

IZVORI TEORIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V EKONOMIJI IN STRATEŠKEM MANAGEMENTU

Uvod

Večina opredelitev odnosov z javnostmi, ki jih najdemo v učbenikih in strokovni literaturi, navaja, da so odnosi z javnostmi sestavni del managementa in da je funkcija odnosov z javnostmi drugačna od drugih managerskih funkcij, kot sta na primer trženje in kadrovanje (npr. Cutlip, Center & Broom 1994; J. E. Grunig & Hunt 1984). Vendar pa večini teoretikov in praktikov odnosov z javnostmi ni uspelo teoretično povezati z ekonomskimi teorijami in teorijami managementa, ki so potrebne za razlago vloge managementa odnosov z javnostmi pri splošnem managementu organizacij.

Ker so odnosi z javnostmi del managementa, menimo, da jih je potrebno raziskati v tem okviru. Samo tako lahko ugotovimo njihove značilnosti, ki so se razvile iz managementa in ki razkrivajo pravo vrednost konceptov odnosov z javnostmi. To ne pomeni, da druge akademske discipline ne prispevajo k našemu razumevanju odnosov z javnostmi. Pomeni pa, da moramo biti bolj jasni glede fenomena odnosov z javnostmi in njihove družbene vloge.

To je osnovni razlog, zaradi katerega je Dejan Verčič začel raziskovati razumevanje odnosov z javnostmi izven komunikologije. Začel je s študijem literature o strateškem managementu, ki ga je privedel k literaturi o industrijski ekonomiji. Podobno je James Grunig pred skoraj 30-timi leti začel raziskovati in razvijati teorijo odnosov z javnostmi z monografijo o vlogi informacij v mikroekonomski teoriji (J. E. Grunig 1966). Takrat so le redki komunikologi posvečali pozornost ekonomiji in teoriji managementa - in podobno je še danes (J. E. Grunig 1993).

Meniva, da morajo praktiki in raziskovalci odnosov z javnostmi razložiti in pokazati uporabnost konceptov in prakse odnosov z javnostmi na matičnem področju - v managementu, v ekonomski teoriji in teoriji managementa ter rabi teh teorij v managerski praksi. Še več: v tem prispevku poskuša razložiti, da lahko ekonomska teorija in teorija managementa ravno s pomočjo teorij drugih

¹ Vsebinsko tega članka sta avtorja izvirno predstavila kot referat na 2. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi na Bledu, 6. - 9. julija 1995. Referat sta predelala v knjižno poglavje, ki bo izšlo v Moss, D. A., Warnaby, G. in Verčič, D. (v tisku) *Public Relations Research: Disciplinary Origins and Contemporary Perspectives*. London: ITP. Ta članek je slovenski prevod tega knjižnega poglavja. Urednika se zahvaljujeta založbi International Thomson Press za dovoljenje za prevod v slovenski jezik in objavo v tej številki TIP. Tekst je prevedla Evelina Bandelj.

Mag. Dejan Verčič, partner v agenciji Pristop, Družbi za komunikacijski management v Ljubljani. Dr. James E. Grunig, profesor odnosov z javnostmi na ameriški Univerzi v Marylandu.

družboslovnih disciplin, kot je na primer teorija odnosov z javnostmi, pridobita praktično vrednost za vsakdanjo prakso, ki jima je pogosto primanjkuje.

Mikroekonomija, management in odnosi z javnostmi

Po Mintzbergu (1983) teorija managementa izvira iz neoklasične mikroekonomije, teorije, ki temelji na predpostavki o racionalnem, gospodarnem možu (v klasični teoriji ženske niso obstajale), ki maksimira nek kriterij, ki je zanj pomemben – uporabnost pri potrošnikih in dobiček pri podjetnikih. V prvem stavku prvega poglavja svoje knjige "Mikroekonomija in vedenje", ki nosi naslov "Misli kot ekonomist", Frank (1994) pravi: "Mikroekonomija proučuje, kako ljudje izbirajo v pogojih pomanjkanja" (Frank 1994, 3). Dodaja, da ljudje primerjajo stroške in koristi različnih možnosti in z izbiro, pri kateri imajo največ ugodnosti za čim manj stroškov, povečajo svojo korist.

Tako je J. E. Grunig (1966) svojo monografijo "Vloga informacije pri ekonomskem odločanju" začel s stavkom o osrednji vlogi odločanja v ekonomski teoriji:

V večini ekonomskih analiz ima postopek odločanja osrednjo vlogo. Teorije podjetja, povpraševanja, blagostanja, trga in druge osnovne ekonomske teorije temeljijo na predpostavkah o odločevalskem procesu. (J. E. Grunig 1966, 1)

S prav malo truda je mogoče pokazati, kako sta se osnovni prvini neoklasične mikroekonomske teorije, teorija povpraševanja in teorija podjetja, razvili v današnji teoriji trženja, ki temelji na menjalnem odnosu,² in managerskega odločanju.

Vedenje potrošnikov in vedenje managerjev pa sta povezani z dvema osrednjima teoretičnima problemoma odnosov z javnostmi – vedenjem javnosti in prispevkom odnosov z javnostmi k managerskem odločanju. Čeprav je teorija odnosov z javnostmi povezana z obema osnovnima ekonomskima teorijama, teorijo potrošnika in teorijo managerskega odločanja, ki sta se razvili v sodobni teoriji trženja in managementa, jima teorija odnosov z javnostmi dodaja novo razsežnost – družbeno in politično dimenzijo managementa. V začetku te razprave se bova osredotočila na teorijo managementa, vzporedno pa bova razpravljala tudi o razmerju med teorijami javnosti ter tržišč in ekonomsko teorijo.

Mikroekonomski pristop k managementu je bil enostaven: racionalen, gospodaren akter se odloča o enem samem cilju: maksimiranju podjetniškega dobička. Vendar pa je predpostavka o enem akterju in enem cilju hitro naletela na teoretično težavo (Mintzberg 1983, 8-21). Podjetja so očitno sestavljena iz več odločevalcev in tako so se pojavila pomembna vprašanja: Kdo je akter? Kako več akterjev

² Kotler (1991) na primer pravi: "Lačni ljudje lahko pristopijo k drugim in v zameno ponudijo npr. denar, drugo blago ali kakšno storitev. Trženje nastane iz tega zadnjega pristopa za pridobitev izdelkov. Izmenjava je pridobitev zelenega izdelka od nekoga drugega tako, da ponudimo nekaj v zameno. Menjava je opredeljujoča podmena trženja" (Kotler 1991, 7).

pride do ene odločitve?³ Tako ekonomisti kot sociologi so tudi nasprotovali misli, da je dobiček edini smisel obstoja podjetij. Tako se je teorija managementa razvila od misli, da en sam človek sledi enemu samemu cilju, v misel, da več akterjev poskuša doseči več ali pa sploh nobenega cilja. (Če ciljev ni, postane organizacija politična arena).

Mintzberg (1983) je prehod povzel takole:

"Teorija managementa, zlasti pa teorija o usmerjanju gospodarskih družb, se je v zadnjih nekaj desetletjih popolnoma spremenila: sprva se je naslanjala na klasično ekonomsko teorijo, nato pa je vedno več pozornosti posvečala novjšim sociološkim temam; od jasnih organizacijskih ciljev smo prešli na brezciljno pretakanje moči v organizaciji in okoli nje; organizacije, v katerih ljudje niso mogli vplivati na nič, so prešle v takšne, v katerih lahko vpliva skoraj kdorkoli; prej je bila organizacija instrument družbe, sedaj pa ima vlogo politične arene." (Mintzberg 1983, 8)

Danes so se čiste teorije racionalnega vedenja v managementu ohranile le še v operacijskem raziskovanju – normativni teoriji managementa, ki s precejšnjo matematično in statistično natančnostjo odkriva, kako, na primer, lahko podjetja povečujejo dobiček, zmanjšujejo stroške prevoza ali izberejo optimalno lokacijo za obrate ali distribucijska središča (J. E. Grunig 1966). Vendar pa se je, kot bova pokazala v nadaljevanju, mikroekonomska teorija ponovno pojavila v sodobnih teorijah strateškega managementa – le da v nekoliko sprevrnjeni obliki.

Čeprav so ekonomske teorije managerskega odločanja močno izpodbijali in spreminjali, so še vedno osnova teorije managementa. Če lahko izvore ali povezave ključnih konceptov odnosov z javnostmi izsledimo v ekonomski teoriji, lahko odkrijemo tudi povezavo odnosov z javnostmi s teorijo managementa. Tako pa lahko tudi spoznamo edinstveni prispevek odnosov z javnostmi k managementu.

Ameriška kulturna pristranost v managementu in odnosih z javnostmi

Preden začnemo iskati izvore zasnov odnosov z javnostmi v ekonomiji in managementu, se moramo lotiti morebitnega ameriškega etnocentrizma v našem iskanju teorije in razpravljati o omejitvah in prednostih ameriške pristranosti v teh disciplinah. Gledano z zgodovinskega stališča je management ameriška zamisel; enako velja za odnose z javnostmi (Sriramesh & White 1992). Oba izraza je težko prevesti v druge jezike – celo v britansko angleščino. Ameriški vidik izraza "management" je omenil že Drucker (1993, 5). Thurley in Wirddenius sta v svoji knjigi

³ Najbolj splošno sprejet odgovor na to vprašanje je, da prevladujoča koalicija najmočnejših posameznikov odloča o najpomembnejših vprašanjih. Cyert in March (1963) sta koncept razvila, v krogih odnosov z javnostmi pa ga je popularizirala raziskovalna skupina IABC, ki proučuje odličnost v odnosih z javnostmi (J.E. Grunig 1992). (IABC je "International Association of Business Communicators" – Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev. Združenje ima svoj raziskovalni sklad, ki naroča raziskave s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega managementa. Raziskava, ki jo avtorja omenjata v tekstu, je raziskava o "Odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu," ki je največja tovrstna raziskava doslej.

"Evropski management" zapisala, da "do tega stoletja evropski jeziki niso imeli posebnega izraza za management" (Thurley, Wiridenius 1989, 25).

V zvezi z odnosi z javnostmi je problem še bolj očiten in pereč. Slovanski jeziki v uvajalni literaturi uporabljajo izraz v izvorni obliki - *public relations* (npr. v slovenščini: Gruban, Maksimovič, Verčič & Zavrl 1990; v srbski: Djurić 1992; v češčini: Nemec 1993). Germanski jeziki, kot na primer nemščina, so izraz prevedli, vendar se izvorni izraz bolj uporablja (npr. Avenarius & Armbrecht, 1992). V romanskih jezikih, kot sta francoščina in italijanščina, je bilo možno izraz prevesti z besedami, ki so blizu izvornim (*relations publiques, pubbliche relazioni*). Vendar pa prevod ni odstranil problemov razlage pomena odnosov z javnostmi (npr. Boiry 1989, 31-32; Roggero 1993, 31). Dunn (1988, 7) se je celo pritoževal, da Britanci narobe razumejo termin odnosi z javnostmi ter ga celo zamenjujejo celo z oglaševanjem. Kot bomo videli kasneje, pa ima termin odnosi z javnostmi nejasen in spremenljiv pomen celo v ameriški angleščini.

Če naj odnose z javnostmi razumemo v polnem pomenu, moramo preseči dva zavajajoča zgodovinska dogodka:

Prvi je Bernaysova izjava (1923, 56), da so svetovalci odnosov z javnostmi nasledniki tiskovnih predstavnikov iz prejšnjega stoletja.

Drugi je uvrstitev programa odnosov z javnostmi na ameriških univerzah predvsem v okvir študija novinarstva (glej Hesse, Kendall & Terhune 1986).

Ameriški koncept odnosov z javnostmi je edini globalni koncept, ki je trenutno na voljo (glej Verčič, Gruning & Grunig 1995). Zato je kritika odnosov z javnostmi na konceptualnem nivoju nujno kritika ameriške konceptualizacije odnosov z javnostmi. To ne pomeni, da drugačne konceptualizacije niso možne ali da celo ne nastajajo. Ugotavlja le, da se druge konceptualizacije še niso toliko razvile, da bi bil do njih možen kritičen pristop.

Najino iskanje izvorov teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in managementu bo zato večina omejeno na ameriško literaturo o managementu in odnosih z javnostmi. To raziskavo začnemo s pregledom osnovnih vprašanj ekonomske teorije in teorije managementa.

Industrijska ekonomija, strateški management in odnosi z javnostmi

Management in odnose z javnostmi kot del managementa opredeljujejo tri osnovna vprašanja:

1. Zakaj obstajajo podjetja?
2. Zakaj se podjetja razlikujejo?
3. Kako so podjetja sploh mogoča?

Enaka vprašanja bi lahko zastavila v zvezi z vsemi formalnimi organizacijami, vendar pa je težava v tem, da ni organizacijskih teorij, na osnovi katerih bi lahko razvila razpravo z enako natančnostjo, kot jo lahko za podjetja. Zato bralcu priporočam, da nadaljnje izvajanje bere na dveh nivojih: v zvezi s podjetji in v zvezi s formalnimi organizacijami nasploh. Splošna razprava ostaja enaka.

Zakaj obstajajo podjetja?

V večini svoje zgodovine ekonomija, oz. natančneje neoklasična mikroekonomija, ki naj bi se ukvarjala s "prenosom ekonomskih paradigem na raziskave posameznika, podjetja ali družine" (McCormick 1993, 2), pod naslovom teorije podjetja ne opisuje vedenja podjetij, temveč vedenje tržišč (Kay 1994, 257; Rumelt, Schendel & Teece 1994b, 547). Zato je mikroekonomsko teorijo primerneje imenovati "teorija cen" (DeSerpa 1988, 3). V večini učbenikov anglo - ameriške ekonomije, npr. v Samuelsonovi "Ekonomiji" (1985), besede "podjetje" ni niti v indeksu.

Za tradicionalno (in kasneje neoklasično) ekonomijo je, kot smo navedli v uvodu, človeško bitje homo economicus - racionalno bitje, ki vrednoti in maksimira: predvideva in se odloča v zvezi s povečevanjem svojega blagostanja (McCormick 1993, 116-118). Enaki koncepti skrbi zase so tudi "temeljni kamni teorije podjetja" (McCormick 1993, 299). Podjetje velja za "črno škaflo", ki se vede, kot da bi bila človek, ki racionalno veča svoj dobiček (McCormick 199, 299).

Druga podmena neoklasične mikroekonomije je, da podjetja na tržišču vodi "nevidna roka", ki ponudbo in povpraševanje spravlja v ravnovesje, ki določa cene (McCormick 1993, 366, 394). Če je ponudba nekega izdelka manjša od povpraševanja, cene signalizirajo podjetjem, naj proizvedejo več ali pa da naj se v proizvodnjo vključijo še druga podjetja. Če je ponudba večja od povpraševanja, cene podjetjem signalizirajo, naj podjetja proizvajajo manj ali pa prenehajo proizvajati te izdelke. Tako tržišče optimalno razporeja vire - za družbo in za njene posamezne člane (vključno s podjetji).

V 19. stoletju se je zaradi združevanja začelo število družb zmanjševati - najprej na področju železnic, potem pa še v drugih industrijah v Združenih državah Amerike. Nastale so nove velike ekonomske entitete, korporacije, nadzor nad njimi pa je prešel v roke novo nastalih strokovnjakov za učinkovitost - "organizacijskih inženirjev" - managerjev. Trend združevanja severnoameriškega gospodarstva se je v 20. stoletju še okrepil. Leta 1932 sta Adolf A. Berle in Gardiner C. Means objavila znano raziskavo *Sodobna korporacija in zasebna lastnina*, v kateri sta opozorila na resnost problemov koncentracije ekonomske moči v korporacijah ter ločevanja lastništva in managementa. Leta 1937 je Ronald Case v reviji *Economica* objavil članek, v katerem je zastavil temeljno vprašanje: Zakaj obstajajo podjetja?

Velikost korporacij in nadzor managerjev sta postala osnovna problema nove ekonomije industrijskih organizacij. "Prvotni namen ekonomije industrijskih organizacij je bil ugotoviti strukturne lastnosti industrije, ki so bodisi omogočale ali preprečevale razvoj popolnih tržišč" (Barney 1994, 66).

