacij (Larissa Grunig v Verčič in Grunig 2000, 39).

4. 5. Strategija in odnosi z javnostmi

V literaturi o strategiji lahko naletimo na veliko različnih definicij, ki različno opredeljujejo tudi vlogo strategije. Eno od definicij strategije so ponudili tudi Cutlip in drugi (1999, 371), ki so strategijo definirali »kot določitev temeljnih dolgoročnih strateških in taktičnih ciljev podjetja ter sprejemanje smernic za dejanja in razporejanje virov potrebnih za izvajanje strateških ciljev«. Definicije strategije pa se razlikujejo tudi glede na področje literature. Medtem ko v strateški literaturi večinoma zasledimo, da je »vloga strategije nepretrgan in prilagodljiv odziv zunanjim priložnostim in grožnjam, s katerimi se lahko organizacija sooči« (Argyris; Mintzberg; Steiner in Miner v Moss in Warnaby 2000, 59), je v teoriji o managementu zaslediti, da se strategija ukvarja predvsem s »procesom upravljanja interakcije med organizacijo in njenim zunanjim okoljem, da bi med njima zagotovila čim boljše "ujemanje"« (Moss in Warnaby 2000, 59). Iz te perspektive igra funkcija preseganja meja ključno vlogo v procesu upravljanja takšne interakcije.

Strategijo je zelo težko enotno opredeliti, tako je Chaffee (v Moss in Warnaby 2000, 60) identificirala tri skupine definicij in pristopov k strategiji: linearna strategija, prilagodljiva strategija in interpretivna strategija (za podrobnejši opis glej prilogo B). Gre za skupino hierarhično sorodnih pristopov, ki predstavljajo različne ravni kompleksnosti in sofisticiranosti v organizacijskem procesu oblikovanja strategij. Strategji lahko izbirajo in/ali kombinirajo te pristope na način, za katerega menijo, da se najbolje odziva na določene priložnosti in izzive, s katerimi se sooča organizacija. Na proces strateškega odločanja lahko poleg kompleksnosti problema, oziroma situacije, s katero se sooča organizacija, močno vplivajo tudi lastnosti organizacije, kot so velikost, struktura, politične in kulturne vrednote in podobno. Prav tako na svobodo organizacije pri izbiranju strategije močno vpliva narava industrije, oziroma strukture trga in percepcija managementa širših makro-okoljskih okoliščin, s katerimi se sooča organizacija (glej Moss in Warnaby 2000, 62–63).

Glavno vprašanje teoretikov, ki se ukvarjajo s procesom oblikovanja strategije, je, kako organizacija doseže in obdrži vodilni konkurenčni položaj. Med nekoliko bolj modernimi pristopi se nahajajo tudi teorije konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na sposobnostih, oziroma sredstvih organizacije. Te teorije umeščajo vire branljive konkurenčne pozicije v razločevalne in težko posnemajoče vire, ki jih je razvilo podjetje. Vendar zgolj tiste sposobnosti, ki omogočajo organizaciji, da je boljša od konkurentov, so tako imenovane razločevalne sposobnosti. John Kay (v Moss in Warnaby 2000, 65) trdi, da »organizacije razvijejo uspešne strategije z razumevanjem in prilagajanjem njihovih razločevalnih sposobnosti z zunanjim okoljem, v katerem delujejo«. Kay tako identificira tri tipe razločevalnih sposobnosti, in sicer »korporativno arhitekturo«, »sloves« in »inovacijo«, le ti pa vsebujejo elemente Dayevih kategorij sposobnosti. Day je sposobnosti razdelil na tiste, ki se osredotočajo na notranje procese in njihove odzive na trg – torej model odznotraj-navzven; tiste, ki se osredotočajo na procese odzunaj-navznoter – le-ti združujejo sposobnosti organizacije z zunanjim okoljem in tako omogočajo organizaciji, da vedno zadovoljuje potrebe trga bolje kot konkurenca; in spanning sposobnosti, ki pomagajo združiti prej omenjene sposobnosti (glej Moss in Warnay 2000, 64–65).

Strategija se lahko nahaja v načrtovalnem ali razvojnem načinu. Medtem ko je strategija v načrtovalnem načinu sistematični načrt in vodilo za doseganje strategij na korporativni in poslovni³⁴ ravni, se strategije v razvojnem načinu razvijejo sčasoma in predstavljajo vzorec odločitev, ki odgovarjajo priložnostim in grožnjam okolja. Čeprav v praksi strategije raje posegajo po načrtovalnem načinu, je razvojni način bolj primeren za soočanje s hitro spreminjajočimi se organizacijami in okolji (Cutlip in drugi 1999, 371).

4. 6. *Strateški management odnosov z javnostmi*

»Da bi bili strateški, morajo odnosi z javnostmi prestati osnovni preizkus: Najmanj kar se od odnosov z javnostmi pričakuje je, da mora biti vse kar naredijo usklajeno s korporativno vizijo, oziroma poslanstvom – razlogom obstoja organizacije – in mora bistveno doprivesevati k doseganju organizacijskih taktičnih ciljev. V idealnem primeru bi morali biti odnosi z javnostmi tisti del skupine, ki pomaga *ustvariti* korporativno poslanstvo in zastaviti taktične cilje« (Webster v Moss in Warnaby 2000, 77). Odnosi z javnostmi morajo biti upravljani strateško, preden prispevajo k učinkovitosti organizacije.

»Funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva, oziroma ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva«³⁵ (Verčič in Grunig 1998, 581). Na ta način odnosi z javnostmi posledično vplivajo tudi na učinkovitost organizacije (glej Grunig in Repper 1992). V prvem koraku strateškega managementa odnosov z javnostmi je potrebno sestaviti seznam ljudi, ki so na kakršenkoli način povezani z organizacijo – torej seznam *déležnikov*. Praktiki si tu lahko pomagajo z identifikacijo posledic, ki jih ima organizacija na ljudi, oziroma obratno, kar pa je mogoče narediti s skeniranjem okolja (glej Grunig in Repper 1992, 126).

³⁴ Strategija na korporativni ravni je nek splošen cilj in usmeritev delovanja vseh organizacijskih oddelkov. Strategija na poslovni ravni pa osnuje cilje in usmeritve za vsak oddelek, operativno enoto oziroma v raznovrstnih organizacijah, za vsak posel (Cutlip in drugi 1999: 371).

³⁵ Intervjuvanci iz odličnih oddelkov za odnose z javnostmi so v Raziskavi odličnosti poudarili vrednost njihovega dela predvsem v grajenju odnosov s strateškimi javnostmi (glej Grunig in Grunig 2000: 303).

Programe odnosov z javnostmi, ki se nahajajo v samem centru modela strateškega managementa odnosov z javnostmi Gruniga in Repperja³⁶, naj bi organizacije načrtovale strateško. Identificirati je potrebno tiste javnosti, ki lahko kakorkoli vplivajo na izvajanje poslanstva organizacije, komunikacijski programi pa morajo biti zasnovani tako, da upravljajo medsebojno odvisnost s temi strateškimi javnostmi³⁷. Ko so strateške javnosti prepoznane na nivoju strateškega managementa organizacije in ko je management odnosov z javnostmi prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi, lahko rečemo, da je funkcija odnosov z javnostmi najbolj uspešna. Strateški odnosi z javnostmi in komunikacijski management vključujejo top komunikatorje v najvišje upravljalne vloge v organizaciji. Ker prakticirajo dvosmerni model komuniciranja, katerega komunikacijski kanali potekajo med dominantno koalicijo in njenimi javnostmi, predstavljajo za organizacijo povratno zanko, ki je ključnega pomena za oceno zunanjega okolja in pravičnega odziva nanj. Strateški odnosi z javnostmi torej pomagajo organizaciji oceniti zunanje okolje in se nanj pravilno odzvati (Dozier in drugi 1999, 85). Strateški management odnosov z javnostmi predstavlja pristop odprtega sistema, torej proaktiven pristop (glej Cutlip in drugi 1999, 373; Verčič in Grunig 1998, 581; Dozier in drugi 1998, 85; Ašanin Gole 1999, 545).

Dobra strategija odnosov z javnostmi mora biti v vsakem primeru povezana s korporativno in konkurenčno strategijo, a Grunig in Repper (v Moss in Warnaby 2000, 78) obenem podarjata tudi potrebo po ločitvi sprejemanja strategij odnosov z javnostmi od praks sprejemanja strategij na korporativni in konkurenčni ravni, vsaj na področju analiz, kjer predlagata sedemstopenjski model strateškega managementa odnosov z javnostmi. V *fazi déležnikov* naj bi odnosi z javnostmi identificirali, analizirali in upravljali strateško pomembne odnose z déležniki; v *fazi javnosti* naj bi identificirali skupine déležnikov, na katere organizacija vpliva, oziroma, ki lahko vplivajo na organizacijo, ki so problem prepoznali in so se organizirali, da glede njega nekaj ukrenejo; v *fazi*

³⁶ Model strateškega managementa odnosov z javnostmi se nahaja na strani 52 – Slika 4.2.

³⁷ Ko praktiki odnosov z javnostmi razvijejo komunikacijske programe za déležnike, lahko povečajo verjetnost komuniciranja s strateškimi javnostmi (glej Grunig in Repper 1992: 127; Grunig in Grunig 2000: 312).

problemov naj bi prepoznali in analizirali potencialne probleme, ki se lahko pojavijo kot posledica organizacijskih odnosov z različnimi deležniki ter razvili rešitve za te probleme; nazadnje pa naj bi za vsako skupino deležnikov razvili programe in načrte odnosov z javnostmi, oziroma komuniciranja, da bi ohranili odnose z deležniki, pomagali upravljati konflikte z javnostmi in pomagali rešiti probleme. Razvoj teh programov in načrtov naj bi potekal v štirih fazah, in sicer s postavitvijo formalnih taktičnih ciljev komuniciranja, razvojem formalnih komunikacijskih kampanj za doseg ciljev, implementacijo kampanj in evaluacijo učinkovitosti kampanj z upoštevanjem prej določenih taktičnih ciljev. Model Gruniga in Repperja vsebuje nekaj slabosti, na katere pa se odziva model Mossa in Warnabyja. Ena od slabosti je predpostavka, da oblikovanje strategije poteka s pomočjo racionalnega in logičnega načrtovalnega procesa in da odločevalski proces ponavadi sledi logični, racionalni poti, kar ne upošteva možnosti prilagodljive, oziroma interpretivne orientacije, ki ju omenja Chafee (glej Moss in Warnaby 2000, 76–81; Grunig in Repper 1992, 124–132).

Rezultati Raziskave odličnosti močno poudarjajo pomen strateškega managementa za odlične odnose z javnostmi. »Tako vključevanje v celotni strateški management kot strateško izvajanje odnosov z javnostmi sta med najpomembnejšimi pokazatelji odličnih oddelkov za odnose z javnostmi« (Verčič in Grunig 1998, 582). Zato lahko rečemo, da je bistvenega pomena, da so odnosi z javnostmi vključeni v strateški management vseh vrst organizacij, čeprav v resnici ti dve funkciji ponavadi nista povezani (glej Verčič in Grunig 2000, 42).