V sedemdesetih letih sta ti dve vprašanji tradicionalne ekonomije industrijskih organizacij zopet pritegnili pozornost v Združenih državah Amerike. Razlog je bila nova konkurenca iz Azije in, v manjši meri, iz Evrope. Nastaja je nova institucionalna ekonomija z dvema večjima tokovoma: teorijo transakcijskih stroškov in teorijo agentov. Teorija transakcijskih stroškov se je osredotočila na meje (velikost) družbe, teorija agenta pa na vprašanje nadzora (Doz & Prahalad 1994, 501, 503).

Na tem mestu nas zanima transakcijska teorija, kot jo je razvil predvsem Williamson. Tako kot Coase je tudi Williamson videl tržišča in podjetja (hierarhije) kot alternativna načina ekonomskega upravljanja. Ljudje skrbijo zase in so nagnje-

ni k strateškemu vedenju, "oportunizmu", kot je Williamson povzel po Knightu, in k omejeni racionalnosti, kot je povzel po Simonu (Williamson 1992, 82). Ta dva dejavnika se prepletata, zato nastanejo "transakcijski stroški", zaradi katerih so nekatere transakcije v nekaterih institucionalnih okvirih dražje (npr. na tržiščih) kot v drugih (npr. v hierarhijah). Ti stroški so posledica iskanja informacij, nadzora in podobnega. Williamson (1992, 77) je predlagal, da je potrebno podjetja analizirati v njihovi proizvodni funkciji kot eno izmed alternativnih oblik upravljanja, ne pa kot orodja za povečevanje dobička, kakor predpostavlja neoklasična mikroekonomija. Podjetje je "najprej in predvsem orodje učinkovitosti" (Williamson 1992, 95), "proizvod več organizacijskih inovacij, katerih namen in učinek je ekonomizirati transakcijske stroške" (Williamson 1992, 75).

Zato je Williamson (1994, 96) reorganizacijo železnic (in nastanek korporacij) razložil kot posledico nezmožnosti organizacijskih struktur, da uskladijo zapleteni promet, kar razloži, zakaj so železnice prevzele vojaško hierarhijo. Enako je razložil razvoj modernih korporacij, začevši z DuPontom leta 1921, iz centraliziranih, funkcionalno organiziranih (npr. proizvodnja, finance in pravne zadeve), unitarnih družb (U-oblika) v delno decentralizirane družbe z glavno upravo in (delno) avtonomnimi enotami (M-oblika: multiregionalna, multiposlovna ali multinacionalna). Williamson je svoje razlage osnoval na Chandlerjevi raziskavi (1962, 14) in Chandlerjevemu izreku "struktura sledi strategiji" je Williamson (1994, 362) dodal svojega: *"ekonomija je najboljša strategija."*

Rumelt, Schendel in Teece (1994b, 548) so vrednost teorije transakcijskih stroškov povzeli z naslednjimi besedami: "Danes vemo, da je narobe svetovati managerjem, naj podjetja vodijo, kot da bi ta bila sestavljena iz tržišč. Podjetja zamenjujejo tržišča tam, kjer so *netržne* oblike koordinacije in nadzora boljše od njih".

Teorija transakcijskih stroškov ima nekaj pomanjkljivosti. Hammond (1994, 154) je pripomnil, da ni jasno, katere transakcijske stroške naj podjetja najbolj zmanjšujejo. Doz in Prahalad (1994, 501, 518) sta dodala, da je s teorijo transakcijskih stroškov nemogoče razložiti odnos med japonskimi družbami in njihovimi dobavitelji, ki je "odnos, temelječ na medsebojnem zaupanju". Osnovni postavki teorije transakcijskih stroškov (egoizem in oportunizem) sta namreč kulturno omejeni in zakoreninjeni v ekonomski in pravni tradiciji ZDA.

Vsekakor pa je teorija transakcijskih stroškov ključnega pomena, saj nam omogoča opazovanje vseh oblik gospodarjenja (od popolnoma decentralizirane, odprtega tržišča do vojaško organizirane, hierarhične družbe) v isti vrsti bolj ali manj dragih načinov izmenjave (Robins 1987, 83). Pove nam, 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, temveč "postane vprašanje izbire med različnimi oblikami pristranosti" (Hammond 1994, 112).

Zakaj se podjetja razlikujejo?

Mikroekonomska teorija podjetja, ki je v 19. stoletju dala koncepte maksimiranja dobička na nivoju podjetij in ravnovesja cen v pogojih popolne konkurence na nivoju družbe, ne potrebuje podjetij, odločanja in managementa (Ansoff 1987, 50; Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 14). Tržišča, ki uporabljajo cene, se vedejo kot

avtomatski signalizacijski sistemi, ki sami razporejajo vire v družbeno korist (Kay 1994, 238). Podjetja z uporabo orodja (maksimiranja) dobička usmerjajo vire tja, kjer so povračila večja in sčasoma naj bi dobički padli na ničlo. Vendar temu ni tako.

Leta 1967 je Dun & Bradstreet objavil podatke, da le 33 odstotkov novo ustanovljenih podjetij doživi svoje peto leto obstoja (Kahneman & Lovallo 1994, 90).

Sidney Winter ocenjuje, da je razmerje med največjimi in najmanjšimi podjetji v ZDA 1:100.000 in da se ta kazalec razlike, pa tudi drugi, zvečujejo (Williams 1994, 229).

Rumelt je izračunal, da je mogoče 0,8 odstotka variance v donosnosti kapitala pojasniti z organizacijskimi učinki, 8,3 odstotka z učinki industrije, v kateri podjetje deluje, in 46 odstotkov z učinkovanjem poslovne enote same; razlike med poslovnimi enotami v isti industriji so osemkrat večje od razlik med različnimi industrijami (Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 43).

V zadnjih dvajsetih letih je ekonomija prevzela pojme, kot so: "negotovost", "asimetrija informacij", "omejena racionalnost", "oportunizem" in "specifičnost sredstev" (Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 26). Toda ker je vprašanje, zakaj se podjetja razlikujejo, zamajalo nekaj osnovnih načel neoklasične ekonomije, so Rumelt, Schendel & Teece (1994a, 40), zavestno sledeč Coasu, to vprašanje postavili kot temeljno vprašanje raziskovanja managementa in še zlasti njegove strategije.

Kako so podjetja sploh mogoča?

Tretje vprašanje je na neki način že prisotno v podmenah prejšnjih dveh (*Zakaj obstajajo podjetja?* in *Zakaj se podjetja razlikujejo?*), ki ju sploh ne bi mogli zastaviti, če ne bi predvidevali, da so podjetja možna; v tem smislu je torej skoraj nesmiselno. Pa vendar, in morda ravno zato, je bilo zastavljeno.

McCronick (1993, 298) pravi: "Podjetje je pravna izmišljotina. V strogem smislu resničnosti obstaja samo v naših glavah". Vendar pa Wallace (1982, 10) svari, da nekatera niso niti pravne izmišljotine! Multinacionalke niso podjetja, niti kot podjetja z omejeno odgovornostjo niti kot delniške družbe; prej so skupine oz. mreže entitet, ki so ustanovljene po različnih nacionalnih pravnih sistemih in ki imajo različne nacionalnosti in pravne oblike.

Toda podjetja, ki so pravne izmišljotine ali pa še to ne, so postala temeljni kamni družbenega reda v 20. stoletju. Vsaj od druge polovice 20. stoletja dalje se glede tega strinjajo avtorji leve in desnice, modernisti in postmodernisti, "realisti" in "futuristi" (npr. Chomsky 1989, vii; Drucker 1993, 35; Emmott 1993, 27; Kennedy 1993, 55; Maynard & Mehrtents 1993, xi; Linstead 1993, 50; Schiller 1989, 5; Gandy 1992, 135-136).

Vernon (1986, 144) nas spomni, da imajo podjetniki šele od konca 19. stoletja "pravico" ustanavljati podjetja brez omejitve področja delovanja in velikosti; šele od začetka 20. stoletja dalje pa večina zakonodaj dovoljuje, da so podjetja lastniki drugih podjetij.

Berle and Means (1968/1932:120-122) pravita, da so korporacije prišle v ameriški pravni sistem iz britanske tradicije, kjer so v 18. stoletju korporacijo obravnavali kot franšizo (v normanski francoščini "privilegij"); obstoj korporacije je pogojevala odobritev države. Na osnovi odobritve je bila ustanovljena korpo-

racija, ki je postala pravna oseba, neodvisna od družabnikov: s pravico delovati pod lastnim imenom, tožiti ali biti tožena, obstajati neodvisno od prihajajočih in odhajajočih družabnikov - in to je bil tudi izvor omejene odgovornosti. V ZDA je odobritve najprej dajala britanska krona, po ameriški revoluciji pa zvezne države, ki so jo nasledile. Šele leta 1837 je Connecticut kot prva ameriška zvezna država sprejel splošen zakon, ki je uveljavil pravico do inkorporacije.

Prvih sto let, od leta 1837, ko je Connecticut sprejel zakon, do recesije v tridesetih letih, legitimnost zasebnega podjetja ni bila vprašljiva: v času industrializacije in rojstva modernega podjetja - to se je začelo v dvajsetih letih z gradnjo železniškega sistema, kar je gospodarsko združilo Združene države (Ansoff 1987, 29) - je bil v središču pozornosti podjetnik, ki je združeval novo nastale tehnologije z nastajajočimi potrebami družbe. Povezovalno telo je bila nova družbena entiteta - podjetje (Ansoff 1987, 198). Da je to služilo posameznemu lastniku in družbi, je bilo očitno in samo po sebi umevno. Biti proti podjetništvu je pomenilo biti proti razvoju. V času nastanka odnosov z javnostmi v dvajsetih letih je bil njihov namen ravno odstraniti "družbene pregrade" na poti napredka, ki so bile v neizobraženih množicah. Leta 1928 je ustanovitelj nove stroke, Edward L. Bernays (1928a, 959), v svojem prvem "znanstvenem članku", ki ga je objavil v *The American Journal of Sociology* pod naslovom *Manipuliranje javnega mnenja: zakaj in kako*, zapisal: "Javno mnenje je počasno in reakcionarno in ne sprejema zlahka novih idej."

Hannan in Freeman (1989, 72-77) razlagata obstoj podjetij kot posledico dveh temeljnih lastnosti: zanesljivosti in odgovornosti. Prva pomeni sposobnost podjetij, da stalno izdelujejo izdelke enake kakovosti. Druga pa, enostavno povedano, pomeni zmožnost narediti več iz manj in biti sposoben to dokumentirati: "Sodobni svet ima rad kolektivne akterje, ki so sposobni dokazovati ali pa vsaj razumno zatrjevati, da so sposobni delati zanesljivo in ki lahko razumno opravičujejo svoja dejanja." (Hannan in Freeman 1989, 74). Organizacijske strukture zagotavljajo zanesljivost svojih operacij s tem, da se stalno reproducirajo, in danes ostajajo precej take, kot so bile včeraj. To lahko dosežejo z institucionalizacijo in ustvarjanjem zelo standardiziranih postopkov. Zanesljivost pa pomeni tudi vir nevarnosti v obliki inercije. Za ustvarjanje inercije je potrebno dvoje: legitimnost obstoja in življenjski prostor (niša) (Hannan & Freeman 1989, 81-116).

Zanesljivost, kot jo opredelita Hannan in Freeman, se precej ujema z bolj temeljnim pojmom zaupanja. Erikson (1963, 239-240) je poudaril pomen zaupanja pri občutku ontološke varnosti otroka. Garfinkel (1963) je eksperimentalno pokazal psihološke posledice implicitnih in celo neizraženih vidikov družbenih norm, posledice zanikanja zdrave pameti in vsakdanjih rutin. V sociologiji je po Giddensovi (1986) teoriji strukturacije zaupanje ena izmed osrednjih zasnov rutin. Te imajo svoje mesto tudi v ekološki ekonomiji (Hannan in Freeman 1989, 81-116), razvojni ekonomiji (Nelsen 1994: 260) in managementu, kjer so eden pomembnejših virov konkurenčnih prednosti podjetij (Porter 1994, 435).

Zaupanje v medosebnem svetu temelji na domačnosti in je zato omejeno (Luhmann 1979, 24). V organizacijskem svetu, kjer lahko zlorabo zaupanja običajno opazimo šele po tem, ko se je zgodila (npr. v politiki in managementu), je

ohranjanje zaupanja izredno pomembno (Luhmann 1979, 25). Zato je zaupanje delno objektivirano (npr. v denarju) (Luhmann 1979, 27). Na splošno pa lahko oseba, katere zaupanje je bilo zlorabljeno, kaznuje storilca šele s svojimi prihodnjimi dejanji (Luhmann 1979, 34).

Zaupanje je možno samo zaradi zmožnosti človeka, da ima svobodno voljo. Tisti, ki stojijo za svojimi javnimi predstavitvami, so vredni zaupanja (Luhmann 1979, 34). Zato velja splošen nauk: ponudi zaupanje, ko še ni potrebno (Luhmann 1979, 97).

Če sledimo Hannanu in Freemanu, lahko rečemo, da je nezmožnost ohraniti zaupanje enaka izgubi ene od dveh zmožnosti, ki omogočata obstoj podjetij. Tako lahko rečemo, da so podjetja mogoča, ker so vredna zaupanja, če pa niso, postanejo neverjetna (to ne pomeni nujno, da takoj umrejo; prav mogoča je predpostavka, da izguba te osnovne zmožnosti najprej povzroči dodatne transakcijske stroške, ki v končni fazi spodkopljejo tudi drugo osnovno zmožnost – učinkovitost).

Povzetek

Ta razprava o temeljnih vprašanjih ekonomije in managementa se je začela z vprašanjem "Zakaj obstajajo podjetja?" kot temeljnim vprašanjem institucionalne ekonomije. Vprašanje "Zakaj se podjetja razlikujejo?" je temeljno vprašanje strategije. Vprašanje "Kako so podjetja sploh mogoča?" pa je temeljno vprašanje odnosov z javnostmi. Zadnje vprašanje tudi dodaja družbeno dimenzijo teorijam o managementu, ki so se v glavnem razvile iz ekonomskih teorij.

Preden podrobneje odgovoriva na zadnje vprašanje, bova v naslednjem poglavju pokazala na izvore dveh Grunigovih teorij srednjega dometa v ekonomski teoriji in teoriji managementa.

Mikroekonomija, javnosti in modeli odnosov z javnostmi

V šestdesetih letih je bilo v Združenih državah opravljenih zelo malo raziskav na področju odnosov z javnostmi, razvili pa niso še praktično nobene teorije (J. E. Grunig, 1992a). V tem času se je večina raziskav ukvarjala z biografijami vodilnih praktikov, študijskimi primeri iz prakse in iskanjem uporabnih odgovorov na vprašanja, kot sta na primer: "Kateri dejavniki vplivajo na sprejemljivost tiskovnih sporočil?" ali: "Kolikšen je delež medijskega prostora, ki ga zavzemajo sporočila, ki prihajajo iz vrst odnosov z javnostmi?" Učitelji odnosov z javnostmi so priznavali, da veliko komunikoloških raziskav zadeva odnose z javnostmi, čeprav so jih sami opravili le malo. Komunikologija se je tedaj ukvarjala z vprašanji medijskih učinkov, javnega mnenja, stališči in prepričevanjem, učinki komunikacijskih kampanj in - v manjšem obsegu - tudi z medosebnim in organizacijskim komuniciranjem.