4. 6. 1. Problemski management

»Problemski management je proces, ki omogoča organizacijam poznati, razumeti in učinkoviteje vzajemno delovati z njihovimi okolji« (Lauzen 1995). Mnogo piscev o problemskem managementu razlikuje med odnosi z javnostmi in problemskim managementom. Po mnenju Heatha (v Verčič in Grunig 1998, 583) in nekaterih drugih teoretikov, pa se ti dve področji pokrivata, če so odnosi z javnostmi del strateškega managementa. Tudi Ehling (1992, 624) je poudaril

pomen odnosov z javnostmi pri problemskem managementu, saj je po njegovem mnenju celo osnovni namen upravljanja odnosov z javnostmi »rešitev problema« med določeno organizacijo (imenovano tudi osrednja enota) in drugimi organizacijami ali déležniki, od katerih so odvisni cilji osrednje enote. Problemski management je sestavljen iz več korakov, kot so identifikacija problema, monitoring problema (oziroma okoljsko skeniranje), diagnoza strateškega problema, oblikovanje sporočila in vključitev informacij v strateške načrte. Tako lahko torej odnosi z javnostmi prispevajo k procesu problemskega managementa na več ravneh.

Problemski management večina piscev obravnava kot asimetričen proces – torej predvidevanje, kakšen problem bodo javnosti ustvarile v prihodnosti in proaktivno delovanje v borbi proti potencialnim nasprotnikom. »Profesija odnosov z javnostmi mora predvidevati družbene, politične in ekonomske probleme, ki imajo potencial vplivanja na poslovne načrte, namesto, da bi bili zgolj reaktivni« (Cutlip in drugi 1999, 69). Nekateri so šli korak naprej, s poudarjanjem, da morajo odnosi z javnostmi predvidevati probleme ali krize in s komunikacijskimi spretnostmi načrtovati in izvajati programe, ki bodo ali preprečili krizo, ali pa ustvarili razumevajoče okolje, ko pride do krize (glej Jones 1980, 9).

Verčič in Grunig (1998) pa v svojem članku prikazujeta problemski management kot simetričen proces. Pomembno je namreč, da vodilni odnosov z javnostmi komunicirajo z javnostmi že preden pride do odločitev in jih tako na nek način vključujejo v odločevalski proces. Problemi namreč nastanejo, ker jih ustvarijo javnosti, javnosti pa nastanejo, da bi reševale probleme. Naloga odnosov z javnostmi je torej, da prepoznavajo tiste odločitve managementa, ki imajo lahko posledice za ljudi, ki v odločevalski proces niso vključeni in da opozorijo organizacijo na vprašanja odgovornosti, tako da jih lahko management vključi v svoje odločanje (glej Verčič in Grunig 1998, 583–584; Grunig in Hunt 1984, 57). Medtem ko člani managementa strateške odločitve sprejemajo na finančnih, zakonskih ali tehničnih osnovah in podatkih, je naloga vodilnega odnosov z javnostmi, da predvidi kakšne posledice imajo lahko te odločitve na različne skupine déležnikov. Nekatera podjetja so v ta namen vzpostavila celo skupino

za problemski management, ki s pomočjo skeniranja okolja deluje kot zgodnja opozorilna straža za organizacijo (glej Cutlip in drugi 1999, 372). Na ta način se organizacija izogne situaciji, ko je zaradi nesoglasij javnost prisiljena, da preteče probleme problematizira, s tem pa se organizacija izogne tudi velikim stroškom, zato imajo problemi za organizacijo pravzaprav strateško vrednost. »Problem ali priložnost je, da če glede nečesa nismo dejavni *sedaj*, lahko to organizaciji prinese velike stroške v prihodnosti« (Eadie v Verčič in Grunig 1998, 584). Strateško pa mora organizacija gledati tudi na aktivne javnosti, saj le-te »služijo kot vodila in oblikovalci uspešnosti podjetja« (Porter v Verčič in Grunig 1998, 584), iz česar sledi, da moramo tudi »zunanje učinke obravnavati kot *priložnosti* odnosov z javnostmi« (Verčič in Grunig 1998, 585). Že Jones (1980) je v drugi polovici dvajsetega stoletja poudarjal ne zgolj pomen okoljskega skeniranja sedanosti, temveč pomen skeniranja prihodnosti – stalnega spremljanja sveta za pridobitev tistih informacij, ki namigujejo na neka nova dogajanja, družbene trende, spremembe ipd. (glej Jones 1980, 10).

Vodilni odnosov z javnostmi uporabljajo formalno in neformalno skeniranje³⁸, s pomočjo česar lahko služijo kot zgodnji opozorilni sistem organizacij. Prav tako prispevajo k procesu, ko kot strokovnjaki predpišejo rešitve, pospešujejo odločanje managementa in ustvarjajo priložnosti za komunikacijo med dominantno koalicijo in ključnimi javnostmi. Ne smemo pa pozabiti, da odnosi z javnostmi osmišljajo akcije in komunikacijske strategije okoli pomembnih spornih točk, s katerimi upravljajo odnose s ključnimi javnostmi (Lauzen 1995, 288).

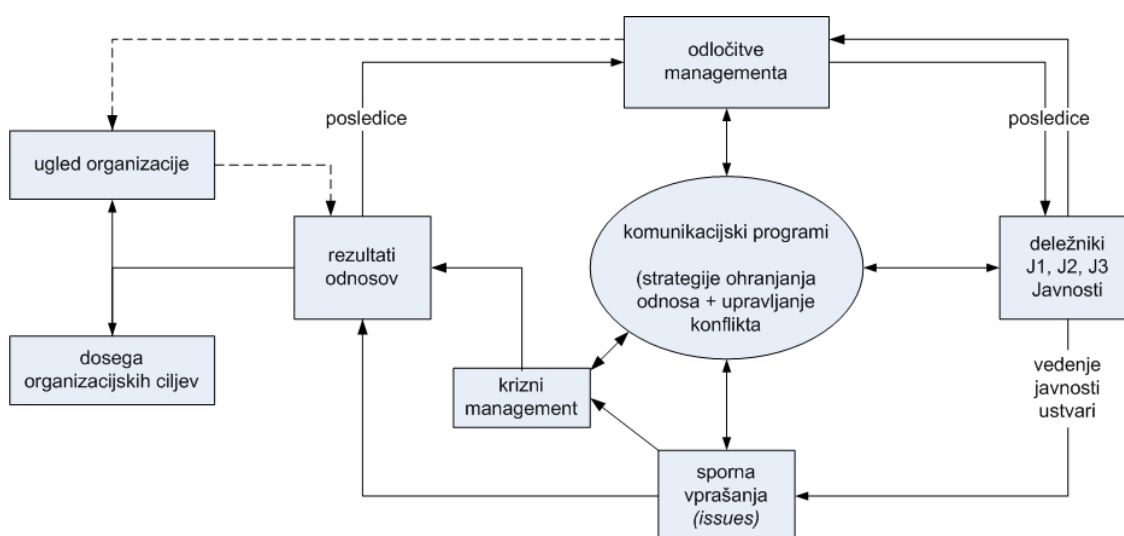
Krize vključujejo in vplivajo na déležnike, kot so potrošniki, zaposleni, trgovce na debelo in drobno, potrošniške aktivistične skupine vladne agencije, delničarje, medije in zaskrbljene prebivalce po svetu. Ravno v krizah lahko vidimo ključno vlogo managementa in odnosov z javnostmi določene organizacije (glej Cutlip in drugi 1999, 64).

³⁸ Formalno skeniranje je kliping, raziskave javnosti, študije fokusnih skupin ključnih déležnikov; neformalno skeniranje pa so medijski kontakti, monitoring zapisanih in telefonskih pritožb.

4. 6. 2. Model strateškega managementa odnosov z javnostmi

J. Grunig in Repper v svojem modelu (glej sliko 4.2) predstavljata vlogo odnosov z javnostmi v procesu strateškega upravljanja organizacije in naravo strateškega upravljanja odnosov z javnostmi.

Slika 4.2. Model strateškega managementa odnosov z javnostmi



Vir: Grunig in drugi (2002, 145); Grunig (2001a, 11).

V svojem modelu J. Grunig in Repper poudarjata pomen odnosov z javnostmi pri strateškem odločanju organizacije, temeljni koncepti modela strateškega managementa odnosov z javnostmi pa so odločitve managementa, deležniki in javnosti ter rezultati odnosov med njimi. Povezovanje managementa in javnosti predstavlja posledice, ki jih ima vedenje ene skupine na drugo, in ravno ta medsebojna odvisnost organizacije in njenega okolja ustvari potrebo organizacije po funkciji odnosov z javnostmi. V procesu odločanja je tako interakcija organizacije z javnostmi s pomočjo odnosov z javnostmi ključnega pomena, saj lahko odločitve managementa pomembno vplivajo na organizacijske javnosti, ta interakcija pa je pomembna tudi zato, ker vsaka organizacija za implementacijo svojih odločitev in doseganje organizacijskih ciljev potrebuje javnosti, ki delovanje organizacije in njene odločitve podpirajo (glej Grunig in drugi 2002, 143–148; Grunig 2001a, 9–13).

Grunig in Repper v shemi nakazujeta, da imajo odnosi z javnostmi v strateškem managementu vlogo na treh stopnjah: pri déležnikih, javnostih in spornih vprašanjih. Ko praktik odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem managementu, je njegova glavna vloga, da razišče okolje organizacijskih déležnikov (široke kategorije ljudi, na katere bi lahko vplivale odločitve managementa – zaposleni, potrošniki, investitorji, okoliški prebivalci), identificira potencialne javnosti, na katere bi lahko organizacija vplivala s svojimi odločitvami in tiste javnosti, ki organizacijo vidijo kot sredstvo za doseganje lastnih ciljev (glej Grunig in drugi 2002, 143–148; Grunig in Grunig 2000, 312).

Medsebojno vplivanje managementa ter javnosti in déležnikov je označeno s puščico »posledice« v zgornjem desnem kotu Slike 4.2. Praktik odnosov z javnostmi bi nato moral, na podlagi Grunigove situacijske teorije javnosti, identificirati in segmentirati aktivne, pasivne ter latentne javnosti od nejavnosti, ki ravno tako spadajo med déležnike. Najpomembnejša ja seveda segmentacija aktivnih javnosti, saj le-te, ko prepoznajo problem, ki je posledica organizacijske odločitve, začnejo aktivno iskati rešitev problema. To lahko počnejo individualno, ali pa se združijo v aktivistične skupine. Na organizacijske odločitve lahko aktivistične skupine reagirajo negativno (ko so posledice organizacijskih odločitev škodljive), pozitivno (ko so posledice odločitev dobre), ali celo sodelujejo z organizacijo (ko želijo ohraniti vedenje organizacije, ki ima tako za njih, kot tudi za organizacijo, zadovoljive posledice). Če javnosti organizacijskih odločitev s škodljivimi posledicami ne morejo zaustaviti, lahko takšni problemi prerastejo v krize. Zato je diskusija z javnostmi ključnega pomena, saj izboljšuje odnos z javnostmi, ki igra pomembno vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev in ustvarjanju pozitivnega imidža organizacije, ni pa to edini dejavnik. Na doseganje organizacijskih ciljev in ustvarjanje imidža organizacije vplivajo tudi vedenje managementa, ekonomsko okolje in prispevek k ostalim upravljavskim funkcijam (glej Grunig in drugi 2002, 143–148; Grunig 2001a, 9–13).