Večina komunikologov je takrat izhajala iz drugih družbenih ved - sociologije, socialne psihologije in politologije. Ekonomska teorija je bila komunikologom večinoma neznana. V tem kontekstu je J. E. Grunig (1966) je napisal monografijo, ki je sledila vlogi informacij v ekonomskih teorijah odločanja. Njegov namen je bil

najprej pokazati ekonomistom, zakaj je informacija omejujoča spremenljivka v ekonomskem odločanju, ter, kar je še pomembnejše, "pokazati komunikacijskim strokovnjakom, kako načrtovati uspešne komunikacijske strategije glede na vrste informacij, ki jih potrebujejo odločevalci." (J. E. Grunig 1966, 1)

V bistvu je ugotovil, da lahko množični mediji in drugi viri sporočil učinkujejo le, če so prilagojeni odločevalskim okoliščinam prejemnikov sporočil:

"Teoretična opredelitev vloga informacije v odločanju bi prispevala tako k ekonomski teoriji kot tudi k teoriji komuniciranja. Doseženo razumevanje bi imelo tudi precejšnjo heuristično vrednost za raziskovalce komunikacij. Na primer: komunikatorji, ki delajo v informacijskih službah, odnosih z javnostmi in oglaševanju, oskrbujejo odločevalce z informacijami, čeprav te v zadnjih dveh primerih niso nujno tako objektivne kot v prvem. Službe za informiranje, kot je na primer urad vlade za informiranje in uradi drugih ministrstev, dajejo predvsem tehnične informacije. Praktiki odnosov z javnostmi oskrbujejo direktorje z informacijami o učinkih njihovih odločitev na javnost in deležnike, zaposlene ter druge zainteresirane z informacijami, za katere upajo, da jih ti potrebujejo za svoje odločanje v zvezi s podjetjem. Oglaševalci oskrbujejo uporabnike z informacijami, potrebnimi za odločanje o nakupu oglaševanih izdelkov. Še bolj uporabne ekonomske informacije pa objavljajo strokovne publikacije, pa tudi mediji, namenjeni splošni javnosti." (J. E. Grunig 1966, 1-2)

Čeprav takrat tega še ni vedel, je bila ta monografija predhodnica situacijske teorije javnosti (J. E. Grunig 1995) in modelov odnosov z javnostmi (J. E. Grunig & L. A. Grunig 1989; 1992), ki so glavne sestavine modela odličnosti v odnosih z javnostmi, kot jih je razvila raziskovalna skupina IABC (J. E. Grunig 1992b). Obe teoriji torej izvirata iz mikorekonomске teorije, čeprav so k njenemu polnemu razvoju prispevale tudi druge družbene vede.

J. E. Grunig (1966) je monografijo začel s pregledom, kako naj bi se človek odločal po teorijah vedenja potrošnikov in po teoriji podjetja. Klasična mikroekonomska teorija je obravnavala informacijo kot danost, ne kot spremenljivko, saj je predpostavljala, da so potrošniki in podjetniki vsevedni. Ob predpostavki o vsevednosti se potrošniki odločajo o maksimiranju svojega zadovoljstva (koristi), podjetniki pa svojega dobička.

Ekonomisti, začenši s Knightom (1921), so začeli spraševati, kaj bi se zgodilo z mikroekonomsko teorijo, če bi sprostili predpostavko o popolnem znanju. Popolna konkurenca zahteva popolno znanje, je rekel Knight: "popolno, neprestano, brezplačno komuniciranje med vsemi družbenimi členi" (Knight 1921, 78). Ker popolne komunikacije ni, je Knight sklenil, da večina gospodarskih odločitev nastane v pogojih tveganja in negotovosti. Sprostitev predpostavke o popolnem znanju je pripeljala do ekonomskih konceptov, kot je Simonova (1948) omejena racionalnost. Omejena racionalnost pomeni, da odločevalci ne morejo maksimirati zadovoljstva ali dobička, ampak da se morajo zadovoljiti z manj – se odločati najboljše, kolikor se morejo na osnovi informacij, ki jih imajo.

Po predpostavki, da omejena količina informacij in omejeno znanje omejujeta racionalnost odločanja, so ekonomisti razvili še teorije o tem, kdaj bi bilo za ekonomsko mislečega človeka koristno iskati še dodatne informacije. Večina teh ekonomskih teorij o iskanju informacij je bila normativno naravnana in mnoge so danes vključene v operacijsko raziskovanje. Podmena te normativne teorije je enostavna: odločevalci naj iščejo dodatne informacije toliko časa, dokler stroški pridobivanja novih informacij ne presežejo vrednosti zadovoljstva ali dobička, ki ga s temi dodatnimi informacijami pridobijo (J. E. Grunig 1966, 14-16). Mnogi ekonomisti so te teorije racionalnega vedenja uporabljali celo kot pozitivne, opisne teorije o tem, *zakaj* ljudje pridobivajo informacije, čeprav istočasno priznavajo, da le malo ljudi dejansko misli na takšen racionalen način. (V svojem novem učbeniku ima Frank (1994) tovrstno poglavje o ekonomiji informacij.)

V tem opisnem smislu je J. E. Grunig pridobivanje informacij obravnaval kot odvisno spremenljivko in iskal teorije v ekonomiji, psihologiji in sociologiji, ki bi mu pomagale koncipirati dve vrsti situacij odločanja – kar je Katona (1951; 1953) imenoval pristno odločanje in običajno odločanje. "Večina ekonomskih odločitev", je zapisal J. E. Grunig, "nastane na osnovi navade, do pristnega racionalnega odločanja pa pride v novih situacijah, kjer ima odločevalec malo prejšnjih odločevalskih izkušenj, ali pa ko gre za pomembne odločitve "na razpotjih" (J. E. Grunig 1966, 41). Za razlago, *zakaj* ljudje na nekatere odločevalske okoliščine reagirajo po navadi, v drugih pa racionalno, je J. E. Grunig uporabil Deweyev (1938) koncept prepoznavanja problema. Ko situacijo prepoznajo kot problematično, vključijo pristno odločevalsko vedenje; sicer pa se obnašajo po navadi.

J. E. Grunig je ugotovil, da v situacijah običajnega odločanja ljudje potrebujejo manj informacij kot v situacijah pristnega odločanja. Zato je več verjetnosti, da bodo komunicirali za pridobitev informacij v situacijah pristnega odločanja. Če zunanji viri, kot so praktiki odnosov z javnostmi, zagotavljajo informacije zastonj, njihovo delovanje odločevalcem zmanjšujejo stroške pridobivanja informacij, dokler informacije ustrezajo okoliščinam. Zato bodo odločevalci bolj nagnjeni k iskanju in rabi informacij iz dejavnosti odnosov z javnostmi takrat, ko jim te ustrezajo in koristijo – to je osnovna predpostavka sodobne Grunigove situacijske teorije o javnostih.

Od ekonomskega odločanja do teorije javnosti

J. E. Grunig (1968) je razvil to ekonomsko teorijo pridobivanja informacij v svoji dizertaciji o velikih zemljeposestnikih v Kolumbiji in v nadaljnji raziskavi kmetov v Kolumbiji (J. E. Grunig, 1969a; 1969b; 1969c; 1971). Ta raziskava v Kolumbiji je dala še druge spremenljivke situacijske teorije: prepoznanje omejitev – spremenljivko, ki tudi delno izvira iz normativne ekonomske metode linearnega programiranja (J. E. Grunig 1966, 13; J. E. Grunig & Repper 1992, 135-136) – ki razlaga komunikacijsko vedenje v situacijah, v katerih imajo ljudje malo, če sploh kakšno možnost izbire. Kasneje je J. E. Grunig (1976a) dodal Krigmanov (1965) koncept stopnje vpletenosti, da bi razložil, *zakaj* ljudje aktivno iščejo informacije v situacijah pristnega odločanja ter pasivno sprejemajo informacije v situacijah neodločanja.

Celotno teorijo so nato predstavili J. E. Grunig in Disbrow (1977) ter J. E. Grunig in Hunt (1984). J. E. Grunig & Hunt sta prejšnje teorije ekonomskega odločanja in pridobivanja informacij združila z Deweyevo teorijo o javnostih in oblikovala celotno teorijo o vedenju javnosti in njihovem pomenu v teoriji odnosov z javnostmi.

Situacijska teorija javnosti ima dve spremenljivki – prepoznavanje problema in stopnjo vpletenosti – skupni z mnogimi teorijami o vedenju potrošnikov v trženju (glej Assael 1987). Razlog za to je nedvomno v tem, da obe teoriji izvirata iz mikroekonomske teorije vedenja potrošnikov. Vendar pa sta J. E. Grunig in Repper (1992)⁴ razlikovala med javnostmi in tržišči, kar je po njunem bistveno za razlikovanje odnosov z javnostmi od trženja:

"Podjetja lahko izbirajo svoja tržišča, javnosti pa nastanejo same in si svojo organizacijo izberejo same. Podjetje si išče tiste segmente tržišča, na katere je sposobno prodreti. Segmenti, ki ne ustrezajo sposobnostim podjetja, so prepuščeni drugim. Nasprotno pa se javnosti oblikujejo okoli problemov in iščejo organizacije, ki ustvarjajo njihove probleme - da si o njih pridobijo informacije, zahtevajo odškodnino, nanje pritiskajo same ali pa zahtevajo od vlade, naj jih spravi v red." (J. E. Grunig, Repper 1992, 126)

Drug način gledanja na to razliko je, da odločevalci postanejo člani tržišča zaradi gospodarskih okoliščin – povpraševanje po izdelkih ali storitvah, medtem odločevalci postajajo člani javnosti zaradi družbenih in političnih *zunanjih učinkov*, ki so stranski proizvodi gospodarskega vedenja podjetij. Koncept *zunanjih učinkov* bova bolj podrobno raziskala v naslednjem poglavju, kjer bova razpravljala o družbenih in političnih prispevkih, ki jih teorija odnosov z javnostmi lahko da teoriji managementa. Motivacija za komunikacijsko vedenje tako članov javnosti kot članov tržišč pa je podobna – v glavnem gre za tri neodvisne spremenljivke situacijske teorije.

Od posameznikov do organizacij in modelov odnosov z javnostmi

V tem prispevku sva že omenila, da je Mintzberg (1983) premik od mikroekonomske teorije k organizacijski teoriji v managementu opisal kot premik od enega akterja s samo enim ciljem k več akterjem z več cilji ali brez ciljev. J. E. Grunig je naredil podoben teoretičen premik v sedemdesetih letih, ko je teorijo gospodarskega odločanja in komunikacijskega vedenja z nivoja posameznih članov javnosti razširil na nivo organizacije, da bi razložil komunikacijsko vedenje različnih tipov organizacij – predvsem njihovo vedenje na področju odnosov z javnostmi.

J. E. Grunig (1976b) je sodil, da organizacije sprejemajo pristne in običajne odločitve na precej podoben način kot člani javnosti. Analogije za te koncepte je našel v teorijah odprtih in zaprtih sistemov in mehanskih ter organskih struktur organizacij. Nato je sklenil, da organizacije, ki probleme rešujejo (odprti sistemi,

⁴ Glej tudi Ehling, White & J. E. Grunig (1992) in J. E. Grunig (1991) za razpravo o razlikah med javnostmi in tržišči in za širšo razpravo o razliki med odnosi z javnostmi in trženjem.

organske strukture), uporabljajo, kar je Thyer (1968) imenoval *diahrono komuniciranje*, organizacije z rutinskim, usodi prepuščenim vedenjem (zaprti sistemi, mehanske strukture), pa uporabljajo po Thyerju *sinhrono komuniciranje*.

Raziskava J. E. Gruniga (1976b) je dala osnovo novi organizacijski teoriji in s tem sprožila raziskovalni program o vedenju organizacij na področju odnosov z javnostmi in o strukturnih, okoljskih, kulturnih in političnih razlagah za razlike v tem komunikacijskem vedenju (J. E. & L. A. Grunig 1989; 1992). J. E. Grunig je Thayerjeve koncepte diahrone in sinhrone komunikacije zamenjal s koncepti simetričnega in asimetričnega komuniciranja in zatem s štirimi modeli odnosov z javnostmi: tiskovnim predstavništvom, javnim informiranjem ter dvosmernim asimetričnim in dvosmernim simetričnim komuniciranjem.

Dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model sta postala kritični sestavini splošne teorije odličnih odnosov z javnostmi, ki jo je razvila raziskovalna skupina IABC (J. E. Grunig 1992b). Celotna slika razvoja odnosov z javnostmi pa ni popolna, dokler teorij javnosti in modelov odnosov z javnostmi ne postaviva v širši okvir teorije managementa, predvsem strateškega managementa.

Ameriško pojmovanje managementa

Beseda "organizacija" izhaja iz staro-grške besede *organon*, ki pomeni orodje ali instrument. Podjetje kot orodje je eden izmed možnih načinov izvajanja gospodarskih dejavnosti. Obstaja, če je zanesljivo in učinkovito.

Učinkovitost

Organizacije so ustanovljene z določenim namenom. Namen bolnice je zdraviti, namen šole je izobraževati, namen podjetja pa, da dela nekaj, za kar je nekdo drug pripravljen plačati. Nobena formalna organizacija ne more opravičiti svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojega osnovnega namena (Drucker 1993, 40). Podjetja zlahka nadzorujejo svoje poslovanje, ker so edina oblika organizacij z vgrajenim sistemom vsaj negativnega merjenja poslovanja: z dobičkom. Dobiček ima vlogo (negativne) povratne zanke (Drucker 1993, 71-72): obstaja potreba po najmanjšem možnem dobičku, ki podjetju še dovoljuje, da posluje. Prva naloga managementa je, da skrbi za izvajanje osnovnega namena. Druga naloga managementa je skrb za učinkovitost, to je za produktivno rabo virov (Drucker 1993, 41). Pojem produktivnost izhaja iz inženirskih načel (McCormick 1993, 298) in pomeni razmerje med vložkom in izložkom (McCormick 1993, 300).

Prvi, ki je uspešno uporabljal inženirska načela za načrtovanje mehanskih (družbenih) organizacij, je bil Friderik Veliki Pruski, ki je vladal v letih od 1740 do 1786. Podedoval je vojsko, ki so jo večinoma sestavljali kriminalci, berači, najemniki in prisilno vpoklicani. Nekaj zamisli si je sposodil od starih rimskih legij, nekaj pa od evropskih vojsk 16. stoletja, navdihovali pa so ga mehanistični filozofi njegovega časa. Uvedel je čine in uniforme, stroga pravila, specializiacijo nalog in opreme, poveljniški jezik in sistematično urjenje. Ločil je svetovalno in poveljeval-

no funkcijo. Njegov (človeški) stroj je deloval na ukaz. Njegovi možje so se bolj bali svojih oficirjev kot pravih sovražnikov (Morgan 1985, 23-24).

Po enakih načelih so klasični teoretiki managementa (Henry Fayol, F. W. Mooney in Lyndall Urwick) ustvarili management kot "proces načrtovanja, organiziranja, poveljevanja, usklajevanja in nadzorovanja" (Morgan 1985, 25).

Do Taylorjeve izdaje *Načel znanstvenega managementa* leta 1911, so pojem "znanstveni management" splošno pripisovali reformističnemu odvetniku Louisu Brandeису iz Massachusettsa, ki je leta 1910 obtožil železnico z zamislijo, da bi potniki za prevoze plačevali manj, če bi železnico upravljali in vodili po novih načelih učinkovitosti (Banta 1993, 114).

Toda Taylor je izraz "znanstveni management" uporabljal vsaj od leta 1903 dalje, leta 1909 pa je na predavanju na novi harvardski poslovni šoli zelo enostavno razložil, za kaj gre:

"Prvič: ponudi jim drevo s sadeži, za katerimi se bodo naprezali.

Drugič: Nad njimi lomi bič in jih občasno ošvrkni z njim.

Tretjič: Delaj z njimi z ramo ob rami in potiskaj v isto smer, ves čas pa jih uči, vodi in jim pomagaj." (navedeno v: Banta 1993, 3.)

Če se komu tak pristop zdi zastarel, naj prebere še naslednji stavek v McCormickovi (1993: 564) *Managerski ekonomiji*: "V glavnem obstajata dva osnovna pristopa k problemu motivacije: korenček in palica."

Taylorjev glavni prispevek je, da je pokazal, da je mogoče "naravne" prakse izboljševati s pozornim opazovanjem in analizo (Rumelt, Schendel & Teece 1994a: 14). Uporaba Taylorjevega znanstvenega managementa je privedla do ogromnega povečanja produktivnosti delovne sile.