Komunikacija s potencialnimi javnostmi je potrebna preden strateški odločevalci sprejmejo odločitve. Takrat so javnosti že oblikovane, vendar še niso

identificirale problema, oziroma ustvarile krize. V centru strateških procesov, ki so opisani v sliki, se nahaja oval, ki predstavlja komunikacijske programe. Grunig in Repper (1992 v Grunig in drugi 2002) sta ga poimenovala »strateški management programov odnosov z javnostmi«. Gre za programe, s pomočjo katerih organizacija gradi in ohranja odnose z javnostmi in upravlja konflikte z javnostmi, praktiki odnosov z javnostmi pa jih običajno imenujejo problemski management in krizno komuniciranje. Komunikacija z javnostmi pred sprejemanjem odločitev je pomembna zato, ker pomaga managerjem sprejeti odločitve, ki bodo manj verjetno povzročile negativne posledice za javnosti, ki jih nato le-te spremenijo v sporna vprašanja in krize. Ko se problem že razvije, je reševanje konflikta lahko zelo težavno. Takšni komunikacijski programi bi se po mnenju Gruniga in Repperja morali začeti z raziskovanjem, nato bi bilo potrebno razviti dosegljive in merljive cilje, program implementirati in ga zaključiti z evalvacijo. Bolj učinkoviti so, ko gre za simetrične programe (le-ti poskušajo uravnati interese organizacije in njenih javnosti) in ne asimetrične programe (glej Grunig in drugi 2002, 143–148; Grunig 2001a, 9–13).

Na sliki je tudi črtkasta črta, ki je poimenovana »ni posledic« in pelje od odločitev managementa do ugleda organizacije ter končno do rezultatov odnosov. Takšna črta naj bi proizvedla *uglednostni odnos*. Gre za odnos, ki temelji na omejeni vpletenosti občinstva v organizacijo. Mnogi teoretiki namreč verjamejo, da razširjanje pozitivnih sporočil o odločitvah managementa (večinoma skozi masovne medije) lahko ustvari pozitiven imidž organizacije³⁹. Omenjena črta je imenovana »brez posledic« zato, ker po mnenju avtorjev imajo organizacije uglednostni odnos samo z občinstvi, ki se jih posledice organizacijskih odločitev ne dotaknejo in ki ne vplivajo na delovanje organizacije. Zatorej jih avtorja poimenujeta raje občinstva kot javnosti – javnosti so namreč skupine ljudi, na katere imajo organizacijske odločitve lahko vpliv in se po identifikaciji problema tudi organizirajo, da bi nastali problem rešili in se tako soočili s posledicami (glej Grunig in drugi 2002, 143–148; Grunig 2001a, 9–13).

³⁹ Verčič (v Grunig in drugi 2002: 147) je v svoji diplomski dizertaciji pokazal, da lahko negativna sporočila o slabem vedenju managementa prej vplivajo na uglednostni odnos kot pozitivna sporočila. Rezultat tega je, da ima pozitivna publiciteta v primerjavi z negativno relativno malo učinka oziroma vrednosti za odnose z javnostmi.

Grunig in Repper v svoji sliki prikazujeta, da praktiki odnosov z javnostmi v veliki meri sodelujejo v procesih strateškega managementa. Vendar mnogi praktiki še danes enačijo sodelovanje v strateškem managementu s proizvajanjem sporočil za črtkasto črto zanke in tako še vedno ne razumejo popolnoma vloge odnosov z javnostmi v strateškem managementu (glej Grunig in drugi 2002, 143–148).

4. 7. Vključitev odnosov z javnostmi v strateški management

Odnosi z javnostmi so bili do nedavnega za mnoge praksa komunikacije, ki naj bi bila prepričljiva, sposobna oblikovanja, vplivanja, spreminjanja mnenj, vedenj, podob, vtisov in prepričanj. Kljub temu, da še danes mnogi praktiki odnose z javnostmi vidijo kot take, se je razmišljanje o glavnem namenu odnosov z javnostmi v zadnjem času spremenilo. Odnosi z javnostmi so aktivnost, kateri se pripisuje izrecno upravljavsko in posledično odločevalsko odgovornost⁴⁰ (glej Ehling 1992, 621–622). Glavna vloga praktika odnosov z javnostmi po mnenju mnogih teoretikov ostaja vloga komunikatorja, namen odnosov z javnostmi pa grajenje in vzdrževanje odnosov z javnostmi med organizacijo in njenimi javnostmi (glej Broom in drugi 1999, 530).

Burson omenja tri ključne trenutke, zaradi katerih so izvršni direktorji začeli bolj spoštovati funkcijo odnosov z javnostmi. Prvi vključuje zakonodajno/regulativno okolje, drugi je razrast medijev in tretji je spreminjajoče konkurenčno okolje. V dvajsetem stoletju smo bili priča zelo velikim družbenim spremembam, med njimi boju za enakopravnost, začetkom ekološke ozaveščenosti, ustanavljanju neprofitnih organizacij in podobno. Vse to je vodilo k velikemu številu novih zakonov in uredb, ki so začeli ščititi posameznike, zaradi česar so tudi podjetja morala postati bolj odgovorna in nositi posledice za svoja dejanja. Širitev

⁴⁰ Preobrat v pojmovanju odnosov z javnostmi je viden tudi v izdajah knjige *Effective Public Relations*, katere avtorja sta Scott M. Cutlip in Allen H. Center. V prvih petih izdajah so bili odnosi z javnostmi definirani kot »načrtovan trud z namenom vplivanja na mnenje«, v šesti izdaji, pa so Cutlip, Center in Glen M. Broom specificirali odnose z javnostmi kot »managementska funkcija, ki identificira, vzpostavi in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh oziroma propad organizacije.« (glej Ehling 1992: 622)

medijev je prav tako vplivala na organizacije in delo izvršnih direktorjev, saj so postali bolj ranljivi pred neusmiljenim preiskovanjem medijev. Zavedati so se začeli, da ima lahko negativna zgodba tudi nepopravljive posledice v karieri, ki se lahko konča čez noč. V vedno bolj konkurenčnem okolju pa je bistvenega pomena postal tudi ugled organizacije. Gre za točko razlikovanja na današnjem tržišču, kjer so si izdelki že preveč podobni in je ugled organizacije zelo močen razločevalec. Vse to je vplivalo na pomembnost funkcije odnosov z javnostmi, ki je zaradi sprememb postala težja in hkrati nujnejša (glej Burson 2004; King 1981).

Dominantna koalicija je sestavljena iz strokovnjakov iz različnih področij, ki probleme rešujejo z združevanjem svojih managerskih znanj in različnih pogledov na problem. Odnosi z javnostmi lahko v arena strateškega managementa prinesejo drugačno skupino problemov in možnih rešitev. Pravzaprav v odločanje prinesejo probleme déležniških javnosti (glej Grunig in Grunig 2000, 310). Tudi teorija odličnosti poudarja pomen odnosov z javnostmi v dominantni koaliciji, vendar »ne zato, ker bi to omogočilo odnosom z javnostmi pomagati zapovedovati organizacijske odločitve, temveč ker pomeni vključitev odnosov z javnostmi organizaciji velik prispevek iz profesije odnosov z javnostmi – nekaj, kar se lahko zgodi le, ko je funkcija odnosov z javnostmi vključena v strateški management organizacije« (Grunig in drugi 2002, 142–143).

Mnoge dominantne koalicije se že zavedajo pomembnosti prispevka, ki ga imajo lahko odnosi z javnostmi pri strateškem odločanju, vendar še vedno mnogi managerji ne prepoznajo vpliva odnosov z javnostmi, ker večini ni bilo privzgojeno prepoznavanje vrednosti odnosov z javnostmi (White in Dozier v Ni 2006, 276). Zato je naloga praktikov odnosov z javnostmi, da vodilnim prikažejo vrednost in pomen stroke, torej s svojo odličnostjo in vztrajnostjo pomagajo razumeti dominantni koaliciji vlogo, ki jo ima lahko komuniciranje za organizacijo, oziroma vodilni komunikator pri odločanju (Cutlip in drugi 1999, 64). V dominantni koaliciji morajo zaslužiti zaupanje, kar pa je v organizacijah, ki odnosom z javnostmi ne dajo možnosti, zelo težka naloga. »Prva in stalna naloga odnosov z javnostmi je, da si prislužijo in obdržijo podporo top

managementa« (Cutlip in drugi 1999, 64). Za pridobitev podpore in razumevanja je potreben čas, pa tudi pretekli dosežki, ki prispevajo k uspehu organizacije (glej Cutlip in drugi 1999, 64). Komunikacijski oddelok mora najprej dobiti možnost prispevanja k strateškim odločitvam, in če so ti prispevki dominantni koaliciji všeč, se povečata vrednost komunikacijskega oddelka in podpora s strani dominantne koalicije. Za vsako stopnjo napredovanja v moči oddelka se morata torej strinjati tako izvršni direktor, kot top komunikator (Dozier in drugi 1999, 88).

Verodostojnost odnosov z javnostmi se začne z integriteto managementa in z družbeno odgovornim dejanjem. Dolgoročni uspeh odnosov z javnostmi pa zahteva od top managementa (1) predanost in sodelovanje v odnosih z javnostmi, (2) vzdrževanje kompetentnega svetovanja s strani odnosov z javnostmi, (3) vključevanje perspektiv odnosov z javnostmi v tvorjenje poslovne politike, (4) dvosmerno komunikacijo z notranjimi in zunanjimi javnostmi, (5) koordinacijo narejenega s povedanim ter (6) jasno definirane strateške in taktične cilje (glej Cutlip in drugi 1999, 64).

Splošna teorija odnosov z javnostmi trdi, da mora biti manager odnosov z javnostmi del dominantne koalicije, delovati na visoki ravni odločevalskega procesa in sodelovati s strateškim managementom. Le v tem primeru so lahko odnosi z javnostmi odlični in kot taki pripomorejo k učinkovitosti organizacij (glej White in Dozier 1992, 91). Po mnenju Grunigove in drugih (1992) so organizacije učinkovite, ko dobro upravljajo odnose s strateškimi javnostmi, s čimer si omogočijo možnost izbire in dosega realnih ciljev. Učinkovitost pomeni lahko finančni uspeh, če si organizacija izbere tak cilj. Če učinkovita organizacija vzpostavlja dobre odnose s svojimi konstituenti, bi prav tako morala imeti dober sloves.

Tudi Dozier in drugi (1995, 76) se strinjajo, da morajo biti komunikacijski oddelki pomemben del organizacijskega odločevalskega procesa, njihova moč, ki je pogosto neformalna, pa je pomembna tudi za implementacijo odličnih komunikacijskih programov. Moč oddelka je razvidna iz vloge, ki jo igra top komunikator. Dozier (v Moss in Warnaby 2000, 69) razlikuje med dvema

glavnima vlogama, in sicer vlogo managerja odnosov z javnostmi in vlogo tehnika odnosov z javnostmi. Funkcija managerja je opazovanje in raziskovanje okolja, vrednotenje raziskav, upravljanje komunikacij, načrtovanje ukrepov, vrednotenje izvedbe komunikacijskih programov in kampanj. Funkcija tehnika je izvajalske narave in zajema retoriko, pisanje, stike z mediji in podobno (glej Ašanin Gole 1998b, 48). V vlogi managerja top komunikator vpliva na ključne strateške odločitve dominantne koalicije, medtem ko v vlogi tehnika izvršuje odločitve, ki so jih sprejeli ostali senior managerji (glej Dozier in drugi 1995, 76). Manager sprejema odločitve komunikacijske politike in je odgovoren za uspeh ali neuspeh truda odnosov z javnostmi, tehniki pa se ukvarjajo s proizvodnjo sporočil odnosov z javnostmi in urejanjem besedil drugih (glej Lauzen 1995, 290). Broom in Smith (v Moss in Warnaby 2000, 69) sta definirala štiri tipe vlog, ki jih imajo praktiki odnosov z javnostmi v organizaciji, in so po mnenju Cutlipa in drugih (v Moss in Warnaby 2000, 69) močno povezane s tipom organizacijskega okolja in z managementsko percepcijo okolja. Omenjeni štiri tipi vlog so *komunikacijski tehnik*, *ekspertni strokovnjak za odnose z javnostmi*, *komunikacijski posrednik* in *problemski posrednik*⁴¹. Vloga komunikacijskega tehnika je pogosta v organizacijah z relativno stabilnim in ne grozečim okoljem, vloga komunikacijskega posrednika pa v organizacijah z relativno turbulentnim, vendar skoraj ne grozečim okoljem. V organizacijah, ki se soočajo z bolj grozečimi okolji, sta pogosti funkciji problemskega posrednika, ki prevladuje v relativno stabilnem a grozečem okolju, in ekspertnega strokovnjaka za odnose z javnostmi, ki prevladuje v grozečih in relativno turbulentnih okoljih (glej Moss in Warnaby 2000, 69–70).

»Edini način, da izvršni direktorji dobijo od svetovalcev odnosov z javnostmi tisto kar potrebujejo je, da jih imajo pri mizi, ko se kujejo poslovne politike, strategije in programi« (Clarke v Cutlip in drugi 1999, 69). Da bi komunikacijski oddelek sodeloval pri strateških odločitvah, mora imeti moč, biti pomemben in si pridobiti podporo. Vse to lahko doseže s strateškimi prispevki. Top management sprejme vodilnega odnosov z javnostmi medse, ko delo komunikacijskega oddelka ustreza njihovim strateškim ciljem. Vodilni odnosov z

⁴¹ Dozier je omenjene štiri vloge združil, in sicer je komunikacijski tehnik ostal tehnik, ostale tri vloge pa je združil v vlogo managerja (glej Moss in drugi 2000: 278).

javnostmi mora začeti razmišljati strateško, komunikacijski oddelek pa si mora priboriti moč znotraj dominantne koalicije, če želi strateško prispevati k odločitvam, kar hkrati vodi k še večji moči in vplivu na odločanje managementa (Dozier in drugi 1995, 75–76).

Odnosi z javnostmi pa so na top management vezani tudi zaradi ugleda organizacije, ki je v veliki meri odvisen od vedenja vodilnih v organizaciji – interpretacije in odzivi, ki jih ustvarja funkcija odnosov z javnostmi, so v veliki meri odvisni od tega, kako se obnaša in govori top management. Zato so odnosi z javnostmi »neizbežno vezani, po naravi in zaradi nujnosti, na top management, kateremu praktiki odnosov z javnostmi svetujejo in nudijo komunikacijsko podporo« (Cutlip in drugi 1999, 63).

V odličnih organizacijah dominantne koalicije cenijo in podpirajo komunikacijo ter komunikacijski oddelek, saj se zavedajo, da lahko komunikatorji bistveno prispevajo k strateškemu načrtovanju in odločanju. »Vodilni v odnosih z javnostmi, ki igrajo vlogo komunikacijskega managerja in starejšega svetovalca dominantne koalicije, vodijo odlične komunikacijske oddelke. Dominantne koalicije v takšnih organizacijah podpirajo komunikacijsko funkcijo in cenijo komunikacijski oddelek. Komunikacija znatno prispeva k strateškemu managementu in načrtovanju v takšnih organizacijah« (Dozier in drugi 1995, 113) Pri sprejemanju odločitev je torej potrebno razmišljati proaktivno in ne reaktivno. Izsledki Raziskave odličnosti so med drugim pokazale, da so organizacije, ki so se uvrstile med najbolj učinkovite, prepoznale potrebo komunikatorjev pri strateškem načrtovanju. Komunikator je v takšnih organizacijah torej samoumeven del strateškega managementa. Kot je povedal pomočnik direktorja za javne zadeve v veliki kemični družbi: »Vse kar počneš strateško ... ima opraviti z odnosi z zunanjim svetom« (glej Dozier in drugi 1995, 108–110).

(1) Več kot praktiki odnosov z javnostmi motrijo okolje, večja je njihova vloga v odločevalskem procesu. (2) Bolj kot je organizacijsko okolje turbulentno in negotovo, več motrenja okolja se bo od praktikov pričakovalo. (3) Bolj kot je organizacijsko okolje turbulentno in negotovo, večja je vloga praktikov v

odločevalskem procesu. (4) Večji kot je konflikt med inputom, ki ga posredujejo praktiki in obstoječim jezikom/kodami/okvirji, večje je nezaupanje v zvestobo praktika organizaciji. (5) Večji kot je konflikt med inputom, ki ga posredujejo praktiki in obstoječim jezikom/kodami/okvirji, boljša je kakovost sprejetih odločitev (glej White in Dozier 1992, 106).

4. 7. 1. Pomen raziskovanja

Prispevek vodilnega odnosov z javnostmi je za dominantno koalicijo lahko zelo pomemben, ko komunikacijski oddelek služi kot nekakšni prevodnik informacij o ciljnih javnostih. Komunikacijski managerji in starejši svetovalci k strateškemu načrtovanju in odločanju prispevajo predvsem s formalnim raziskovanjem⁴², tako pridobljene informacije pa lahko vodilnega odnosov z javnostmi postavijo za odločevalsko mizo dominantne koalicije. Vodilni komunikatorji lahko dominantni koaliciji s pomočjo raziskav predstavijo znanja in mnenja javnosti ter nagnjenost k obnašanju javnosti, katere lahko vplivajo na uspeh ali neuspeh organizacij. Za organizacijo so zelo pomembne tudi informacije o odnosih s ključnimi javnostmi, na odnose pa lahko pomembno vplivajo problemi. Tudi tu igrajo pomembno vlogo vodilni komunikatorji, ki lahko s pomočjo raziskav identificirajo nastajajoče probleme in izsledijo že obstoječe. S tem znanjem lahko dominantni koaliciji svetujejo o implikacijah in vplivu, ki ga imajo problemi na celo vrsto strateških odločitev (glej Dozier in drugi 1995, 117). Ena od prednosti, ki jo prinaša sodelovanje vodilnega odnosov z javnostmi v dominantni koaliciji, je v poglavju o preseganju meja že omenjeno preprečevanje konfliktov z javnostmi, namesto da se od praktikov odnosov z javnostmi v prvi vrsti pričakuje, da bodo reševali že nastalo krizo zaradi konflikta, do katerega je prišlo.

Stopnja opravljanja raziskav in njihovih izsledkov kot temelj strateškega načrtovanja za dosego učinkovitih odnosov z javnostmi se razlikuje od

⁴² Izsledki Raziskave odličnosti kažejo, da je v najbolj odličnih organizacijah prispevek formalnega raziskovanja skoraj dvakrat večji od povprečnega prispevka, ki ga ima raziskovanje v podjetjih, v najmanj odličnih organizacijah, pa formalnega raziskovanja na področju odnosov z javnostmi skorajda ni (glej Dozier in drugi 1995: 115-117).

organizacije do organizacije. Zaključki mnogih raziskav, ki so se ukvarjale z vprašanjem raziskovanja med praktiki odnosov z javnostmi kažejo na to, da imajo praktiki, ki opravljajo različne tipe raziskav in njihove izsledke uporabljajo pri svojem delu, več možnosti, da opravljajo svoje delo kot managerji in več možnosti za vključitev v odločevalski proces managementa. Oziroma kot je rekel eden od praktikov odnosov z javnostmi: »Če nimaš informacij, ki jih lahko prineseš k mizi, potem tudi nisi povabljen k mizi [na sestanke managementa]« (Cutlip in drugi 1999, 371).

4. 7. 2. Pričakovanja managementa in odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so ena od funkcij, ki svetuje managementu in ga podpira, lahko pa management znatno omeji sodelovanje praktika odnosov z javnostmi pri strateškem managementu, če ne izpolnjuje pričakovanj managementa. Da bi praktiki odnosov z javnostmi izpolnili pričakovanja managementa, morajo razmišljati izven meja odnosov z javnostmi. Analizirati in razumeti morajo potrebe operativnih enot in njihovo področje delovanja, poznati posel, s katerim se ukvarja organizacija, služiti kot zgodnji opozorilni sistem managementu ipd. (glej Cutlip in drugi 1999, 65–66; 372). V raziskavah, ki jih je povzel Jones (1980), je večina izvršnih direktorjev v intervjujih poudarila pomen odnosov z javnostmi za organizacijo, a hkrati so izrazili dvom, da ima vodilni odnosov z javnostmi možnost premika na višjo raven managementa. Med razlogi so se najpogostejše pojavljali ozkoglednost, pomanjkanje poslovnih in upravljalnih znanj ter pomanjkanje primerne izobrazbe. Mnogi so poudarili tudi pomanjkanje splošnega razumevanja družbenih, političnih in poslovnih problemov o katerih naj bi pisali. Na vključitev odnosov z javnostmi v strateški management pa vplivajo tudi nizka pričakovanja top managementa. Ko se od nekoga ne pričakuje veliko, le-ta tudi ne naredi veliko – na ta način izpolni pričakovanja⁴³ (glej Jones 1980). Vendar niso zgolj znanje in kompetence tisto, kar se pričakuje od vodilnih odnosov z javnostmi. Management od odnosov z javnostmi pričakuje zvestobo; svetovanje iz vidika odnosov z javnostmi glede

⁴³ Ker vodilni odnosov z javnostmi delajo to kar se od njih pričakuje, verjetno nimajo primernih znanj in spretnosti za upravljanje s krizami, zato mnoge organizacije, ko se pojavi kriza, najamejo zunanje svetovalce.

odločitev; spretnosti pri izražanju načel in povečanje razumevanja organizacije s strani javnosti; navdihovanje vseh članov, da dajo vse od sebe; vplivanje in preprečevanje ostalih članov, da ne bi povedali ali naredili kaj, kar je lahko pogubno za dobrobit organizacije; nenazadnje pa management od odnosov z javnostmi pričakuje tudi poštenost, zanesljivost in preudarnost. Za sodelovanje vodilnega odnosov z javnostmi pri strateškem odločanju je zelo pomembna tudi kemija med vodilnim odnosov z javnostmi in izvršnim direktorjem. Po besedah Eda Blocka (v Cutlip in drugi 1999, 372), dolgoletnega vodilnega odnosov z javnostmi v AT&T, potrebuje izvršni direktor nekoga z odličnim znanjem odnosov z javnostmi, ki hkrati zelo dobro pozna sam posel ter njegovo notranje in zunanje okolje. Nekoga, ki hkrati tudi razume izvršnega direktorja, njegovo senzibilnost, si z njim deli vizijo, ki bo na razmišljanje izvršnega direktorja vplival v širokem pomenu besede in katerega svetovanje bodo potrebovali tudi drugi v top managementu (glej Cutlip in drugi 1999, 65–66; 372).

»Management pričakuje od odnosov z javnostmi, da bodo pomagali upravljati grožnje iz okolja, povečevali organizacijsko konkurenčno prednost (običajno v obliki marketinške podpore) in najpomembneje, da bodo varovali in branili najbolj pomembna sredstva organizacije – njeno dobro ime in sloves« (Cutlip in drugi 1999, 373).