Na približno enakih osnovah, kot je Taylor osnoval "znanstveni management" delavcev, je Edward L. Bernays osnoval odnose za javnostmi ko znanstveni management odnosov med podjetji in njihovimi okolji - kot kristaliziranje, manipuliranje in končno inženiring javnega mnenja (Bernays 1923; Bernays 1928a; Bernays 1928b; Bernays 1955a; Bernays 1955b). Še leta 1976 je strokovnjaka za odnose z javnostmi označil kot "družbenega tehnika" (Bernays 1976, 25). Ideal stroke je učinkovitost, "zmanjševanje škode in trenje, ki nastaneta, ko industrija dela stvari, ki jih javnost ne želi oz. ko javnost ne razume, kaj ji ponujajo" (Bernays 1928b, 44). Celo danes velik del pojmovanja odnosov z javnostmi poteka v tem okviru, kot na primer v knjigi o ciljnem managementu odnosov z javnostmi (Nager & Allen 1984).

Uspešnost

Sredi petdesetih let 20. stoletja je postalo očitno, da agresivna konkurenca ne more ustaviti upočasnjene rasti nekaterih industrij ali celo zatona drugih; vodilni položaj industrij "prve generacije" je prešel na tehnologijo in bogate novorojence (farmacevtski izdelki, računalniki...), enosmerno sledenje dobičku pa je prineslo neželene stranske učinke. "Za družbo je postajalo vedno bolj nesprijemljivo, da podjetja zanemarjajo okolje in spreminjajoče družbene vrednote. Protimonopolni zakoni, urejanje varstva pri delu, pritiski potrošniških skupin, omejitve za okoljsko

onesnaževanje, nadzor nad cenami in plačami - vse je vedno bolj kazalo, da podjetje izgublja svojo nedotakljivost pred zunanjimi vplivi in svoj privilegiran položaj kot glavni instrument družbenega napredka" (Ansoff, Declerck & Hayes 1976, 43).

Prišlo je do "strateškega problema" (Ansoff & Hayes 1976, 1): neujemanje podjetja in okolja. "Strateško načrtovanje" se je pokazalo kot prva rešitev, ki je zadevala samo proizvodni postopek in njegovo neposredno okolje: "Družbena in politična dinamika znotraj in zunaj organizacij sta bili še odmišljeni kot nepomembni in nedejavni." (Ansoff & Hayes 1976, 1).

Izkazalo se je, da strateško načrtovanje ne zadošča. Sedaj se je pojavil "strateški management", ki "sodi v odnos med podjetjem in njegovim okoljem" (Ansoff 1987, 24). Pomembnejše odločitve zadevajo "izbor izdelkov, ki jih bo podjetje izdelovalo, in tržišč, na katera jih bo prodajalo" (Ansoff 1987, 24).

Bilo je prepoznano, da je podjetje "s svojim okoljem povezano na dva različna načina:

- (1) s konkurenčnim (ali operativnim) vedenjem, s katerim skuša z okoljem ustvariti donosno izmenjavo blaga in plačil. To dela tako, da poskuša kar se da učinkovito proizvajati in dosegati čim večjo ceno in tržni delež.
- (2) S podjetniškim (ali strateškim) vedenjem, pri katerem zastarele izdelke/tržišča nadomešča z novimi, ki omogočajo večji potencial za dobiček v prihodnosti." (Ansoff, Declerck & Hayes 1976, 42).

Yoshihara (1976) ta dva načina imenuje "(1) eksploatacijsko prilagajanje in (2) strateško prilagajanje."

Nasproti mehanskemu razumevanju organizacij se je razvilo organsko (Morgan 1985: 39-76). To smer sta najbolj popularizirala Peters in Waterman (1982) z uspešnico *V iskanju odličnosti*. Sledili so še drugačni pogledi. Morgan (1986) je nanizal osem prispodob, skozi katere lahko opazujemo organizacije: stroj, organizem, možgani, kultura, politični sistem, norišnica, tok in transformacija ter instrument dominacije.

Uspešnost podjetja je torej odvisna od podjetništva, racionalizacij in usklajevanja organizacije z njenim okoljem. Zato ne preseneča, da je nekdanji predsednik britanske multinacionalne ICI, Sir John Harvey-Jones, rekel, da bi se moral predsednik korporacije ukvarjati samo z dvema pomembnima področjema: s strateškim načrtovanjem in z odnosi z javnostmi (*The Economist*, 18. marec 1989, str. 90).

KDO0, KDO1, KDO2, KDO3, KDO4

Drucker (1993: 6) kot bistvo managementa opredeljuje ne samo odgovornost za uspešnost in učinkovitost, temveč tudi "družbeno odgovornost" (1993, 41-45). "Podjetje je organ družbe in skupnosti" (Drucker 1993, 43) in management je "družbena funkcija" (1993, 18, 40).

Zanimivo je, da je Chandler že za svojega prvega inovatorja, korporacijo DuPont, leta 1921 rekel, da direktorji poleg svoje "podjetniške ali vrednost - ustvarjalne vloge" ter "administrativne oz. izgube - preprečevalne vloge" izvajajo še eno

in zelo bistveno funkcijo, to je urejanje odnosov podjetja z zakonodajnimi in drugimi vladnimi organi v zvezi z davki, tarifami in predpisi" (Chandler 1994, 327); vendar o tej vlogi ni razpravljalo, temveč jo je samo omenil v majhni opombi pod črto.

Chandler pravi, da je do sedemdesetih let večina korporacij imela tri (in ne samo dve) nivoje avtonomnega načrtovanja in administriranja - poslovno enoto, sektor in upravo, nekatere pa so jih imele celo pet: profitni center, poslovno enoto, sektor, skupino in upravo korporacije. Zaostreni vladni predpisi so prisilili uprave korporacij, da so "izrazito povečale svojo vlogo posrednika pri vladnih uradih in drugih javnih telesih." Donaldson in Lorsch sta ugotovila, da je od dvanajstih velikih ameriških proizvodnih družb, vključenih v raziskavo, več glavnih direktorjev izjavilo, da porabijo 30 - 40 odstotkov svojega časa za ukvarjanje s takimi zadevami" (Chandler 1994, 329). Druga raziskava v Veliki Britaniji je pokazala, da sicer obstajajo razlike med različnimi upravami, vendar "samo pri managementu odnosov z javnimi organi, vključno z vladami, so bile številke precej podobne" (Chandler 1994, 331). "Tako kot uprave v ameriških konglomeratih imajo te uprave nekaj splošnih direktorjev in skoraj nobenega izvršnega direktorja, razen za finance in odnose z javnostmi" (Chandler 1994, 336). Rayfield in Pincus (1992, 5) pravita, da je Drucker nekoč ocenil, da managerji porabijo do 75 odstotkov svojega časa za dejavnosti, povezane z odnosi z javnostmi.

V času od začetka tega stoletja do tridesetih let se je razvil koncept "družbene odgovornosti" podjetij: korporacije so odgovorne ne samo za dobiček svojih lastnikov, temveč tudi za izboljšanje družbe (Frederick 1994b, 151). Problem se je prvič pojavil pred skoraj sto leti - v času združevanja podjetij v večje korporacije. Vodstvo železniških družb je moralo prepričati javnost, da so ta združevanja "v javnem interesu" (Olasky 1987, 4). Uspeh teh prvih kampanj v odnosih z javnostmi je dal zagon nadaljnjemu razvoju odnosov z javnostmi v Združenih državah Amerike (Olasky 1987, 17). Naziv - odnosi z javnostmi - je prvi v bolj ali manj sodobnem pomenu uporabil Edward L. Bernays, ko sta z ženo Doris Fleishman moral izobesiti napis na vrata njune pisarne, s čem se ukvarjata (Bernays 1965, 287-295). Bernays (1965, 776) kot še zgodnejše podobne rabe pojma odnosi z javnostmi omenja dela: Dorman B. Eaton, *The Public Relations and Duties of the Legal Profession* leta 1882, in Hough Smith, *The Theory and regulation of Public Sentiment* leta 1842. Odnosi z javnostmi (*public relations*) se namenoma povezujejo z javnim interesom (*public interest*) in javno odgovornostjo (*public responsibility*).

V članku, ki ga je napisal leta 1978 in prvič objavil šest let kasneje, je Frederick (1994b) ta koncept imenoval *KDOI - korporativna družbena odgovornost*. Zamisel je poučna, normativna in nejasna. Kritiki pravijo, da je nezaželena, neuporabna, malo verjetna in nemogoča (Frederick 1994b, 158). Predvsem pa se nanaša na splošno javnost, ki je protislovje v pojmu (Grunig & Repper 1992, 127).

Dilenschneider in Forrestal (1987, 7) pravita, da so odnosi z javnostmi dobili zagon v štiridesetih in petdesetih letih, in sicer zaradi: zvečanja vladnega upravljanja gospodarskega življenja in nekaterih delov zasebnega življenja, za katere je prej veljalo, da so zasebna stvar (npr. programi za revne in ostarele); večje moči sindikatov; višjega izobrazbenega nivoja ljudi, kar je pripeljalo v družbena gibanja (npr. državljanske pravice, skrb za okolje, potrošniške pravice); ter večjega zave-

danja mnogih organizacij, da so odvisne od podpore svojih javnosti (podobno: Hoewig 1991: 64). Leta 1954 so ustanovili *Effective Citizens Organization* (Organizacijo učinkovitih državljanov) - danes *Public Affairs Council* (Svet za javne zadeve). Namen te organizacije je bil izobraževati in uriti managerje, da bi postali aktivni in učinkoviti v političnem življenju države. V istem času so *Ford, General Electric in Johnson & Johnson* organizirali lastno "politično izobraževanje" za svoje managerje. V prvih desetih letih obstoja *Effective Citizens Organization* je šlo skozi njene izobraževalne programe okoli pol milijona managerjev (Hoewig 1991, 64).

V sedemdesetih letih se je začel razvijati nov pristop k vprašanju javne odgovornosti podjetij, ki je bil po svojih zamislih bolj managerske narave in je bolj poudarjal konkretno ravnanje v odnosih podjetja z družbo (Frederick 1994b, 155) - *korporativna družbena odzivnost; KDO2*. Toda prav tako kot KDO1 pred njo, KDO2 ne razloži vsebine "družbenega izboljšanja". Vendar pa je med obema konceptoma pomembna razlika. KDO1 se še sprašuje, če imajo podjetja še kakšno drugo odgovornost, razen odgovornosti do svojih lastnikov, KDO2 pa deluje na predpostavki, da je bil odgovor na to vprašanje že pritrديلen in govori o tem, *kako* (Frederick 1994b, 156).

KDO2 se je razvil v Ameriki v "desetletju skrbi za okolje" (Blackman 1992, 2-30) in je bolj znan v teoriji upravljanja (Ansoff 1987, 159) in teoriji odnosov z javnostmi kot *problemski management* (issue management) - tudi avtor izraza je svetovalec za odnose z javnostmi, Howard Chase (Grunig & Repper 1992, 146). Grunig in Repper (1992, 147) tudi pravita, da so odnosi z javnostmi in problemski management eno in isto (drugi se strinjajo: npr. Cutlip, Center & Broom 1985, 15; Cheney & Vibbert 1987). Wittenberg and Lesly (1991, 75) uporabljata podatke, po katerih 116 vladnih uradov in programov regulira poslovanje ameriških podjetij. Leta 1989 je 500 korporacij in 3000 strokovnih združenj imelo v Washingtonu svoje lastne urade za urejanje odnosov z vlado. Hoewig (1991, 65) ocenjuje, da ima okoli 1000-1200 ameriških podjetij oddelke za odnose z javnostmi. Prvo poglavje pete izdaje knjige študijskih primerov *Družbeni izziv korporacij: primeri in komentarji* (Stacey & Sturivant 1994) ima naslov *Upravljanje družbenih odzivov*. Leta 1992 je Ameriško društvo za odnose z javnostmi sprejelo "uradno izjavo o odnosih z javnostmi", ki poudarja, da je glavni namen odnosov z javnostmi reševanje problemov (Cutlip, Center & Broom 1985, 5), Ehling (1984; 1985) pa je razvil teorijo odnosov z javnostmi kot management sporov.

Ta prehod s KDO1 na KDO2 se ujema tudi s časom razjasnitve izraza "public relations", ki je postal dvoumen tudi v ameriški angleščini. Tako Jeffkins (1977, 3) pravi: "Izraz *public relations* neprestano razumejo narobe. Pomen enostavno razložimo, če besedi obrnemo in rečemo 'relations with the public' (odnosi z javnostjo)". Cole (1981, 4) pravi: "Ne gre za 'public relations', temveč 'publics relations'. White (1991, ix). "Odnosi z javnostmi čisto dobesedno pomenijo odnose med organizacijo in različnimi 'javnostmi'." George Cheney in George N. Dionispoulus (1989) sta svoj članek naslovila: "Public relations? No, Relations with Publics." Pridružil se je tudi Bernays (1986, 35) "Odnosi z javnostmi pomenijo natančno to, kar pomenijo besede: odnose organizacije, posameznika, ideje - če sarkoli - z javnostmi, od katerih je odvisen njegov/njen obstoj." Dozier in Grunig

(1992, 399) pravita, da je identificiranje javnosti strateška odločitev vodje odnosov z javnostmi.

Če sprejmemo ta pojmovanja odnosov z javnostmi, moramo sprejeti tudi Mackeyev (1991: 157) predlog, da ima vsaka organizacija vsaj "pasivne odnose z javnostmi" - *dejanske* odnose s svojim okoljem, ne glede na to, ali jih managerira ali ne. Jeffkinsovi (1977: 3) pogledi so podobni: "Vsaka organizacija ima odnose z javnostmi, pa če to želi ali ne..." Predlagava, da to imenujemo nezavedni odnosi z javnostmi, ki niso samo pomembni, temveč morda celo bolj pomembni kot načrtovani odnosi z javnostmi, *korporativni družbeni obseg - KDOO*.

V osemdesetih letih je Frederick (Wood & Jones 1994, 148) elementu odzivnosti dodal vrednote in etiko ter predlagal pojem *korporativna družbena odličnost - KDO3*. Ta bi ustrezal konceptu "dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi" v teoriji odnosov z javnostmi (Grunig 1989; J. Grunig 1992b; J. Grunig 1992c, 10; Grunig & White 1992, 38-49).

V spremni besedi publikacije izvirnega besedila iz leta 1978 je Frederick (1994a) izrazil svoje prepričanje, da se bo KDO3 razvil v KDO4, ki mu ni dal imena. Marx (1990) je z različnimi imeni podobno označil stopnje razvoja odnosov z javnostmi od reaktivne, proaktivne in interaktivne do četrte faze: strateške. Verčič (1994) je izrazil potrebo po četrtem valu odnosov z javnostmi. Meniva, da bi se *KDO4* moral imenovati *korporativna družbena opravičenost*. Odnosi z javnostmi morajo ne samo učinkovito in pravilno urejati odnose podjetja z njegovim okoljem, temveč bi morali podjetja vključevati v so-oblikovanje tega okolja. Kar zadeva velike družbene probleme, samo korporacije razpolagajo z potrebnimi zmožnostmi in, predvsem, znanjem, ki je potrebno za njihovo reševanje (Maynard & Mehrtens 1993).

V svoji prvi knjigi o odnosih z javnostmi je Bernays (1923, 56) napisal, da so praktiki odnosov z javnostmi nasledili tiskovne (ali, kar je še huje, cirkuške) agente. Za njim so tudi drugi prevzeli idejo o tro-stopenjskem razvoju odnosov z javnostmi (npr.: Canfield 1968, 12-13). Leta 1984 je Grunig na tej osnovi razvil štiri modele odnosov z javnostmi. Prvi je bil model tiskovnega predstavništva, ki se je razvil v drugi polovici 19. stoletja. Temu je sledil model javnega informiranja, ki se je razvil v začetku 20. stoletja in ostal v veljavi do dvajsetih let, ko se je pojavil dvosmerni asimetričen model. V šestdesetih in sedemdesetih letih pa se je razvil nov, dvosmerni simetričen model (Grunig & Hunt 1984, 24-43). Model tiskovnega predstavništva je laičen propagandističen model, model javnega informiranja širi resnične informacije, čeprav ne čisto vseh, dvosmerni asimetrični model je model znanstvenega prepričevanja, ki temelji na načelih inženiringa, dvosmerni simetrični model pa uporablja metodi pogajanja in strateškega reševanja konfliktov (Grunig 1989, 29).