Tudi praktiki odnosov z javnostmi gojijo določena pričakovanja do managementa. Pričakujejo podporo odnosov z javnostmi s strani managementa, podporo priznanih komunikacijskih politik, strateške načrte, ki vključujejo vse politike in programe, primeren proračun za opravljanje dela (vključno z raziskavami o javnem mnenju, analizami in evaluacijo programa) ter pripravljenost managementa, da je v razumnih mejah na voljo za posvetovanje in javne nastope (glej Cutlip in drugi 1999, 65–66).

4. 7. 3. Strateško razmišljanje

»Strateško razmišljanje vključuje predvidevanje, oziroma doseganje želenega ciljnega stanja v prihodnosti z določitvijo dejavnikov, ki bodo pomagali, oziroma

zavirali gibanje proti cilju, in oblikovanjem načrta za doseganje želenega stanja» (Cutlip in drugi 1999, 370). Do veliko kriznih situacij, pri reševanju katerih so igrali glavno vlogo odnosi z javnostmi, je prišlo zaradi nepremišljenih odločitev. Načrtovalci so strateške odločitve sprejeli na podlagi neprimernih situacijskih analiz, oziroma brez da bi premislili vse nenameravane posledice njihovih taktik. Ena takšnih odločitev in posledičnih kriz se je zgodila, ko je Nestlé dal na trg nadomestek za mleko za dojenje, vendar podjetje ni pomislilo, da se bo nadomestek mešal z vodo, ki je lahko za otroke nevarna (glej Cutlip in drugi 1999, 370).

Medtem ko so v preteklosti odnose z javnostmi hvalili za to, kako se odzivajo na probleme, se jih danes sodi po tem, kako predvidevajo in uporabljajo proaktivne pristope, ki jim pomagajo biti del procesa, ki postavlja agendo, namesto da se zgolj odzivajo na agende, ki jih postavljajo drugi (glej Burson 2004).

4. 7. 4. Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje je le del strateškega managementa ter obsega »vse dejavnosti in dele organizacije ter okolja, ki vplivajo na organizacijo« (Tavčar v Ašanin Gole 1998a, 600). »Odlične organizacije stremijo k maksimiranju spodnje črte z identifikacijo najbolj pomembnih priložnosti in omejitev v njihovem okolju« (Grunig 1992, 237). Dominantne koalicije se poslužujejo strateškega načrtovanja, ko sprejemajo strateške odločitve na proaktiven način. »Koraki v strateškem načrtovanju vključujejo določitev poslanstva organizacije, razvoj profila organizacije, ocenitev zunanjega okolja, prilagajanje in usklajevanje organizacijskega profila s priložnostmi okolja, identifikacija najboljših izbir, ki se ujemajo s poslanstvom, izbira dolgoročnih strateških ciljev, razvoj kratkoročnih taktičnih ciljev, implementacija programa in ocenjevanje uspeha, oziroma poraza« (Dozier in drugi 1995, 85).

Po Pearceu in Robinsonu (v Verčič in Grunig 2000, 39; Grunig in Repper 1992, 121; Grunig in Grunig 2000, 311) se strateški management, in s tem tudi strateško načrtovanje, dogaja na treh nivojih, in sicer na nivoju organizacije kot

celote⁴⁴, na nivojih poslovanja ali specializiranosti⁴⁵ ter na funkcijskih nivojih⁴⁶. Bowman (v Verčič in Grunig 2000, 39) je tem trem nivojem dodal še institucionalni nivo, ki zadeva »probleme, kako se organizacija vključuje v družbeno okolje in politično telo«⁴⁷. Odnose z javnostmi in njihovo vlogo v strateškem managementu različni teoretiki vidijo različno. »Kar Bowman imenuje institucionalni nivo, je očitno tema odnosov z javnostmi,« (Verčič in Grunig 1998, 582) ki bi na tem nivoju lahko veliko prispevali k strateškem managementu. Brody (v Verčič in Grunig 1998, 582) pa izpostavlja, da so odnosi z javnostmi tradicionalno potisnjeni na funkcijski nivo, predvsem z vlogo »izvajanja ciljev organizacije, ne pa tudi pomoči pri ocenjevanju okolja in sodelovanja pri oblikovanju ciljev organizacije« (Verčič in Grunig 1998, 582). Kotler in Andreasen (v Verčič in Grunig 1998, 582; Grunig in Repper 1992, 121; Grunig in Grunig 2000, 311), na primer poudarjata pomen trženja, ki naj bi bil za organizacijo strateškega pomena, medtem ko odnosi z javnostmi, po njunem mnenju, niso.

Strateško načrtovanje v odnosih z javnostmi vključuje odločanje o strateških in taktičnih ciljih programa⁴⁸, identifikacijo ključnih javnosti, postavljanje politike in pravil, ki pomagajo pri izbiri strategij in določanje strategij. Strateški cilji programa, taktični cilji, postavljeni za vsako od javnosti in izbrane strategije, morajo biti med seboj povezani. Ob razvijanju načrtov strateških programov praktiki odnosov z javnostmi sodelujejo z ostalimi managerji. Proces načrtovanja programa ponavadi vključuje definicijo vlog in poslanstva, definicijo ključnih območji, na katerih se bo program izvajal, identifikacijo in natančno določitev kazalcev učinkovitosti, izbiro in postavljanje ciljev, pripravo akcijskega

⁴⁴ Uprava, glavni direktor in izvršni direktorji postavljajo strategije in odražajo koristi delničarjev in družbe.

⁴⁵ Tu se ukvarjajo s segmenti tržišča in nudijo specializirane usluge.

⁴⁶ Funkcijske nivoje tvorijo managerji izdelkov, geografskih področij ali funkcij, kot sta trženje in odnosi z javnostmi

⁴⁷ McKavitt (v Ašanin Gole 1998a: 600) ravno tako omenja tri nivoje, na katerih se pojavlja strateški management in s tem tudi strateško načrtovanje. To so nivo organizacije kot celote, nivo posameznih programov/poslov in funkcionalno-operativna raven organizacije. Ašanin Gole prva dva nivoja enovito poimenuje institucionalni nivo, ker gre za vzpostavljanje korporativnih strategij, pri funkcionalno-operativni ravni pa gre za opredelitev posameznih funkcionalnih strategij in za operativno implementacijo korporativnih strategij. (glej tudi Grunig in Repper 1992: 120-121)

⁴⁸ Strategija in taktike so v managementu izpeljani iz vojaških terminov, kjer strategija vključuje ključne odločitve o neki vojni ali kampanji, torej celotni načrt, taktike pa so odločitve, narejene za posamezne bitke. Taktike so odločitve ali akcije, ki so sprejete, da bi prilagodile strategijo resničnostim in pogojem boja (Cutlip in drugi 1999: 375-378)

načrta, v katerem se določi, kako se bo doseglo posamezne cilje, vzpostavitev kontrole, komunikacijo in implementacijo (glej Cutlip in drugi 1999, 373–374).

Načrtovanje je za uspešno izvedbo programa ključnega pomena, vendar se veliko praktikov odnosov z javnostmi tega ne zaveda. Načrt ne zagotavlja uspeha, vendar lahko znatno poveča možnosti. »Namen načrtovanja je doseči, da se nekaj zgodi, oziroma preprečiti določene dogodke z namenom izkoriščanja, oziroma izboljšanja situacije« (Cutlip in drugi 1999, 379). Eden najbolj pogostih izgovorov praktikov, ki se ne poslužujejo načrtovanja, je pomanjkanje časa, vendar se ne zavedajo, da lahko ravno z načrtovanjem veliko bolje izkoristijo svoj čas. Prav tako ne načrtujejo, ker se stvari zelo hitro spreminjajo, vendar je ravno načrt osnova, na podlagi katerih se lahko dela spremembe in prilagoditve za posamezne situacije. Bolj ko je okolje turbulentno, večja je namreč potreba po evidenci spreminjanja poteka, saj le tako lahko pridemo do dobrega načrta. Praktiki se izgovarjajo tudi s tem, da so plačani za rezultate in ne za načrtovanje – pravzaprav so plačani za rezultate, ki se skladajo z načrtom. Kljub temu, da mnogi menijo, da tudi brez načrtovanja delujejo dobro, se lahko kratkoročni uspeh spremeni v propad, če se okoliščine spremenijo (Cutlip in drugi 1999, 378–379).

Sodelovanje v strateškem načrtovanju in managementu je po rezultatih Raziskave odličnosti eden najmočnejših pokazateljev celostne odličnosti, pa tudi moči komunikacijskega oddelka. Najbolj odlični komunikatorji so pri strateškem načrtovanju igrali pomembno vlogo, medtem ko je bila ta vloga v manj odličnih organizacijah zelo majhna, oziroma ničelna (Dozier in drugi 1999, 87). Rezultati Raziskave odličnosti so pokazali tudi, da oddelki za odnose z javnostmi najpogosteje opravljajo rutinske naloge, manj pa sodelujejo pri večjih iniciativah in strateškem načrtovanju. Odnosi z javnostmi najpogosteje sodelujejo pri strateškem načrtovanju z neformalnim raziskovanjem, kontakti z vplivnimi ljudmi izven organizacije in sodbami, ki temeljijo na izkušnjah (glej Grunig in drugi 2002, 58). Preudarno načrtovanje širokega razpona, s pomočjo katerega je mogoče domnevati smer razvoja, lahko namreč rezultira v integriranem programu, povečani podpori managementu in vključitvi v

odločevalski proces, poudarku na program in previdnem premisleku o izbiri tem, časovne izvedbe in taktik (Cutlip in drugi 1999, 372).

4. 7. 5. Strateški potencial odnosov z javnostmi

Ob iskanju odgovora na vprašanje, kako lahko podjetje najbolje doseže konkurenčne prednosti, v literaturi o strategiji skorajda ni najti pomena vloge, ki jo ima lahko funkcija odnosov z javnostmi pri razvijanju strategij. Prav tako je v literaturi o managementu zaslediti, da so iz managementске perspektive praktiki odnosov z javnostmi obravnavani zgolj kot komunikacijski tehniki, ki se predvsem ukvarjajo s projeciranjem ugodne podobe organizacije. Kljub temu teoretiki odnosov z javnostmi vseskozi vztrajajo pri tem, da morajo biti odnosi z javnostmi obravnavani kot strateško pomembna funkcija, svoje glavne argumente pa pri tem usmerjajo na sposobnost preseganja meja. Odnosi z javnostmi lahko po njihovem mnenju pomembno pomagajo organizaciji pri njeni identifikaciji najbolj pomembnih sestavin organizacijskega okolja (glej Moss in Warnaby 2000, 67–69). Ni (2006, 280) je poudaril, da lahko odnosi z javnostmi sodelujejo v strateškem managementu s pomočjo identifikacije strateških javnosti⁴⁹ in z razvojem različnih odnosov s temi javnostmi, ki se odzivajo na različne strategije. Grajenje odnosov po njegovem mnenju lahko služi kot edinstven vir, ki vodi h konkurenčnim prednostim predvsem pri implementaciji strategije. Tudi Grunig in Repper (v Moss in Warnaby 2000, 67) sta poudarila strateško vlogo odnosov z javnostmi v grajenju dolgoročnih odnosov z organizacijskimi strateškimi déležniki, saj je grajenje in negovanje odnosov z njimi strateškega pomena za organizacijo (glej Moss in Warnaby 2000, 67–69). Ravno zato je ključnega pomena identifikacija déležnikov in razvoj komunikacijskih programov prilagojenih posameznim javnostim, saj se v nasprotnem primeru prepogosto lahko zgodi, da odnosi z javnostmi ne komunicirajo z nikomer, ki je za organizacijo pomemben – in tako organizaciji predstavljajo zgolj strošek (glej Grunig in Repper 1992).