Kasneje sta Grunig in Grunig (1992, 312) štiri modele nadomestila z dvema kontinuumoma: prvi obsega obrtne odnose z javnostmi, od propagande na eni do novinarstva na drugi strani. Drugi kontinuum pa predstavlja profesionalne odnose z javnostmi z dvosmernim asimetričnim modelom na eni in dvosmernim simetričnim modelom na drugi.

Če ta dva modela prenesemo v Frederickovo pojmovno shemo, potem modela tiskovnega predstavništva in javnega informiranja postaneta KDO1, dvosmerni asimetrični model KDO2 in dvosmerni simetrični model KDO3.

Povzetek

Učinkovitost, Williamsonova ekonomizacija, je bistven, vendar ne zadosten pogoj za uspešen management. Enako velja za odnose z javnostmi, ki so se pojavili kot dvoumen koncept korporativne družbene odgovornosti in se racionalizirali kot koncept korporativne družbene odzivnosti. Odnosi z javnostmi bodo postali uspešni, ko bodo iz koncepta korporativne družbene odličnosti prešli v koncept korporativne družbene opravičenosti.

Operacionalizacija strategije

Kot akademska disciplina je strateški management prav tako mlad, kot so odnosi z javnostmi. Obe disciplini imata mnogo skupnega, vendar sta doslej druga na drugo pozabljali. Bowman (1990) je rekel, da so poslovne šole v svojih programih MBA najprej ponujale predavanja iz poslovnih politik, na katerih naj bi študentje povezali predavanja z drugih funkcionalnih področij upravljanja. V šestdesetih letih pa so izšle tri knjige, ki so strateškemu managementu pomagale, da je postal področje, ki je pomenilo več, kot le sestavljanko iz drugih funkcij managementa (Bowman, 1990, 10-12; Rumelt, Schendel in Teece 1994, 16-18). To so bile Chandlerejeva (1962) zgodovinska raziskava o tem, kako so strateške zamisli managerjev spremenile smeri štirih velikih korporacij, Ansoffova (1965) bolj normativna knjiga o konceptu strategije in procesu oblikovanja strategije, in Harvardov učbenik o poslovni politiki (Learned, et. al., 1965), *Business Policy: Text and Cases*.

Pol Harvardove knjige tvorijo primeri; druga polovica, ki jo je večinoma napisal Kenneth Andrews, pa je posvečena razpravi o oblikovanju in izvajanju strategije (Bowman 1990, 11). Kot navajajo Rumelt, Schendel in Teece (1994, 17), je Andrews uvedel "pojem negotovega okolja, kateremu se morata vodstvo in podjetje prilagajati":

Po Andrewsovem mnenju okolje s stalnim spreminjanjem oblikuje priložnosti in grožnje; prednosti in slabosti organizacije se morajo prilagajati tako, da se izognejo grožnjam in izkoristijo priložnosti. Notranja ocena prednosti in slabosti privede do identifikacije posebnih kompetenc, zunanja ocena groženj okolja in priložnosti pa do identifikacije možnih dejavnikov uspeha. (Rumelt, Schendel in Teece 1994, 413)

Odkar je Andrews v strategijo uvedel pojem okolja, sta literaturo preplavili besedi "poslanstvo" in "okolje", ki napeljujeta, da morajo organizacije imeti dolgoročne strateške izbire, ki so v njihovih okoljih izvedljive. Higgins (1979, 1), na primer, je strateški management opredelil kot "ujemanje procesov prizadevanja za doseganje poslanstva organizacije z managementom odnosa organizacije z nje-

nim okoljem." Greene, Adam in Ebert (1985, 536) sta ga podobno definirala kot "miselni proces skozi obstoječe poslanstvo organizacije, miselni proces skozi obstoječe okolske pogoje in potem združevanje teh elementov tako, da se postavi jo smernice za jutrišnje odločitve in rezultate."

Kot pravijo Steiner, Miner in Gray (1982, 6), lahko "strateški management" ločimo od "operativnega managementa" po "vedno večjem pomenu vplivov okolja na organizacije in potrebi vršnega vodstva, da nanje reagira." Managerji, ki delajo strateško, to počno tako, da uravnavajo poslanstvo organizacije – kaj je, kaj želi biti in kaj želi delati – s tem, kar ji okolje dovoljuje oz. k čemur jo vzpodbuja. Pearce in Robinson (1982, 65) sta to notranje - zunanje uravnavanje opisala kot "interaktivno analizo priložnosti" (Pearce, Robinson 1982, 65).

Čeprav pojem okolja prežema literaturo o strateškem managementu, so ga doslej izražali "na splošno, celo nejasno" (Rumelt, Schendel in Teece 1994, 22). Pearce in Robinson (1982, 62), na primer, sta okolje definirala kot "skupek vseh pogojev in sil, ki vplivajo na strateške opcije poslovanja, vendar so značilno izven njegovega nadzora." Ti pisci omenjajo mnogo sestavin okolja, kot so potrošniki, dobavitelji, upniki in konkurenca. Omenjajo tudi ekonomske in kulturne pogoje. Večina jih omenja tudi tradicionalne deležnike, s katerimi se ukvarjajo odnosi z javnostmi: vlado, lokalne skupnosti, delničarje, zaposlene, javne in zasebne interesne skupine in volilce (npr. Steiner, Miner in Gray 1982, 18; Holt 1987, 149-151; Ring 1989, 59). Pearce in Robinson (1982, 3) sta razložila, da mora biti vodstvo pozorno na "ekonomske pogoje, družbene spremembe, politične prioritete in tehnološki razvoj." Wheelen in Hunger (1987, 148) sta razlikovala med delovnim in družbenim okoljem. Razložila sta, da organizacija pri doseganju svojega poslanstva posluje v delovnem okolju, vendar pa lahko družbeno okolje preusmeri in prevzame njeno pozornost.

V obsežnem pregledu teorij o okolju organizacij je Ring (1989) poudaril, da so raziskovalci posvečali več pozornosti delovnemu okolju kot pa "kategorijam in sestavinam zunanjega okolja, ki ne sodijo v delovni okvir" (Ring 1989, 56). Dodal je, da "zgodovinarji, politologi, ekonomisti in drugi redno beležijo spremembe v teh sestavinah (nedelovnega) zunanjega okolja, le redko pa so pozorni na vpliv teh sprememb na strategije posameznih podjetij ali kako se podjetja skušajo tem spremembam prilagajati" (Ring 1989, 71). Ring (1989, 78) je povzel:

"Če povzamemo ta pregled literature o okolju in organizacijah, pridemo do naslednjih ugotovitev: 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."

Teoretiku odnosov z javnostmi Ringova razprava o neprimernosti teorije strateškega managementa za razlago, kako naj organizacija ravna z okoljem, jasno govori o možni vlogi odnosov z javnostmi v strateškem managementu. Čeprav pisci o strateškem managementu razpravljajo o okolju in delajo sezname njegovih sestavnih elementov, je le nekaj teh piscev spoznalo oz. opisalo vlogo odnosov z javnostmi, kako lahko organizaciji pomagajo ugotoviti najpomembnejše sestavine njenega okolja in uporabljajo komuniciranje za oblikovanje odnosov z njimi. Izjeme so Post et al. (1982), Gollner (1983) in Marx (1990). Na splošno je videti, da se teoretiki managementa večinoma ne zavedajo, kako lahko teorije odnosov z javnostmi prispevajo k teorijam strateškega managementa.

Teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti

Čeprav so teoretiki strateškega managementa sprva okolje formulirali kot omejevalen dejavnik za poslanstvo in izbire organizacije, je Porter (1980, 1985, 1990, 1994) odnos obrnil in okolje označil kot vir konkurenčne prednosti. Do Porterja se je področje strateškega managementa ukvarjalo z vprašanjem, kako naj se podjetja prilagajajo nejasno splošnemu okolju.

Porter pa je okolje 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 1990, 35). Konkurenčnost okolja podjetja določajo proizvodni dejavniki (infrastruktura, kakovost delovne sile itn.), povpraševanje (narava povpraševanja na domačem tržišču), sorodne in odvisne industrije (prisotnost ali odsotnost mednarodno konkurenčnih dobaviteljev) in strategija podjetja, struktura in rivalstvo (pogoji, ki vplivajo na snovanje, organiziranje in management podjetij). (Porter 1990, 71, 600; Porter 1991, 140-143).

Porterjeva (1990; 1991) raziskava konkurenčnih prednosti desetih držav (Danska, Nemčija, Italija, Japonska, Koreja, Singapur, Švedska, Švica, Velika Britanija in ZDA) je nekatere zamisli odnosov z javnostmi dopolnila, nekatere pa ovrgla (čeprav Porter odnosov z javnostmi ne omenja).

Porter je primerjal na osnovi nacionalnega proizvoda. Rast produktivnosti predpostavlja, da je se je gospodstvo sposobno nadgrajevati (Porter 1990, 6). Ugotovil je, da konkurenčne prednosti nastanejo in se ohranijo kot zelo lokalizirani procesi (Porter 1990, 19, 29), na katere podjetja lahko vplivajo. Povedano drugače: naloga podjetij ni, da poskušajo doseči največ v danih omejitvah, temveč da ustvarjajo prednosti tako, da te omejitve spreminjajo (Porter 1990, 21).

Na mednarodnih tržiščih konkurirajo podjetja, ne države (Porter 1990, 33). V tem postopku se uspešna podjetja ne samo prilagajajo svojemu okolju, temveč tudi poskušajo nanj vplivati v svojo korist (Porter 1990: 34), kajti konkurenčne "prednosti so lahko prav toliko v okolju kot v posameznem podjetju" (Porter 1994, 451). Podjetja vplivajo na okolje z neposrednim (enostranskim) vlaganjem v oblikovanje proizvodnih dejavnikov (Porter 1990, 593-594), vlaganjem v oblikovanje dejavnikov v sodelovanju z drugimi podjetji (Porter 1990, 594) in vplivanjem ter sodelovanjem z vlado in lokalnimi skupnostmi v procesih oblikovanj proizvod-

nih dejavnikov (Porter 1990, 594-595). Zato podjetja morajo vplivati na vlade (Porter 1990, 598).

Vlade morajo odigrati svojo vlogo ne samo v procesih oblikovanja dejavnikov, temveč tudi v procesih oblikovanja standardov (zdravje, okolje itn.), pravil, zakonov, urejanju javnih zadev in izvajanju prisile (Porter 1990, 647-649; Porter 1991, 156). Pritiski potrošnikov so tudi dobrodejni (Porter 1991, 652). Porter je na primer ugotovil, da multinacionalne korporacije z močno konkurenco v domači državi lažje konkurirajo v drugih državah, ker imajo izkušnje s pritiskom na domačem tržišču (Porter 1994, 451). Podobno je ugotovil, da vladni predpisi, na katere vodstva podjetij tradicionalno gledajo kot na motnje pri njihovem odločanju, lahko spodbudijo spremembe v vedenju organizacije, ki ji lahko prinesejo konkurenčnost:

"Strogi standardi za delovanje izdelka, varnost izdelka in vpliv na okolje lahko prispevajo k oblikovanju in izboljšanju konkurenčne prednosti. Podjetja silijo k temu, da izboljšajo kakovost, posodobijo tehnologijo in poskrbijo za kakovost na področjih, ki so pomembna za potrošnike (in družbo)." (Porter 1990, 647)

Porterjevo zamisel, da lahko podjetje zaradi uspešnih odnosov s konkurenco in vladami izboljša konkurenčnost, lahko razširimo na odnose z drugimi deležniki. Na primer, podjetje, ki uspešno rešuje svoje probleme 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. Enako bo vladna agencija, ki se dobro odziva na pritiske svojih uporabnikov, lažje dosegla podporo teh javnosti, ko se bo potegovala za omejena javna sredstva iz proračuna.

Porterjeva teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti je prva teorija managementa, ki kaže na (gospodarske) koristi učinkov družbenih pritiskov na podjetja, in prva, ki z ekonomskimi izrazi pojasni potrebo po organizacijskem aktivizmu. Zato nam lahko služi kot ustrezno vodilo za korporativno družbeno opravičevanje (KDO4).

Teorija zunanjih učinkov

Posledice odločitev za ljudi, ki niso bili udeleženi pri odločanju, a trpijo njihove posledice, ekonomisti imenujejo 'zunanji učinki' (tudi učinki na tretje osebe, sosedski učinki, učinki prelivanja itn.). Zunanji učinki so posledice odsotnosti tržišča (Heller in Starett 1976, 10-12) ali njegovega nedelovanja (McCormick 1993, 620) in so po svojih posledicah vedno javni (Heller in Starret 1976, 12). Zunanji učinki so lahko negativni ali pozitivni, ekonomisti pa se večinoma bolj ukvarjajo z negativnimi.

Res je, da v vsaki družbi vsakdo na neki način vpliva na vse druge, vendar pa je nujno ločevati med posrednim vplivom, ki daje osebi možnost, da se odloči za ali proti (kot to skozi cene počnejo tržišča) in neposrednimi vplivi, ki osebi ne dajo možnosti odločanja (Mishan 1981, 191). Ekonomisti se ukvarjajo tudi z zunanjimi

učinki znotraj industrij (Mishan 1998, 282-390), toda tukaj se ukvarjamo samo z zunanjim delom zunanjih učinkov. Pomembno je tudi zunanje učinke definirati kot po izvoru slučajne, nenamerne in nebistvene za osnovno delovanje (Mishan 1981, 329-393).

Ekonomisti poznajo dva osnovna razreda rešitev za zunanje učinke. Prvega je predlagal Arthur C. Pigou, ki je trdil, da ob prisotnosti zunanjih učinkov gospodarstvo ne more doseči optimalnega ravnovesja. Predlagal je, da se zunanje učinke poplača z denarnimi subvencijami ali davki (Groves 1976, 65-66; Mishan 1981, 407).

Drugo možnost je ponudil Ronald Coase. Po njegovi razlagi bi ob odsotnosti transakcijskih stroškov delujoči sami našli način, ki ga ni prvotno ponudilo tržišče, in dosegli sporazum, ki bi vodil k učinkovitosti. Če je nekdo oškodovan zaradi odločitve drugega, lahko pričakuje, da mu bo ta ponudil poravnavo (ki se običajno imenuje "podkupnina") za povračilo škode. Če so delujoči dovolj spretni v pogajanju in pretehtajo vse možnosti, bo končni rezultat optimalen – podkupnina in škoda sta simetrični (Groves 1976, 65-66).

Bistvo obeh možnosti je enako: zunanje učinke je treba ponotranjiti. Ta rezultat lahko dosežemo na več načinov: zunanje učinke lahko ponotranjimo tako, da ustvarimo novo tržišče (Mishan 1981, 471), s privatizacijo (McCronick 1993, 621), Pigoujeva rešitev pa ima lahko različne oblike vladnih intervencij (predpisi, koncesije ali pravila).

Pomembno je razumeti dvoje. Najprej, da je zunanji učinek odvisen od začetne razporeditve lastniških pravic (McCormick 1993, 539-546). Drugič, zunanje učinke je treba kot take prepoznati in odločitev, da se jih zmanjša in ponotranji, je odvisna od družbenih norm (Mishan 1981, 377-379, 403, 473); v končni analizi vidimo, da gre za politični problem (Mishan 1981, 473). Onesnaževanje okolja je bil resen problem vsaj od začetka industrializacije, vendar pa vse do druge svetovne vojne večinoma ni veljal za "potrebne" reševanja kot zunanji učinek.

Medtem ko se ekonomisti običajno zavzemajo za odstranitev ali vsaj poplačilo zunanjih učinkov, je Porter celoten problem obrnil na glavo: v dejavnikih, ki vplivajo na konkurenčne prednosti podjetij, je ugotovil prav te zunanje učinke. To je naredil na dva načina: najprej je pokazal, da enostransko zmanjševanje negativnih zunanjih učinkov koristi konkurenčnosti podjetij (in tako rešil tako imenovani problem prostega jezdeca), nato pa je pokazal, da tudi zavestno zvečevanje pozitivnih zunanjih učinkov koristi konkurenčnosti podjetij.