⁴⁹ Strateške konstituente vodilni odnosov z javnostmi identificirajo z identifikacijo kategorij déležnikov in nato s segmentacijo teh kategorij v aktivne in pasivne javnosti. Aktivne oziroma potencialne aktivne javnosti, so za organizacijo najbolj strateške, zato morajo biti njihove vrednote vključene v organizacijske strateške cilje (glej Grunig in Grunig 2000: 307).

4. 7. 6. Gnezdni model strategije in oblikovanja strategije, oziroma vloga odnosov z javnostmi pri strateškem managementu organizacije

Zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov je po mnenju Mossa in Warnabyja nemogoče postaviti dokončen model, ki bi razlagal kako se lahko strategije odnosov z javnostmi, korporativne in konkurenčne strategije med seboj prepletajo in povezujejo. Kljub temu sta na temeljih nekaterih predpostavk o strategiji postavila gnezdni model strategije in njenega oblikovanja (glej prilogo C), v katerem so korporativna, konkurenčna strategija in strategija odnosov z javnostmi obravnavane kot medsebojno vezani sloji v celotni strukturi izdelovanja strategij organizacije. Ena od predpostavk je, da je osnovni namen strategije v večini organizacij, poskus ujemanja organizacije z njenim okoljem, kar organizacije dosegajo na dva načina. Ali s korporativnim pozicioniranjem, ali pa s poskusom vplivanja in oblikovanja okolja. Zaznati je tudi, da v večjih in bolj strateško sofisticiranih organizacijah strategija pogosto odraža zapleteno medsebojno delovanje med kognitivnimi, političnimi in družbenimi procesi, ki se odvijajo v organizacijskem okolju. Vedno bolj pa je organizacijam pri oblikovanju strategij pomembno tudi vprašanje, kako bo neka strategija vplivala na odnose z deležniki (glej Moss in Warnaby 2000, 71–72).

Tudi ta model poudarja, da strategija odnosov z javnostmi ne sme biti izolirana od korporativne in konkurenčne strategije, h katerima bi morala prispevati in iz katerih izhaja njen bistven namen. Korporativne, konkurenčne strategije in strategije odnosov z javnostmi, v omenjenem modelu predstavljajo medsebojno vezane plasti v celotni strukturi oblikovanja strategij v organizaciji. Razvoj strategij se stopnjuje navzdol od korporativne do konkurenčne in nazadnje na funkcionalne (odnosi z javnostmi) ravni, pri čemer vsaka raven strategije predstavlja neposreden kontekst za naslednjo, "nižjo" raven izdelovanja strategije. Po mnenju mnogih teoretikov ni nujno, da oblikovanje strategije sledi takšnemu rigidnemu, hierarhičnemu (od zgoraj navzdol) vzorcu (glej Moss in Warnaby 2000, 72–74).

Če gnezdni model razstavimo, lahko različne ravni strategije povežemo z odnosi z javnostmi. Na korporativnem nivoju se strategija ponavadi ukvarja z upravljanjem organizacijske interakcije z okoljem, torej z razumevanjem in odzivanjem na sile, ki vodijo spremembe okolja. Odnosi z javnostmi lahko na tej ravni strateško odločanje podprejo s preseganjem meja. Po eni strani igrajo praktiki odnosov z javnostmi na tej ravni funkcijo okoljskega skeniranja, s tem ko strateškim odločevalcem pomagajo pri analizi organizacijske pozicije in z identifikacijo problemov, ki imajo lahko pomembne posledice na nadaljnji razvoj strategije; ter funkcijo zunanje reprezentacije, da bi pomagali zgraditi in obdržati odnose s tistimi deležniki, ki imajo moč vpliva na realizacijo organizacijskih ciljev (glej Moss in Warnaby 2000, 74–76).

Na konkurenčnem nivoju odnosi z javnostmi podpirajo razvoj strategije predvsem z izvajanjem aktivnosti, ki pomagajo ustvariti, vzdrževati ali povečati tiste razločevalne sposobnosti, ki so vir organizacijske konkurenčne prednosti. Pomembne aktivnosti so tako okoljsko skeniranje in reprezentacijska vloga, pa tudi vloga odnosov z javnostmi, v kateri pomagajo obdržati odprte učinkovite smeri komunikacije med člani organizacije. Vloga odnosov z javnostmi je na konkurenčnem nivoju najlažje zaznana, ko je organizacijska konkurenčna pozicija zgrajena na podlagi slovesa organizacije (ali njenih blagovnih znamk), in/ali izkoriščanju razločevalne konkurenčne arhitekture. V obeh primerih gre za razločevalne sposobnosti, ki pa ne morejo biti zgrajene brez dvosmerne komunikacije v obliki dialoga z vsemi deležniki in naloga praktika odnosov z javnostmi je med drugim tudi razvoj mehanizmov, ki omogočajo takšno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi (glej Moss in Warnaby 2000, 76–77).

4. 7. 7. Doseganje ekonomskih koristi s pomočjo odnosov z javnostmi

Mnogi teoretiki so v literaturi o prispevku, ki ga imajo odnosi z javnostmi za organizacijo, razpravljali o njihovi družbeni vrednosti, le redki pa so se osredotočili tudi na ekonomski prispevek komunikacij organizaciji. Ehling (1992)

je eden redkih teoretikov, ki so se osredotočili tudi na to področje. Po njegovem mnenju lahko komunikacijski managerji z analizo koristi in stroškov določijo vrednost posameznega komunikacijskega programa za strateške javnosti in ekonomsko vrednost, ki jo imajo odnosi z javnostmi za organizacijo. Večina teoretikov trdi, da se ekonomske vrednosti odnosov z javnostmi ne da ugotoviti, da je rezultat dobrih odnosov z javnostmi nekaj pozitivnega, a vendar neotipljivega in nemerljivega. Ehling vzrok, zaradi katerega odnosi z javnostmi niso podvrženi analizi koristi in stroškov, vidi v štirih točkah: (1) odnosi z javnostmi so prepogosto obravnavani kot aktivnosti proizvodnje komunikacij na najnižji ravni, torej tehnične aktivnosti, katerih namen je predvsem podpirati druge organizacijske funkcije; (2) denar, ki se ga nameni odnosom z javnostmi pogosto ni vračunan v upravljalne stroške in je kot tak velikokrat obravnavan kot finančna izguba, zaradi česar je malo, oziroma ni pritiska na praktike, da bi poskušali povrniti investicijo; (3) prepričanje, da rezultati odnosov z javnostmi niso merljivi; (4) odnose z javnostmi se obravnava kot funkcijo, katere dolžnost je izvajati določene naloge za druge funkcije, zaradi česar postanejo podložni drugim funkcijam. V organizaciji, ki obravnava odnose z javnostmi na ta način, odnosi z javnostmi niso videni kot strateška upravljavska funkcija in ne morejo biti podvrženi analizi koristi in stroškov (glej Ehling 1992).

5. POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI STRATEŠKEM MANAGEMENTU V DRUŽBI SI.MOBIL D. D.

5. 1. Predstavitev podjetja

V prejšnjih poglavjih sem se osredotočila na teorijo in pregledala dela nekaterih pomembnejših avtorjev s področij odnosov z javnostmi in strateškega managementa, v tem poglavju pa bom s pomočjo intervjujev predstavila, kako na povezavo med odnosi z javnostmi in strateškim managementom gledajo v družbi Si.mobil d. d.

Si.mobil je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom svoje storitve predstavil marca 1999. Z njegovim vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Februarja 2001 je večinski lastnik družbe postal mobilkom austria. Danes skupaj z operaterji sedmih držav – mobilkom austria, mobilkom liechtenstein, hrvaški VIPnet, bolgarski Mobitel, srbski Vip mobile, makedonski Vip operator ter beloruski Velcom, sestavljajo vodilno skupino mobilnih operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi – skupino mobilkom austria. Družba Si.mobil je med uporabniki prepoznana kot operater, ki nudi kakovostne storitve, vredne svoje cene, za svoje uspešno poslovanje pa je pridobila tudi številne nagrade in certifikate. Velik ugled uživa tudi blagovna znamka Si.mobil, ki je prejela mednarodno priznano nagrado Superbrands. Ob koncu prvega četrtletja 2008 je imela družba Si.mobil 513.100 uporabnikov, kar predstavlja 27,1-odstotni delež. S svojim GSM/GPRS signalom pokriva 99,6 odstotkov slovenskega prebivalstva, signal UMTS/HSDPA pa je na voljo 25 odstotkom slovenskega prebivalstva.

Si.mobil d. d. , ki je po velikosti šele na 27. mestu, zaseda prvo mesto na lestvici najboljših družb v letu 2007 (Šalamun 2008; Zalaznik 2008; Zalaznik 2008a). Kljub temu, da po številu uporabnikov Mobitel ostaja vodilni operater mobilne telefonije, ga je v letu 2007 Si.mobil d. d. , po učinkovitosti poslovanja, prehitel.

5. 2. Intervju

Namen diplomskega dela je odgovoriti na vprašanje, kakšno vlogo imajo odnosi z javnostmi pri strateškem managementu. Mnogi teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi namreč menijo, da bi morali biti vodilni odnosov z javnostmi del strateškega odločanja organizacije ter hkrati del oblikovanja strategije in njene implementacije, spet drugi vidijo vlogo praktika odnosov z javnostmi predvsem kot vlogo tehnika. Med teoretiki je tako velikokrat zaslediti mnenje, da lahko odnosi z javnostmi bolje prispevajo k učinkovitosti, ko je vodilni odnosov z javnostmi član dominantne koalicije, kjer lahko oblikuje organizacijske cilje in

pomaga določiti, katere zunanje javnosti so najbolj strateške. Prevladuje mnenje, da je ključna vloga vodilnega odnosov z javnostmi v dominantni koaliciji vloga komunikatorja.

Intervju za predsednika uprave Si.mobil d. d. mag. Dejana Turka

- 1. Kdo ima poleg formalne vloge neformalno vlogo pri vladajoči koaliciji v podjetju Si.mobil d. d. in ali ima vodilni odnosov z javnostmi formalen, oziroma neformalen vpliv na strateški management?**

V Si.mobilu prisluhnemo vsaki dobri in utemeljeni ideji. Vsi zaposleni so vedno dobrodošli, da podajo svoje mnenje. Tudi strategij in dolgoročnih načrtov se lotevamo tako, da za posamične cilje določimo »lastnike ciljev«, ti pa morajo imeti svoje time in skupaj postavljati strategije in indikatorje. Vodja korporativnega komuniciranja ima formalen vpliv, je članica širšega vodstva in celotna služba je smatrana kot strateška služba.

- 2. Ali kot vodja uprave podpirate odnose z javnostmi in komunikacijsko funkcijo v organizaciji ter do kakšne mere?**

Kot rečeno, to je strateška služba, ki sodi neposredno pod moje vodenje. Močno jo podpiram, predvsem pa spodbujam njeno delovanje v smeri tega, da je to služba, ki skrbi za celotno podjetje, ne samo za upravo.

- 3. Ali igrajo odnosi z javnostmi v podjetju Si.mobil d. d. kakršno koli vlogo pri strateškem managementu in če da, kakšna je ta vloga?**

Služba za korporativno komuniciranje oblikuje komunikacijsko politiko podjetja navzven in navznoter, samostojno skrbi za komunikacijsko strategijo. Ravno tako je odgovorna za ugled podjetja kot celote.