Situacijska teorija javnosti

Osnovni problem ekonomske teorije zunanjih učinkov je, kako jih identificirati, saj so družbeno in politično določeni. Ta problem lahko rešimo s situacijsko teorijo javnosti, ki jo je James E. Grunig razvil na osnovi Deweyeve (1927) in Blumerjeve (1954) definicije javnosti. Izvor te teorije v mikroekonomski teoriji sva opisala zgoraj v tem članku.

Dewey je javnost definiral kot skupino ljudi, ki so soočeni s problemom, ga prepoznavajo in se organizirajo, da bi ga rešili. Ljudje, ki jih problem ne prizadeva, tvorijo nejavnost. Tisti, ki čutijo posledice, pa problema še niso prepoznali, so

možna javnost. Tisti, ki so problem prepoznali, so pozorna javnost. Tisti, ki so začeli razpravljati o rešitvi, so postali aktivna javnost (Grunig & Hunt 1984, 145).

To situacijo je Grunig operacionaliziral s tremi neodvisnimi spremenljivkami in dvema odvisnima spremenljivkama. Neodvisne spremenljivke so: prepoznanje problema, prepoznanje omejitev in stopnja vpletenosti. Odvisni spremenljivki sta: iskanje informacij in raba informacij (Grunig & Hunt 1984, 159). Teorija ponuja štiri načine (komunikacijskega) vedenja: soočanje s problemom, omejeno delovanje, rutinsko vedenje in fatalistično vedenje (Grunig & Hunt 1984, 153).

Situacijska teorija javnosti nam omogoča, da razvijemo strateški management odnosov z javnostmi. Ta model okolje operacionalizira kot skupine, ki so za podjetje nepomembne, skupine, ki so na nivoju deležnikov (s podjetjem imajo odnos, ki pa še ni na zavestni stopnji), skupine v obliki javnosti in aktivistične skupine (Grunig & Repper 1992, 126). Model strateškega managementa odnosov z javnostmi omogoča odkrivanje teh skupin in možnih strategij komuniciranja z njimi: "Grajenje odnosov – vzdrževanje medsebojne odvisnosti – je bistvo odnosov z javnostmi" (Grunig, Grunig & Ehling 1992, 69).

Pomembna ugotovitev situacijske teorije javnosti je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivnimi javnostmi kot s pasivnimi, ker prve informacije iščejo, medtem ko jih druge samo pasivno sprejemajo (Grunig & Repper 1992, 137; Grunig 1995; Grunig & Childers 1988).

Med Porterjevo teorijo trajnih konkurenčnih prednosti, ekonomsko teorijo zunanjih učinkov in Grunigovo situacijsko teorijo javnosti so pomembne povezave. Dozier in Ehlig (1992, 170) sta zapisala: Organizacije *ustvarjajo* javnosti, ko s svojimi dejanji vplivajo na druge organizacije ali skupine ljudi." Larissa Grunig (1992a; 1992b, 468) razlaga, da javnosti takrat, ko se razvijejo v aktivistične skupine, začnejo omejevati organizacijsko uspešnost. (Povezavo med odnosi z javnostmi in ekonomsko teorijo zunanjih učinkov so ugotovili že Culbertson, Jeffers, Stone in Terrell 1993; vendar menijo, da so zunanji učinki izven okvira odnosov z javnostmi – midva jih obravnavava na istem nivoju analize.)

Strateški management odnosov z javnostmi

V tem okviru je jasna vloga odnosov z javnostmi pri strateškem managementu in s tem tudi za uspešnost organizacij. Funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva. Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo izvajanje poslanstva, in oblikujejo komunikacijske programe, ki organizaciji pomagajo ravnati v medsebojni odvisnosti s temi strateškimi javnostmi.

Z drugimi besedami, funkcija odnosov z javnostmi je najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na nivoju strateškega managementa organizacije, in ko je management funkcije same prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi. Ta dva nivoja strateškega managementa tudi navajajo v literaturi strateškega managementa. Po Pearceu in Robinsonu (1982,6-7) se strateški management dogaja na treh nivojih:

- na nivoju podjetja oz. organizacije, kjer uprava, glavni direktor in izvršni direktorji postavljajo strategije in odražajo koristi delničarjev in družbe;
- na nivoju poslovanja ali specializacije, kjer se ukvarjajo s segmenti tržišča in nudijo specializirane usluge;
- na funkcijskih nivojih, ki jih tvorijo managerji izdelkov, geografskih področij ali pa funkcij, kot sta trženje in odnosi z javnostmi.

Tem trem nivojem je Bowman (1990, 30) dodal še četrtega, *institucionalnega*, ki zadeva "probleme, kako se organizacija vključuje v družbeno okolje in politično telo". Bowman pravi, da teoretiki strateškega managementa od teh štirih nivojev posvečajo najmanj pozornosti institucionalnem nivoju, pa bi ga morali bolj upoštevati: "Na primer, problemi nevarnih odpadkov v kemijski industriji so za to industrijo velikega pomena... To je institucionalni problem, ki ga strateške raziskave navadno spregledajo." Kar Bowman imenuje institucionalni nivo, je očitno tema odnosov z javnostmi in nivo, na katerem bi si strateški management lahko veliko pomagal z delom teoretikov in praktikov odnosov z javnostmi.

Brody (1987, 9) je poudaril, da so odnosi z javnostmi tradicionalno potisnjeni na funkcijski nivo, na katerem jim je dodeljena vloga izvajanja ciljev organizacije, ne pa tudi pomoči pri ocenjevanju okolja in sodelovanja pri oblikovanju ciljev organizacije. Kotler in Andreasen (1987), na primer, pravita, da je trženje za organizacijo strateškega pomena, odnosi z javnostmi pa niso. Vendar pa je anketa med svetovalci v agencijah za odnose z javnostmi, ki jo navajata Nager in Truitt (1987), pokazala, da vprašani ocenjujejo strateško načrtovanje in poglobljeno svetovanje izvršnim direktorjem kot najpomembnejši prispevek njihovih agencij naročnikom. Pol manj svetovalcev pa je menilo, da je njihov najpomembnejši prispevek izvajanje komunikacijskih programov.

V raziskovalnem projektu IABC so raziskovalci (J. Grunig et al. 1991a; L. Grunig, Dozier in J. Grunig 1994) glavne direktorje in direktorje za komuniciranje v 326 organizacijah v Združenih državah Amerike, Kanadi in Veliki Britaniji spraševali, koliko so odnosi z javnostmi vključeni v strateški management organizacije in koliko izvajajo posamezne korake v procesu strateškega managementa odnosov z javnostmi, ki so opisani na sliki 1. Rezultati te raziskave 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 z odnose z javnostmi.

Zato je za odnose z javnostmi bistvenega pomena, da so vključeni v strateški management vseh vrst organizacij; v resnici pa ti dve funkciji navadno nista povezani. V nasprotju s strateškim pristopom k odnosom z javnostim, opisanim na sliki 1, večina organizacij leto za letom izvaja enake programe odnosov z javnostmi, ne da bi se ustavile, da bi ugotovile, če še komunicirajo z najpomembnejšimi javnostmi. Dozier in L. Grunig (1992) sta opozorila na to, da je večina organizacij verjetno nekoč svoje odnose z javnostmi razvila strateško - to je, prisotnost strateške javnosti verjetno sproži uvedbo programov za odnose z javnostmi. Sčasoma organizacije pozabijo osnovni razlog za programe in nadaljujejo s komunikacijskimi programi za javnosti, ki niso več strateškega pomena. Tako postanejo

odnosi z javnostmi rutinski in neučinkoviti, ker organizaciji ne pomagajo prilagajati se dinamičnemu okolju.

Slika 1: Koraki strateškega managementa odnosov z javnostmi

1. Nivo deležnikov. Organizacija ima odnos z deležniki, ko ima vedenje organizacije ali deležnika posledice za drugega. Odnosi z javnostmi morajo skrbno raziskati okolje in vedenje organizacije, da ugotovijo te posledice. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilen dolgoročen odnos, ki ureja spore, ki se lahko v tem odnosu pojavijo.

2. Nivo javnosti. Javnosti se oblikujejo, ko deležniki eno ali več posledic prepoznajo kot problem in se organizirajo, da bi nekaj storili v zvezi z njo ali njimi. Odnosi z javnostmi morajo z raziskavo prepoznati in segmentirati te javnosti. Na tej stopnji so v veliko pomoč fokusne skupine. Komuniciranje za vključevanje javnosti v postopek odločanja organizacije pomaga urejati spore, še preden postanejo potrebne komunikacijske kampanje.

3. Nivo problema. Javnosti se organizirajo in ustvarjajo probleme. Odnosi z javnostmi morajo te probleme predvideti ter upravljati in voditi odziv organizacije nanje. To je problemski management. Pri ustvarjanju in širjenju problema imajo pomembno vlogo mediji. Njihovo poročanje o problemu lahko ustvari še druge javnosti poleg aktivističnih – zlasti "vročeproblemske" javnosti. Na tej stopnji je raziskava posebej koristna za segmentiranje vseh javnosti. Komunikacijski programi na tem nivoju običajno uporabljajo množične medije, vendar pa morajo vključevati tudi medosebno komuniciranje z aktivističnimi javnostmi in poskušati problem rešiti s pogajanjem. Odnosi z javnostmi morajo načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi na vsakem od zgoraj navedenih nivojev. Pri tem morajo upoštevati korake 4 - 7.

4. Odnosi z javnostmi morajo za svoje komunikacijske programe oblikovati formalne cilje, kot so: komunikacija, točnost, razumevanje, sporazumevanje in komplementarno vedenje.

5. Odnosi z javnostmi morajo načrtovati formalne programe in kampanje za doseganje teh ciljev.

6. Odnosi z javnostmi, zlasti izvedbeni del, morajo izvajati programe in kampanje.

7. Odnosi z javnostmi morajo ocenjevati uspešnost programov glede doseganja ciljev in zmanjšanja konflikta, ki so ga povzročili problemi, ki so programe sprožili.

Z obrazložitvijo vloge odnosov z javnostmi v strateškem managementu ter strateškega managementa samih odnosov z javnostmi model na sliki 1 kaže odnos odnosov z javnostmi do problemskega managementa ter odnos problemskega managementa in odnosov z javnostmi do strateškega managementa. Čeprav mnogo piscev o problemskem managementu razlikuje med odnosi z javnostmi in problemskim managementom, ta model razjasnjuje, kot pravi tudi Heath (1990), da se odnosi z javnostmi in problemski management pokrivata, če so odnosi z javnostmi del strateškega managementa.

Koncept problemskega managementa je razvil Chase (1984), svetovalec za odnose z javnostmi. Nato so ga proučevali teoretiki managementa (glej Buchholz,

Evans in Wagley 1989; Carroll 1989; Eadie 1989) in teoretiki odnosov z javnostmi. Heath je med teoretiki odnosov z javnostmi najbolj dosleden in aktiven raziskovalec problemskega managementa (Heath in Nelson, 1986; Heath, 1990).

Večina literature o problemskem managementu proces formulira kot asimetričen – t.j. kot predvidevanje, kakšen problem bodo javnosti oz. aktivisti ustvarili v prihodnosti, nato pa proaktivno delovati v borbi proti potencialnim nasprotnikom. Proces na sliki 1 pa problemski management kaže bolj kot simetričen proces. Slika 1 navaja, da problemi nastanejo, ker jih javnosti ustvarijo – t.j. javnosti jih problematizirajo. Manager odnosov z javnostmi služi strateškemu managementu tako, da prepozna tiste odločitve managementa, ki imajo posledice za ljudi, ki v odločanje niso vključeni – ko ustvarjajo probleme za te ljudi. Javnosti nastajajo, da bi reševale probleme, in če jih organizacija ne vključi v odločanje, jih problematizirajo. V simetričnem problemskem managementu managerji odnosov z javnostmi poskušajo komunicirati z javnostmi, preden pride do odločitev, tako da so problemi soglasno rešeni, še preden je javnost prisiljena, da jih problematizira.

Za organizacijo so problemi strateški, saj, kot navaja Eadie (1989, 172) v svoji definiciji strateškega problema, ki jo označuje kot "grobno in priročno": "Problem ali priložnost je, da če glede nečesa nismo dejavni *sedaj*, lahko to organizaciji prinese velike stroške v prihodnosti." Kot bomo videli v nadaljevanju, odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji izogniti se tem velikim stroškom.

Povzetek

Odnosi z javnostmi so se prvenstveno ukvarjali z vprašanjem, kako lahko podjetju zagotavljajo potrebno svobodo delovanja v pogojih naraščajočega pritiska javnosti. Medtem ko ekonomski teoriji zunanjih učinkov manjka operacionalizacija teh (družbeno in politično določenih) zunanjih učinkov, jih ponuja situacijska teorija javnosti. In medtem ko situacijski teoriji javnosti manjka ekonomska operacionalizacija družbenih intervencij v gospodarstvo, to ponuja Porterjeva teorija trajnih konkurenčnih prednosti.

Predlagava, da te tri teorije združimo v naslednjo situacijsko teorijo z dvojno internalizacijo zunanjih učinkov:

1. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma povzročati pozitivne zunanje učinke, in to sama, v sodelovanju z drugimi podjetji in vlado. Samo tako lahko ustvarjajo kakovostne dejavnike. To je teorem ustvarjanja dejavnika.
2. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma (fizično) ponotranjiti negativne zunanje učinke. Te opredeljujejo javnosti. Podjetja morajo ugotoviti, katere so njihove najbolj aktivne javnosti, in jih uporabiti za določanje standardov njihovega delovanja. To je teorem opredelitve javnosti.

Oba teorema nas vodita k začetku celotne razprave, k transakcijskim stroškom, učinkovitosti in uspešnosti. Sodi, da javnosti z vplivanjem na oblikovanje dejavnika določajo učinkovitost (v okviru transakcijskih stroškov) in uspešnost.

Aktivne javnosti služijo kot vodila in oblikovalci uspešnosti podjetja (Porter 1990; 1991; 1994). S to predpostavko moramo analizirati tudi potrebnost (in uspeš-

nost) velikih vladnih posegov v gospodarsko življenje ter sodelovanje zasebnega in javnega sektorja v zamudniških gospodarstvih (povojna Nemčija in Japonska, kar so še do nedavnega imenovali 'novointindustrializirane dežele', itn.) kot nadomestek za aktivne javnosti, pa tudi meje tega načina razvoja v pogojih lastnega uspeha (npr. današnje industrializirane azijske države). Aktivne javnosti služijo kot vrsta pozitivne povratne zanke (medtem ko so vlade same del negativne povratne zanke), ki podjetja dopolnjujejo pri oblikovanju samo-organiziranega, avtopoetičnega (Maturana in Varela 1992) gospodarskega sistema.

To nam pomaga na novo opredeliti odnose z javnostmi. Doslej sva zunanje učinke opredeljevala, da povzročajo *probleme* odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 10). Odslej moramo zunanje učinke obravnavati kot *priložnosti* odnosov z javnostmi.

Kulturne razlike in odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi pomenijo management zaupanja v pogojih oportunizma in omejene racionalnosti. Kot pravi Williamson (1992, 82), bi bila podjetja (hierarhije) v pogojih popolnega zaupanja nepotrebna. Prav ta formulacija zaupanja (ki ga običajno obravnavajo kot problem "ujemanja" med zasebnimi in javnimi interesi) kot posebnega vidika managementa ter njegova analiza in operacionalizacija (doslej v modelih od KDO1 do KDO3), je prva kulturna pristranost ameriškega managementa nasploh, še zlasti pa odnosov z javnostmi.