- 4. Katere funkcije managementa po vašem mnenju k strateškemu managementu prispevajo več kot odnosi z javnostmi in zakaj?**

Menim, da so vse funkcije v podjetju enako strateško pomembne, saj le celota lahko prispeva k uspehu celega podjetja.

- 5. Ali vodja korporativnega komuniciranja sodeluje pri strateškem odločanju v podjetju Si.mobil d. d. in pri katerih odločitvah? Ali pri sprejemanju določenih odločitev iščete prispevek odnosov z javnostmi?**

Seveda. Vodja presoja, kako in kdaj se razvije komunikacija z zunanjimi in notranjo javnostjo. Mnogokrat je korporativno komuniciranje tudi lakmusov papir za zaznavanje morebitnih težav in glede na njihovo pripombo ukrepamo zadevi primerno.

- 6. Kje vidite pomen vključevanja odnosov z javnostmi v procese strateškega odločanja?**

Upravljanje komunikacije z zaposlenimi vodi k celotnemu odnosu do zaposlenih in rezultira v motivaciji ter dobri klimi. Mnogokrat je Služba za korporativno komuniciranje jeziček na tehtnici, ko gre za odločitev o načinu in času predstavitve ponudbe na trgu.

- 7. Ali igra Tamara Valenčič, kot vodja korporativnega komuniciranja v podjetju Si.mobil d. d. , tudi vlogo presegovalca meja? (obrazložitev: Presegovalci meja zbirajo, sestavljajo in prenašajo informacije o okolju vladajoči koaliciji ter ostalim znotraj organizacije, hkrati pa predstavljajo organizacijo zunanjemu svetu. management opozarjajo na posledice sprememb v organizacijskem okolju, predvsem z identifikacijo načina, na katerega lahko te spremembe vplivajo na odnose z deležniki in tako služijo kot zgodnji opozorilni sistem managementa.)**

Seveda, na vsak način. Tudi zato je začasno prevzela tudi vodenje Službe za razvoj (bivša Kadrovska služba) zaposlenih v času, ko je vodja na porodniškem dopustu.

- 8. Kakšen odnos obstaja med oddelkom korporativnega komuniciranja in upravo? (Do kakšne mere vodja korporativnega komuniciranja poroča upravi, kakšen je obseg neformalnih odnosov?)**

Imamo odkrit odnos in vedno odprta vrata. Poročanje je redno, vendar tudi izredno, oziroma lahko rečem da skoraj »urno« – torej vsako uro.

9. Ali ima vodja korporativnega komuniciranja dostop do dokumentacije podjetja, v kolikšni meri?

Ima dostop do vse dokumentacije, potrebne za opravljanje njegovega dela.

10. Kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju vodja korporativnega komuniciranja, da lahko sodeluje pri strateškem managementu in kakšni naj bi bili prispevki oddelka za korporativno komuniciranje, da bi imel pri strateškem managementu večji vpliv?

Vodja mora biti predvsem odprta in intuitivna oseba z zelo širokim pogledom na svet in »bird eye perspective« na podjetje. Za svojo sodelavko rad rečem, da ima helikopterski pogled. Prispevki službe pa morajo biti celoviti, usmerjeni v prihodnost in zastavljeni mnogo širše kot le klasična strategija komuniciranja.

Intervju za vodjo korporativnega komuniciranja Si.mobil d. d. Tamaro Valenčič

1. Ali igrajo odnosi z javnostmi v podjetju Si.mobil d. d. kakršno koli vlogo pri strateškem managementu in če da, kako vidite vlogo odnosov z javnostmi v strateškem managementu?

Služba za korporativno komuniciranje je neposredno podrejena predsedniku uprave, ima do uprave in širšega vodstva direkten dostop in ima vse potrebne informacije. Vodja službe je tudi član kolegija širšega vodstva. Naše delo je predvsem usmerjati zunanjo in notranjo komunikacijo Si.mobila in usklajevati marketinško in korporativno komunikacijo v celoti.

2. Do kakšne mere menite, da vodja uprave podpira odnose z javnostmi in komunikacijsko funkcijo?

Zelo jo podpira.

3. Ali igrate v podjetju Si.mobil d. d. kot vodja korporativnega komuniciranja tudi vlogo presegovalca meja? (obrazložitev: Presegovalci meja zbirajo, sestavljajo in prenašajo informacije o okolju vladajoči koaliciji

ter ostalim znotraj organizacije, hkrati pa predstavljajo organizacijo zunanjemu svetu. management opozarjajo na posledice sprememb v organizacijskem okolju, predvsem z identifikacijo načina, na katerega lahko te spremembe vplivajo na odnose z deležniki in tako služijo kot zgodnji opozorilni sistem managementa.)

Seveda. To je del moje funkcije in vloge.

- 4. Ali kot vodja korporativnega komuniciranja sodelujete pri strateškem odločanju v podjetju Si.mobil d. d. in pri katerih odločitvah? Formalno ali neformalno?**

Odločam, vendar ne povsem formalno. Velikokrat sem vprašana za mnenje ob pomembnih odločitvah, predvsem zato, da izrazim svoja pričakovanja glede odziva javnosti.

- 5. Katere funkcije managementa po vašem mnenju k strateškemu managementu prispevajo več kot odnosi z javnostmi in zakaj?**

Vse funkcije so enako pomembne za delovanje podjetja.

- 6. Ali se vam zdi pomembno, da se odnose z javnostmi vključuje v procese strateškega odločanja in zakaj da, oziroma ne?**

Zelo pomembno. Razloge sem naštela že zgoraj.

- 7. Kakšen odnos obstaja med oddelkom korporativnega komuniciranja in upravo? (Do kakšne mere kot vodja korporativnega komuniciranja poročate upravi, kakšen je obseg neformalnih odnosov?)**

Imamo formalne in neformalne sestanke, odkrit odnos, izmenjavo informacij in odločitev. Odnos je v redu. Meni osebno je pomembno to, da lahko opravljam svoje delo hitro, učinkovito in profesionalno.

- 8. Ali menite, da bi večji dostop do dokumentacije podjetja Si.mobil d. d. vplival na odličnost oddelka korporativnega komuniciranja?**

Vse, kar potrebujemo imamo, oziroma lahko pridobimo.

9. Ali v oddelku korporativnega komuniciranja uporabljate raziskave, oziroma druge pristope za zbiranje informacij za strateško načrtovanje in kakšne raziskave uporabljate?

Uporabljamo interne raziskave trga, večkrat opravimo anketo med interno javnostjo, zelo pomembno pa je spremljanje klipinga in beleženje vseh vrst novinarskih vprašanj ter zanimanj.

10. Kdaj se v oddelku korporativnega komuniciranja odločite za raziskovanje in katere odločitve sprejemate brez raziskovanja?

Skoraj vedno se odločamo na podlagi dejstev, raziskav, pogovorov itd. To je ključnega pomena za oblikovanje odločitev in sporočil vsem javnostim.

5. 3. Sklepne ugotovitve

Družba Si.mobil d. d. je zagotovo ena tistih, ki daje na odnose z javnostmi v svojem poslovanju velik poudarek. Prisotna je tudi participativna organizacijska kultura, saj odločevalski proces vključuje tudi zaposlene, ki nimajo formalne avtoritete. Vodstvo družbe se zaveda, da so odnosi z javnostmi služba, ki skrbi za celo podjetje, saj je Oddelek za korporativno komuniciranje samostojna podporni služba in odgovarja neposredno najvišjemu vodstvu. V oddelku so zaposleni štirje praktiki odnosov z javnostmi, od katerih Tamara Valenčič, vodja Oddelka, sodi med nižje vodstvo.

6. ZAKLJUČEK

Ko se organizacija znajde v konkurenčnem, dinamičnem okolju, ko podjetje ne sme več gledati zgolj na svojo korist, temveč mora obenem skrbeti tudi za dobrobit družbe in svojih javnosti, ko postane pomemben posameznik, postanejo odnosi z javnostmi nepogrešljiv del vodenja organizacije in njene zgodbe o uspehu.

V diplomskem delu sem skušala odgovoriti na vprašanje, kakšen je pomen odnosov z javnostmi pri strateškem managementu, obenem pa sem nekoliko raziskala tudi dejavnike, na podlagi katerih je bolj ali manj verjetno, da ima praktik odnosov z javnostmi vpliv na odločitve in delovanje strateškega managementa. S pomočjo pregleda teorije sem ugotovila, da se odnosom z javnostmi pripisuje upravljavsko in posledično tudi odločevalsko odgovornost. Tisti praktiki odnosov z javnostmi, ki posedujejo potrebna znanja in veščine, so lahko strateškemu managementu v veliko oporo pri sprejemanju odločitev, ki so optimalne tako za organizacijo, kot tudi za njene javnosti in déležnike. Predvsem se mi zdi pomembna vloga praksa odnosov z javnostmi kot presegovalca meja, saj je vseskozi z eno nogo v organizaciji in z drugo zunaj nje. V tej vlogi lahko odnosi z javnostmi med drugim služijo kot zgodnji opozorilni sistem managementa, hkrati pa lahko management opozorijo na možne reakcije déležnikov na različne strateške možnosti. Na podlagi takšnih opozoril lahko management bolj verjetno sprejme dobre strateške odločitve, s čimer se lahko izogne marsikateri kasnejši težavi.

Organizacije se med seboj po marsičem razlikujejo – tako je sodelovanje praktikov odnosov z javnostmi pri strateškem managementu odvisno od različnih dejavnikov, med drugim od organizacijske kulture, politike in načel upravljanja organizacije, pa tudi kompetentnosti in samoiniciativnosti praktika ter njegovih dosedanjih rezultatov, na podlagi katerih si je lahko pridobil zaupanje strateškega managementa. Z vključenostjo v strateške odločitve managementa lahko dobro usposobljeni praktiki odnosov z javnostmi vplivajo na organizacijsko kulturo, preprečijo marsikateri konflikt, ki bi brez njihovega

posredovanja lahko nastal, ter obvarujejo podjetje pred finančnimi izgubami, zaradi nastalih konfliktov. Praktiki odnosov z javnostmi so v odličnih oddelkih oči in ušesa organizacije. So tisti, ki vedo, kakšne so možne reakcije javnosti na določene odločitve. So tisti, ki znajo svetovati managementu in hkrati informirati javnost, tako da na koncu dosežejo win-win območje.

Po mnenju mnogih teoretikov je glavna vloga praktila odnosov z javnostmi v organizaciji vloga komunikatorja, s čimer se strinjam tudi sama. Dobra komunikacija je namreč ključnega pomena za grajenje in vzdrževanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, kar je pa ključnega pomena za uspeh organizacije.

LITERATURA

1. Ašanin Gole, Pedja. 1998a. Strateški komunikacijski management. *Teorija in praksa* 35 (4): 597–612.
2. --- 1998b. Delovno mesto v podjetju. V *Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 45–54. Ljubljana: Pristop.
3. --- 1999. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 544–557.
4. Bates, D. 2002. »Mini me« History. *Public relations from the Dawn of Civilization*. Dostopno prek: http://www.instituteforpr.org/ipr_info/mini_me_history/ (27. december 2007).
5. Berger, Bruce in Bryan H. Reber. 2005. *Conference Papers -- International Communication Association*. Dostopno prek: www.ebscohost.com (15. januar 2008).
6. Broom, Glen M., Shawna Casey in James Ritchey. 1999. V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 530–543.
7. Burns, Tom in George M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
8. Burson, Harold. 2004. *Is public relations now too important to be left to public relations professionals?* Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. januar 2008).
9. Christen, Cindy T. 2005. The restructuring and reengineering of AT&T: Analysis of a public relations crisis using organizational theory. *Public relations review* 31: 239–251.
10. Cutlip, Scott M., Alen H. Center in Glen M. Broom. 1999. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
11. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah (New Jersey), Hove (UK): Lawrence Erlbaum Associates.
12. Edwards, Lee. 2006. Rethinking power in public relations. *Public relations review* 32: 229–231. Dostopno prek: www.sciencedirect.com (21. januar 2008).
13. Ehling, William P. 1992. Estimating the value of public relations and communication to an organization. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig in David M. Dozier, 617–638. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Gollner, Andrew B. 1984. *Public relations/public affairs in the new managerial revolution: Ascendancy, growth and responsibility*. Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. januar 2008).

15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
16. Grunig, James E. 1992. What is excellence in management?. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 219–250. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
17. --- 2001a. *The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness*. Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. januar 2008).
18. --- 2001b. Two-way symmetrical public relations: Past, present and future. V *Handbook of Public Relations*, ur. Robert L. Heath in Gabriel M. Vasquez, 11–30. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
19. Grunig, James E. in Fred C. Repper. 1992. Strategic management, publics, and issues. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig in David M. Dozier, 117–157. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
20. Grunig, James E. in Larissa A. Grunig. 1992. Models of Public Relations and Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 285–325. Hillsdale, New Jersey, Hove, London: Lawrence Earlbaum Associates.
21. --- 2000. Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies* 1 (2): 303–321.
22. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. USA: Thomson Learning, Inc.
23. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
24. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in Dejan Verčič. 1998. Ali so načela 'odličnosti' IABC splošno veljavna. Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade. *Teorija in praksa* 35 (4): 714–737.
25. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in William P. Ehling. 1992. What Is an Effective Organization? V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 65–90. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Hammond, George. 1978. *The hour strikes for public relations*. Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. januar 2008).
27. Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana. DZS
28. Jones, Scott. 1980. *The individual pursuit of professional excellence*. Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. januar 2008).

29. King, Kerry. 1981. *Public relations and business schools: Are they properly training tomorrow's business executives?* Dostopno prek: www.instituteforpr.com (15. marec 2008).
30. Lauzen, Martha M. 1995. Public relations manager involvement in strategic issue diagnosis. *Public relations review* 21 (4): 287–304.
31. Lipnik, Karel. 2008. Simobil prehitel Mobitel. *Finance* (27. maj).
32. Lordan, Edward J. 2002. The Enron Endrun – PR lessons from Accounting Debacle. *Public Relations Quarterly* 47 (3, 4): 22–24.
33. Moss, Danny in Gary Warnaby. 2000. Strategy and public relations. V *Perspectives on public relations research*, ur. Dany Moss, Dejan Verčič in Danny Warnaby, 59–85. London, New York: Routledge.
34. Moss, Danny, Gary Warnaby in Andrew J. Newman. 2000. Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U. K. Companies. *Journal of Public Relations Research* 12 (4): 277–307.
35. Ni, Lan. 2006. Relationships as organizational resources: Examining public relations impact through its connection with organizational strategies. *Public Relations Review* 32: 276–281. Dostopno prek: www.sciencedirect.com (21. januar 2008).
36. Simobil. Dostopno prek: <http://www.simobil.com> (15. junij 2008).
37. Šalamun, Andreja. 2008. Največji letos niso tudi najboljši. *Finance* (27. maj).
38. Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
39. Turk, Dejan. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 11. junij.
40. Valenčič, Tamara. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 11. junij.
41. Verčič, Dejan in James E. Grunig. 2000. The origins of public relations theory in economics and strategic management. V *Perspectives on public relations research*, ur. Dany Moss, Dejan Verčič in Danny Warnaby, 9–58. London, New York: Routledge.
42. --- 1998. Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4): 559–596.
43. Verčič, Dejan in Betteke van Ruler. 2002. Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa* 39 (5): 739–754.
44. White, Jon; David M. Dozier. 1992. Public relations and management decision making. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig in David M. Dozier, 91–108. Hillsdale, Hove, Lodon: Lawrence Erlbaum Associates.
45. Wikipedia. 2008. *Invisible hand*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Invisible_hand (20. marec 2008).

46. Zalaznik, Peter. 2008. Tako največje kot najboljše podjetje letos prihaja iz Ljubljane. *Finance* (27. maj).
47. --- 2008a. Tokrat novi obrazi na vrhu najboljših. *Finance* (27. maj).

PRILOGE

PRILOGA A: Modeli odnosov z javnostmi

<i>značilnost</i>	<i>model</i>			
	Model agenture, oziroma tiskovnega predstavništva	Model javnega informiranja	Dvosmerni asimetrični model	Dvosmerni simetrični model
namen	propagirati	širiti informacije	znanstveno prepričati	doseči vzajemno razumevanje
tip komuniciranja	enosmerno: resnica ni pomembna	enosmerno: resnica je pomembna	dvosmerno: učinki neuravnoteženi	dvosmerno: učinki uravnoteženi
komunikacijski model	vir → prejemnik	vir → prejemnik	vir ↔ prejemnik	skupina ↔ skupina
raziskave	jih skoraj ni	so redke (berljivosti, bralstva)	formativne: ovrednotene s stališčem	formativne: ovrednotene s sporazumevnostjo

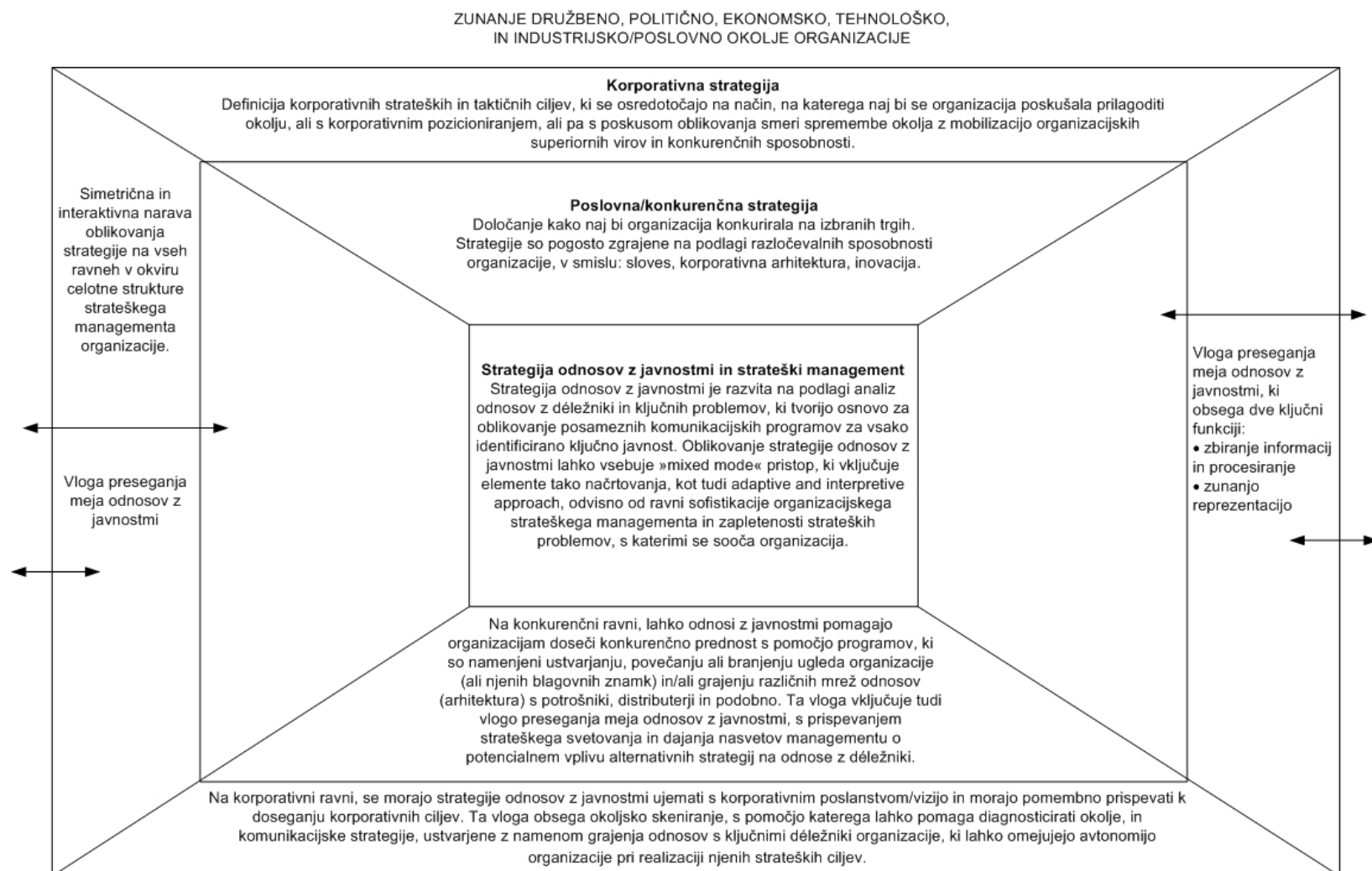
Vir: Hunt in Grunig (1995, 10).

PRILOGA B: Trije modeli strategij: poudarki, predpostavke in procesi

MODEL STRATEGIJ		
Linearna	Prilagodljiva	Interpretivna
POUDAREK		
Metodičen, usmerjen, logičen, racionalen proces načrtovanja	Pomembnost povezave med organizacijo in okoljem	Perspektiva odprtih sistemov poudarja vlogo strategije v oblikovanju vedenja déležnikov do organizacije in njenih outputov
Celotni cilj je dosega predhodno določenih ciljev	Organizacije želijo doseči ujemanje obstoječih prednosti in sposobnosti s priložnostmi in nevarnostmi	Poudarja idejo managerjev s 'kognitivnim zemljevidom', oziroma s 'svetovnim nazorom', ki vpliva na njihovo interpretacijo sprememb v okolju
	Trajen, ponavljalen proces izdelovanja strategij	Odziva se na déležniško perspektivno strategije
PREDPOSTAVKE		
Organizacija je formalno strukturirana za pospešitev implementacije strateških načrtov	Okolje je bolj dinamično in manj dovzetno za napovedi	Na strategijo močno vplivajo 'politike' in prevladujoče socio-kulturne značilnosti organizacije
Okolje je relativno predvidljivo, oziroma je organizacija dobro izolirana pred vplivi okolja	Organizacija se mora raje prilagoditi okolju, kot poskušati vplivati nanj	Uspeh, oziroma preživetje organizacije je odvisno od uravnavanja konfliktnih interesov déležnikov
Managerji delujejo bolj ali manj racionalno	Managerji morajo upoštevati več zunanjih spremenljivk	Išče legitimnost za organizacijske politike
PROCESI		
Racionalno načrtovanje	Logični inkrementalizem, oziroma nepričakovane strategije	Se poskuša ukvarjati z okoljem s simboličnimi akcijami in komunikacijami; poudarja pogajanje in barantanje za dosego konsenzusa.

Vir: Chaffee v Moss in Warnaby (2000, 60).

PRILOGA C: Vloga odnosov z javnostmi v strateškem managementu organizacij



Vir: Moss in Warnaby (2000, 73).