Sedanje stanje odnosov z javnostmi lahko povzamemo po Grunigu:

"Na mikro nivoju programov odnosov z javnostmi morajo praktiki uporabljati koncepte zaznavanja, spoznavanja, stališč, shem in vedenja, da lahko izpeljejo cilje komunikacijskih programov in razvijejo merila za merjenje svoje uspešnosti. Komunikacijski programi na mikro nivoju gradijo simbolne odnose z javnostmi, vendar samo simbolni odnosi ne morejo rešiti problemov odnosov z javnostmi. Na bolj makro nivoju organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, ker njihovo vedenje vpliva na javnosti, vedenje javnosti pa vpliva nanje. Zato morajo organizacije v daljšem obdobju oceniti kakovost svojega makro nivoja – vedenjske odnose z javnostmi, če želijo ugotoviti vlogo odnosov z javnostmi pri doseganju organizacijskih ciljev in poslanstev." (Grunig 1993, 136)

Literatura, ki obravnava odnose med različnimi kulturami in gospodarskim uspehom, pogosto predpostavlja, da so drugi kulturni vzorci, ki probleme ujemanja zasebnih in javnih interesov rešujejo implicitno in jih izražajo bolj na splošno, boljši od ameriškega individualizma in analitične naravnosti (npr. Hampden-Turner in Trompenaars 1993). Lahko bi rekli, da izrecni koncept ameriških odnosov z javnostmi (kjer so sestavni del managementa) v drugih kulturah nadomeščajo nekakšni implicitni koncepti situacijskih etik: *tsukai-wake* na Japonskem (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 257), *geuzen* in *aktie* na

Nizozemskem (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 279), biti *gentleman* v Veliki Britaniji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 203), *systeme-D* v Franciji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 338), ali pa korporativistični pravni sistemi, kot je *Soziale Marktwirtschaft* v Nemčiji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 202).

Proti takemu mnenju v korist eksplicitnih odnosov z javnostmi obstajata dva dokaza:

Prvi je, da se odnosi z javnostmi, tako kot prej management, močno širijo tudi v zgoraj omenjenih kulturah. Meiden (1992, xi) ocenjuje, da po svetu dela na področju odnosov z javnostmi okoli milijon in pol ljudi. Budd, Jr. (1992, 86) ocenjuje, da so odnosi z javnostmi v svetovni industriji vredni okoli osem milijard dolarjev. Đurić (1992, 47) navaja, po pregledu v *Marketing Communications*, da je bila konec osemdesetih let ta številka že okoli 14,5 milijarde ameriških dolarjev.

Drugi dokaz je bolj neposreden. Če vzamemo za primer Japonsko, vidimo, da se podjetja bolj, ne manj, amerikanizirajo. Danes ni več skrivnost, da japonski gospodarski čudež delno izhaja iz dejstva, da so na Japonskem ameriške metode managementa izvajali bolj sistematično kot v Združenih državah (glej: Walton 1986). Celo najpomembnejši japonski svetovalec za management, Kenichi Ohmae, ki se je šolal v Ameriki in je doma znan pod imenom Mr. Strategy, japonskim podjetjem svetuje, naj bolj poudarjajo osebno odgovornost in celo uvedejo "samuraje" kot "prave stratege" in "analitike" (Ohmae 1982, 5). Vrh tega pa sedanja *risutura* (prestrukturiranje) japonskih korporacij sledi ameriški logiki. Tako, na primer, Matsushita Electronic Co., največji proizvajalec uporabniške elektronike na svetu, ki ima prodajo večjo od 66 milijard ameriških dolarjev in je lastnik lastne skupine - *keiretsu* na Japonskem (glej: Miyashita in Russel 1994, 142-145) in hollywoodskega giganta MCA v ZDA, je lansko leto na enostavno ameriški način (niti malo japonski) odpustil prejšnjega predsednika. Novi predsednik, Yoichi Morishita, ki je na sedanji položaj prišel tako, da je obšel tradicionalni sistem hierarhije, je odstranil celotne plasti srednjega managementa, decentraliziral odločanje, uvedel notranje podjetništvo z osebno odgovornostjo in najemanje znanstvenikov za razvoj in raziskave na osnovi petletnih pogodb. Morishita imenuje svojo strategijo "management štirih S" - simple, small, speedy, strategic: "Management hočem poenostaviti. Ne maram dolgega proučevanja stvari. éelim zbite stvari, ameriški stil" (Neff 1994, 67).

Tudi če so druge kulture ekonomski uspeh razvile na kulturnih vzorcih, ki niso potrebovali eksplicitnih odnosov z javnostmi, tako kot so jih Združene države Amerike, je to lahko samo začasna prednost, ki izginja ob sedanji amerikanizaciji njihovega managementa. Skupaj z eksplicitnim konceptom managementa (ki ga v teh kulturah ni bilo), bodo morale uvoziti še eksplicitni koncept odnosov z javnostmi.

Prednost temeljne pristranosti postane še večja, če dodamo kriterija učinkovitosti in strategije, ki nam omogočata razviti produktivno definicijo odnosov z javnostmi, po kateri ti niso samo preventivni in prihranijo stroške, ampak so tudi produktivni v procesu oblikovanja in razvoja proizvodnih dejavnikov.

⁵ Enostavno, majhno, hitro, strateško.

Takšni odnosi z javnostmi (KDO4 - korporativna družbena opravičenost), ki temeljijo na teoriji trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti, teoriji zunanjih učinkov in situacijski teoriji javnosti, lahko postanejo ena od pomembnih konkurenčnih prednosti ameriškega gospodarstva v 21. stoletju. Razen seveda, če se ne bodo spet drugi naučili bolje uporabljati ameriški koncept od domačinov.

Globalna in posebna teorija odnosov z javnostmi

Glede na potrebnost globalnih odnosov z javnostmi so se začeli praktiki in teoretiki spraševati, če obstajajo oz. ali lahko obstajajo globalna načela odnosov z javnostmi: ali lahko programe odnosov z javnostmi v različnih državah standardiziramo ali pa moramo za vsako državo razviti drugačne, lokalno prirejene programe – ali celo za različna področja v državi z različnimi kulturami. Vprašanje je posebej pomembno za multinacionalne organizacije - tiste, ki delajo v več kot eni državi ali pa imajo javnosti v več kot eni državi. Vprašanje je pomembno tudi za poučevanje odnosov z javnostmi in razvijanje globalnega poklica odnosov z javnostmi. Ali lahko ista načela učimo v različnih državah in jih vključujemo v sklop znanja, ki bi ga lahko uporabljali povsod po svetu?

Gavin Anderson, ki vodi podjetje za odnose z javnostmi v New Yorku, ki nosi njegovo ime, je izraza "globalni" in "mednarodni" uporabil za razlikovanje med odnosi z javnostmi, ki jih izvajajo na enak način po vsem svetu, in odnose z javnostmi, prilagojene za posamezne kulture:

587

"Praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi pogosto izvajajo različne programe na različnih tržiščih tako, da vsak program prilagodijo pogosto izrazitim razlikam med posameznimi geografskimi trgi.

Globalni odnosi z javnostmi pristopajo s celovitim pogledom na program, ki ga izvajajo na dveh ali več nacionalnih tržiščih, pri čemer prepoznajo podobnosti med javnostmi in se hkrati prilagajajo regionalnim razlikam." (Anderson 1989, 413)

Anderson (1989, 413) je dal globalnemu modelu prednost pred mednarodnim: "Globalni posli, nasprotno od multinacionalnih, zahtevajo, da se programi na različnih tržiščih povezujejo v celoto. Medtem ko bodo vedno obstajale tudi lokalne razlike in potrebe po prirejanju, bodo programi morali imeti več skupnega kot različnosti" (Anderson 1989, 413). Botan (1992) je prišel do nasprotnega zaključka. Globalni pristop je imenoval etnocentričen model in ugotovil, da praktiki iz zahodnih držav pogosto predpostavke svoje kulture izvajanja odnosov z javnostmi vsiljujejo drugim državam. Po policentričnem modelu pa, nasprotno, imajo praktiki v vsaki državi, v kateri multinacionalna organizacija deluje, precejšnjo svobodo izvajanja odnosov z javnostmi na način, kot mislijo, da je za to državo primerno.

Iz te razprave o prednostih dveh ekstremnih stališčih izhaja soglasno mnenje, da je idealen model za multikulturne odnose z javnostmi nekje na sredi - po Ovaittovem (1988) mnenju imajo lahko programi odnosov z javnostmi skupne strateške elemente, četudi se te strategije v različnih državah različno izvajajo. Dva

teoretika mednarodnega managementa, Brinkerhoff in Ingle (1989), sta ta srednji pristop opredelila kot uporabo *splošnih načel* in *posebnih izvedb*.

Če hočemo razumeti koncept generične teorije, pa je pomembno razlikovati med normativno in pozitivno teorijo. Ta globalna teorija je *normativna*. Vključuje koncepte, ki razlagajo, kako je odnose z javnostmi *treba* izvajati po vsem svetu, da bi bili čim bolj uspešni. Odnose z javnostmi je možno izvajati tudi drugače – na to kaže *pozitivni* opis modelov odnosov z javnostmi iz različnih dežel, ki so ga spisali J. Grunig et al. (1991b)

Z delom na globalni teoriji odnosov z javnostmi smo šele začeli. Verčič, L. A. Grunig in J. E. Grunig (1993) in Wakefield (1994) so predpostavili, da so 14 značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki so se oblikovale v projektu odličnosti IABC, tudi generična načela globalnih odnosov z javnostmi. Predpostavljajo tudi, da je pri uporabi generičnih načel v različnih okoljih treba upoštevati pet specifičnih spremenljivk: 1) politično - ekonomski sistem, 2) kulturo, vključno z jezikom, 3) obseg aktivizma, 4) nivo razvitosti in 5) medijski sistem. Ta globalna teorija torej trdi, da ko odnose z javnostmi upravljamo in vodimo strateško v globalnem okviru, mora manager odnosov z javnostmi pri sondaži okolja organizacije upoštevati teh pet spremenljivk kot del strateškega managementa odnosov z javnostmi.

V prvi raziskavi generičnih-specifičnih predpostavk so Verčič, L. Grunig in J. Grunig (1993) izvedli študijski primer Pristopa, slovenskega podjetja za odnose z javnostmi, ki je 14 načel odličnosti sprejelo kot osnovo za svoje delovanje – za eksperimentalen preizkus normativnih načel. Študijski primer je analiziral stanje odnosov z javnostmi v Sloveniji zlasti s stališča, kako je nanje vplival prehod politično-ekonomskega sistema iz komunizma v demokracijo in kako kulturne značilnosti, ki jih je opisal Hofstede (1980) vplivajo na generična načela. Poleg tega so Verčič, L. Grunig in J. Grunig (1993) dali devet primerov specifične uporabe generičnih načel, ki jih je uporabilo podjetje za odnose z javnostmi. Pokazali so, da so ta načela v Sloveniji resnično delovala.

Sklep

Bistveni elementi teorije managementa odnosov z javnostmi, ki sva jih razvila v tem članku, se niso izluščili v linearnem naporu, da bi razvila takšno teorijo. Teorije srednjega dometa, kot je situacijska teorija javnosti, modeli odnosov z javnostmi in njihovi odnosi okoljskih pogojev organizacije, strateški odnosi z javnostmi in njihova vloga v strateškem managementu organizacije, družbeni smisel obstoja podjetja in globalno-specifična teorija odnosov z javnostmi so se razvile ločeno, na osnovi več področij znanja: ekonomije, managementa, sociologije, politologije in komunikologije.

Izvore vseh teh koščkov splošne teorije odnosov z javnostmi pa lahko slediva v enostavnih konceptih neoklasične mikroekonomije in prilagoditvah teh konceptov ob upoštevanju organizacijskih, družbenih in političnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitve managerjev, javnosti in tržišč. Vendar pa je ironično, da teorije odnosov z javnostmi, ki so nastale iz ekonomske teorije, teoriji managementa

dodajajo družbene, etične in politične dimenzije. 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 ponotranjenjem zunanjih učinkov, ki sicer vodijo v nasprotovanje aktivistov, brezbriznost potrošnikov ali pa vmešavanje vlade v vedenje organizacije - s tem pa je rešeno bistveno teoretično vprašanje ekonomske teorije.

LITERATURA

- ANDERSON, GAVIN. 1989. A global look at public relations. V: Bill Cantor, ed. *Experts in action: Inside public relations*, 2nd ed. New York: Longman, 412-422.
- ANSOFF, H. Igor. 1965. *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. Igor. 1987. *Corporate strategy*, rev. ed. London: Penguin.
- ANSOFF, H. Igor, Roger P. DECLERCK & Robert L. HAYES. 1976. From strategic planning to strategic management. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 39-78.
- ANSOFF, H. Igor & Robert L. HAYES. 1976. Introduction. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 1-12.
- ASSAEL, Henry. 1987. *Consumer behavior and marketing action*, 3rd ed. Boston: Kent.
- AVENARIUS, Horst & Wolfgang ARMBRECHT, eds. 1992. *Ist public relations eine wissenschaft? Opladen: Westd. Verl.*
- BANTA, Martha. 1993. *Taylorized lives: narrative production in the age of Taylor, Veblen, and Ford*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BARNEY, Jay B. 1994. Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: a comment on game theory and prospect theory models of firm behavior. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 55-69.
- BERLE, Adolf A. in Gardiner C. MEANS. 1968/1932. *The modern corporation and private property*, rev. ed. New York: Harcourt, Brace.
- BERNAYS, Edward L. 1923. *Crystallizing public opinion*. New York: Boni and Liveright.
- BERNAYS, Edward L. 1928a. Manipulating public opinion: the why and the how. *The American journal of sociology*, May 1928, 958-971.
- BERNAYS, Edward L. 1928b. *Propaganda*. New York: Horace Liveright.
- BERNAYS, Edward L., ur. 1955a. *The engineering of consent*. S.L.: University of Oklahoma Press.
- BERNAYS, Edward L. 1955b. The theory and practice of public relations: a resume. V: Edward L. Bernays, ed. *The engineering of consent*. S.L.: University of Oklahoma Press, 3-25.
- BERNAYS, Edward L. 1965. *Biography of an idea: memoirs of public relations counsel*. New York: Simon and Schuster.
- BERNAYS, Edward L. 1976. Public relations: past, present & future. *Public relations journal*, December, 24-26.
- BERNAYS, Edward L. 1986. *The late years: public relations insights 1956-1986*. Rhinebeck, NY: H&M Publishers.

- BLACKMAN, William C., Jr. 1992. Basic hazardous waste management. Boca Raton, FL: CRC Press.
- BLUMER, Herbert. 1954. Public opinion and public opinion polling. V: Daniel Katz, Dorwin Cartwright, Samuel Eldersveld & Alfred McClung Lee, eds. Public opinion and propaganda. New York: Holt Rinehart and Winston.
- BOIRY, Philippe A. 1989. Les relations publiques ou la stratégie de la confiance, 2nd ed. Paris: Eyrolles.
- BOTAN, Carl. 1992. International public relations: Critique and reformulation. Public Relations Review, 18, 149-160.
- BOWMAN, Edward. H. 1990. Strategy changes: Possible worlds and actual minds. V: James W. Fredrickson, ed. Perspectives on strategic management. New York: Harper Business, 9-37.
- BRODY, E. W. 1987. The business of public relations. New York: Praeger.
- BUCHHOLZ, Rogene. A., William D. EVANS & Robert A. WAGLEY. 1989. Management response to public issues, 2nd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BUDD, John F., Jr. 1992. Street smart public relations. New York: Turtle.
- CANFIELD, Bertrand R. 1968. Public relations, cases, and problems, 5th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- CARROLL, Archie B. 1989. Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: Southwestern.
- CHANDLER, Alfred D., Jr. 1962. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANDLER, Alfred D., Jr. 1994. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. Fundamental issues in strategy: a research agenda. Boston, MA: Harvard Business School Press, 323-360.
- CHASE, W. Howard. 1984. Issues management: Origins of the Future. Stamford, CT: Issue Action Press.
- CHENEY, George & George N. DIONISOPOULOS. 1989. Public relations? No, relations with publics: a rhetorical approach to contemporary corporate communications. V: Carl H. Botan in Vincent Hazleton, Jr., eds. Public relations theory. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 135-157.
- CHENEY, George & Steven L. VIBBERT. 1987. Corporate discourse. V: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter, eds. Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Newbury Park: Sage.
- CHOMSKY, Noam. 1989. Necessary illusions: thought control in democratic societies. London: Pluto Press.
- COLE, Robert S. 1981. The practical handbook of public relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- CULBERTSON, Hugh M., Dennis W. JEFFERS, Donna Besser STONE & Martin TERREL. 1993. Social, political, and economic contexts in public relations: theory and cases. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER & Glen M. BROOM. 1994. Effective public relations, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DeSERPA, Allan C. 1988. Microeconomic theory: issues and applications, 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- DEWEY, John. 1927. The public and its problems. Chicago: Swallow.
- DEWEY, John. 1938. Logic: The theory of inquiry. New York: Henry Holt.
- DILENSCHIEDER, Robert L. & Dan J. FORRESTAL. 1987. The Dartnell public relations handbook, 3th ed. Chicago: The Dartnell Corporation.

- DOZ, Y. L. & C. K. PRAHALAD. 1994. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 495-526.
- DOZIER, David M. & William P. EHLING. 1992. Evaluation of public relations programs: what the literature tells us about their effects. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 159-184.
- DOZIER, David M. & Larissa A. GRUNIG. 1992. The organization of the public relations function. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 395-417.
- DRUCKER, Peter F. 1993. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper.
- DUNN, Jim. (1988) *Successful public relations: the insider's way to get successful media coverage*. London: Longman.
- DJURIĆ, Milenko D. 1992. Public relations: ključ uspešnog nastupa na tržištu. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- EADIE, Douglas C. 1989. Identifying and managing strategic issues: From design to action. V: Jack Rabin, Gerald J. Miller, and W. Bartley Hildreth, eds. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, 169-186.
- EHLING, William P. 1984. Applications of decision theory in the construction of a theory of public relations management, I. *Public relations research and education*, 1 (Summer), 15-38.
- EHLING, William P. 1985. Applications of decision theory in the construction of a theory of public relations management, II. *Public relations research and education*, 2 (Summer), 4-22.
- EHLING, William P., Jon WHITE & James E. GRUNIG. 1992. Public relations and marketing practices. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 357-398.
- EMMOTT, Bill. 1993. Japan's global reach: the influences, strategies and weaknesses of Japan's multinational companies. London: Arrow.
- ERIKSON, Erik H. 1963. *Childhood and society*. Harmondsworth: Penguin.
- FRANK, Robert H. 1994. *Microeconomics and behavior*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- FREDERICK, William C. 1994a. Coda: 1994. *Business & Society*, 33(2), 165-166.
- FREDERICK, William C. 1994b. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- GANDY, Oscar H., Jr. 1992. Public relations and public policy: the structuration of dominance in the information age. V: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath, eds. *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 131-163.
- GARFINKEL, Harold. 1963. A conception of, and experiments with, "trust" as a condition of stable concerted actions. V: O. J. Harvey, ed. *Motivation and social interaction: cognitive determinants*. New York: The Ronald Press, 187-238.
- GIDDENS, Anthony. 1986. *The constitution of society*. Oxford: Polity Press.
- GOLLNER, Andrew B. 1983. *Social change and corporate strategy: The expanding role of public affairs*. Stamford, CN: Issue Action Press.
- GREENE, Charles N., Everett A. ADAM, Jr. & Ronald J. EBERT. 1985. *Management for effective performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GROVES, Theodore. 1976. Information, incentives, and the internalization of production externalities. V: Steven A. Y. LIN, ed. *Theory and measurement of economic externalities*. New York: Academic Press: 65-83.
- GRUBAN, Brane, Meta MAKSIMOVIČ, Dejan VERČIČ & Franci ZAVRL. 1990. ABC PR: odnosi z javnostmi na prvi pogled. Ljubljana: Tiskovno središče Ljubljana.
- GRUNIG, James. E. 1966. The role of information in economic decision making. *Journalism Monographs* No. 3.

- GRUNIG, James E. 1968. Information, Entrepreneurship, and Economic Development: A study of the decision making processes of Colombian latifundistas. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison, Wisconsin.
- GRUNIG, James E. 1969a. Economic decision making and entrepreneurship among Colombian latifundistas. *Inter-American Economic Affairs*, 23(2), 21-46.
- GRUNIG, James E. 1969b. Information and decision making in economic development. *Journalism Quarterly*, 46, 565-575.
- GRUNIG, James E. 1969c. The minifundio problem in Colombia: Development alternatives. *Inter-American Economic Affairs*, 23(4), 2-23.
- GRUNIG, James E. 1971. Communication and the economic decision making processes of Colombian peasants. *Economic Development and Cultural Change*, 19, 580-597.
- GRUNIG, James E. 1976a. Communication behaviors occurring in decision and non-decision situations. *Journalism Quarterly*, 53, 252-263.
- GRUNIG, James E. 1976b. Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs No. 46*, 59 pp.
- GRUNIG, James E. 1989. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. V: Carl H. Botan & Vincent Hazleton, Jr., eds. *Public relations theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 17-44.
- GRUNIG, James E. 1992a. The development of public relations research in the United States and its status in communication science. V: Horst Avenarius and Wolfgang Armbrecht, eds. *Ist Public Relations Eine Wissenschaft?* Opladen, Germany: Westdeutscher Verlag, 103-132.
- GRUNIG, James E. 1992b. Communication, public relations, and effective organizations: an overview of the book. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1-28.
- GRUNIG, James E. 1992c. Public relations as a two-way symmetrical process. Den Haag: Phaedon.
- GRUNIG, James E. 1993. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review* 19(2), 121-139.
- GRUNIG, James E. 1993. Implications of public relations research for other domains of communication. *Journal of Communication*, 43, 164-173.
- GRUNIG, James E. 1995. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges, and new research. V: Toby MacManus, Danny Moss in Dejan Verčič, eds. *International public relations research*. London: Routledge (v tisku).
- GRUNIG, James E. & Linda CHILDERS. 1988, July. Reconstruction of a situational theory of communication: internal and external concepts as identifiers of publics for AIDS. Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Portland, OR.
- GRUNIG, James E. & James B. DISBROW. 1977. Developing a probabilistic model for communications decision making. *Communication Research*, 4, 145-168.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1989. Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. *Public Relations Research Annual*, 1, 27-66.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1991. Conceptual differences in public relations and marketing: The case of health-care organizations. *Public Relations Review*, 17(3), 257-278.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1992. Models of public relations and communication. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 285-355.
- GRUNIG, James E. & Todd HUNT. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- GRUNIG, James E. & Fred C. REPPER. 1992. Strategic management, publics, and issues. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 117-157.
- GRUNIG, James E. & Jon WHITE. 1992. The effect of worldviews on public relations theory and practice V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 31-64.
- GRUNIG, Larissa A. 1992a. Activism: how it limits the effectiveness of organizations and how excellent public relations departments respond. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 503-530.
- GRUNIG, Larissa A. 1992. Power in public relations department. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 483-501.
- GRUNIG, Larissa A., James E. GRUNIG & William P. EHLING. 1992. What is and effective organization? V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 65-90.
- HAMMOND, Thomas H. 1994. Structure, strategy, and the agenda of the firm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 97-154.
- HAMPDEN-TURNER, Charles & Fons TROMPENAARS. 1993. *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. New York: Piatkus.
- HANNAN, Michael T. & John FREEMAN. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HEATH, Robert L. 1990. Corporate issues management: Theoretical underpinnings and research foundations. *Public Relations Research Annual*, 2, 29-65.
- HEATH, Robert L. and Richard A. NELSON 1986. *Issues management: Corporate public policymaking in an information society*. Newbury Park, CA: Sage.
- HELLER, Walter P. & David A. STARRET. 1976. On the nature of externalities. V: Steven A. Y. LIN, ed. *Theory and measurement of economic externalities*. New York: Academic Press, 9-22.
- HESSE, Michael B., Robert KENDALL & James L. TERHUNE. 1986. *Where to study public relations: a student's guide to academic programs in the United States and Canada*. New York: PRSA.
- HIGGINS, James M. 1979. *Organizational policy and strategic management: Texts and cases*. Hinsdale, IL: Dryden.
- HOEWIG, Raymond L. 1991. Dynamics and role of public affairs. V: Philip Lesly, ed. *Lesly's handbook of public relations and communications*, 4th ed. Chicago: Probus, 63-73.
- HOFSTEDE, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- HOLT, David H. 1987. *Management: Principles and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- JEFKINS, Frank. 1977. *Planned press and public relations*. London: International Textbook Company.
- KAHNEMAN, Daniel & Dan LOVALLO. 1994. Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 71-96.
- KATONA, George. 1951. *Psychological analysis of economic behavior*. New York: McGraw-Hill.

- KATONA, George. 1953. Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*, 60, 307-318.
- KAY, Neil M. 1994. Firm, theory of the (1). V: Geoffrey M. Hodgson, Warren J. Samuels & Marc R. Tool, eds. *The Elgar companion to institutional and evolutionary Economics A-K*. London: Edward Elgar, 237-241.
- KENNEDY, Paul. 1993. *Preparing for the twenty-first century*. London: Fontana Press.
- KNIGHT, Frank H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Augustus M. Kelley.
- KOTLER, Philip. 1991. *Marketing management*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KOTLER, Philip & Alan R. ANDREASEN. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KRUGMAN, Harold E. 1965. The impact of television advertising: Learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29, 349-356.
- LAPINSKI, Michael J. 1992. An exploration of the relationship between strategic management, public relations and organizational effectiveness in the federal government. Unpublished Master's Thesis, University of Maryland, College Park, MD.
- LEARNED, Edmund P., C. Roland. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS, and William D. GUTH. 1965. *Business policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- LINSTEAD, Steve. 1993. Deconstruction in the study of organizations. V: John Hassard & Martin Parker, eds. *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 49-70.
- LUHMANN, Niklas. 1979. *Trust and power*. Transl. Howard Davis, John Raffau & Kathryn Rooney. Chichester: John Wiley & Sons. (Orig.: *Vertrauen*, Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1973; *Macht*, Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1975.)
- MACKEY, Steve. 1991. The relationship of public relations to cultural studies and notions of ideology. V: *Communications in the new millennium: selected proceedings of the XII Public Relations World Congress*. Toronto, Canada: International Public Relations Association in Canadian Public Relations Society.
- MARX, Thomas G. 1990. Strategic planning for public relations. *Long Range Planning* 23(1), 9-16.
- MATURANA, Humberto R. & Francisco J. VARELA. 1992. *The tree of knowledge: the biological roots of human understanding*. Boston in London: Shambhala.
- MAYNARD, Herman Bryant, Jr. & Susan E. MEHRTENS. 1993. *The fourth wave: business in the 21st century*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- MCCORMICK, Robert E. 1993. *Managerial economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MEIDEN, Anne van der. 1992. Predgovor. V: Milenko D. Djuric. *Public relations: ključ uspešnog nastupa na tržištu*. Beograd, Institut za tržišna istraživanja, xi.
- MINTZBERG, Henry. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MISHAN, E. J. 1981. *Introduction to normative economics*. New York in Oxford: Oxford University Press.
- MIYASHITA, Kenichi & David W. RUSSELL. 1994. *Keiretsu: inside the hidden Japanese conglomerates*. New York: McGraw-Hill.
- MORGAN, Gareth. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills: SAGE.
- NAGER, Norman R. & T. Harrel ALLEN. 1984. *Public relations management by objectives*. New York: Longman.
- NAGER, Norman R. & Richard H. TRUITT. 1987. *Strategic public relations counseling*. New York: Longman.
- NEFF, Robert. 1994. Tradition be damned: Matsushita's radical restructuring has it well on the way to a turnaround. *Business Week*, Oktober 31, 66-68.

- NELSON, Richard R. 1994. Why do firms differ, and how does it matter? V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 247-269.
- NEMEC, Petr. 1993. *Public relations: zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press.
- OLASKY, Marvin N. 1987. *Corporate public relations: a new historical perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- OHMAE, Kenichi. 1982. *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- OVAITT, Jr., Frank. 1988. PR without boundaries: Is globalization an option? *Public Relations Quarterly* 33(1), 5-9.
- PEARCE, Jack A., II Richard B. Robinson, Jr. 1982. *Strategic management: Strategy formulation and implementation*. Homewood, IL: Irwin.
- PETERS, Thomas J. & Robert H. WATERMAN, Jr. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. London: Harper & Row.
- PORTER, Michael E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- PORTER, Michael E. 1991. *The competitive advantage of nations*. V: Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter, eds. *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Harvard, MA: A Harvard Business Review Book: 135-169.
- PORTER, Michael E. 1994. *Toward a dynamic theory of strategy*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 423-461.
- POST, James E., E. A. MURRAY, R. B. DICKIE & J. F. MAHON. 1982. The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. *Long Range Planning*, 12(2), 12-21.
- RAYFIELD, Bob & J. David PINCUS. 1992, May. The slowly changing face of business school communication education: a national study of MBA programs. Paper presented to The Educator Academy of the International Association of Business Communicators, San Francisco, CA.
- RING, Peter S. 1989. The environment and strategic management. V: Jack Rabin, Gerald J. Miller, and W. Bartley Hildreth, *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker. ix-xxi.
- ROBINS, James A. 1987. Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative science quarterly*, 32, 68-86.
- ROGGERO, Giuseppe A. 1993. *Le relazioni pubbliche: enciclopedia di direzione e organizzazione aziendale*. 6th ed. Milano: Franco Angeli.
- RUMELT, Richard P., Dan E. SCHENDEL & David J. TEECE. 1994a. *Fundamental issues in strategy*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 9-47.
- RUMELT, Richard P., Dan E. SCHENDEL & David J. TEECE. 1994b. Afterword. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 527-555.
- SAMUELSON, Paul A. & William D. NORDHAUS. 1985. *Economics*, 12th ed. S.I.: McGraw-Hill.
- SCHILLER, Herbert I. 1989. *Culture, inc.: the corporate takeover of public expression*. New York: Oxford University Press.

- SIMON, Herbert A. 1948. *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- SRIRAMESH, K. & Jon WHITE. 1992. *Societal culture and public relations*. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 597-614.
- STACEY, James E. in Frederick D. STURDIVANT. 1994. *The corporate social challenge: cases and commentaries*, 5th ed. Burr Ridge, IL: Irwin.
- STEINER, George A., John B. MINER & Edmund R. Gray. 1982. *Management policy and strategy*, 2nd ed. New York: Macmillan.
- THAYER, Lee. 1968. *Communication and communication systems*. Homewood, IL: Irwin.
- THURLEY, Keith, and Hans WIRDENIUS. 1989. *Towards European management*. London: Pitman.
- VERČIČ, Dejan. 1995. *Towards fourth wave public relations: a case study*. V: Toby MacManus, Danny Moss & Dejan Verčič, eds. *International public relations research*. London: Routledge (v tisku).
- VERČIČ, Dejan, Larissa A. GRUNIG & James E. GRUNIG. 1995. *Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia*. V: Hugh M. Culbertson & Ni Chen, eds. *International public relations: a comparative analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (v tisku).
- VERNON, Raymond. 1968. *Economic sovereignty at bay*. *Foreign Affairs* 47(1), 110-122.
- WAKEFIELD, Robert I. 1994, February. *Excellence in international public relations: An exploratory delphi study*. Unpublished dissertation prospectus, University of Maryland, College Park, MD.
- WALLACE, Cynthia Day. 1982. *Legal control of the multinational enterprise: national regulatory techniques and the prospects for international controls*. The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.
- WALTON, Mary. 1986. *The Deming management method*. New York: Perigree.
- WHITE, Jon. 1991. *How to understand and manage public relations: a jargon-free guide to public relations management*. London: Business Books.
- WHEELEN, Thomas L. & J. David HUNGER. 1987. *Strategic management*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WILLIAMS, Jeffrey R. 1994. *Strategy and the search for rents: the evolution of diversity among firms*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 229-246.
- WILLIAMSON, Oliver E. 1992. *The modern corporation: origins, evolution, attributes*. V: David Mercer, ed. *Managing the external environment: a strategic perspective*. London: Sage, 75-103. (Orig.: *Journal of Economic Literature*, 19 (Dec. 1981), 1537-68.)
- WILLIAMSON, Oliver E. 1994. *Strategizing, economizing, and economic organization*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 361-401.
- WITTENBERG, Ernest & Philip LESLY. 1991. *Working with federal government*. V: Philip Lesly, ed. *Lesly's handbook of public relations and communications*, 4th ed. Chicago: Probus, 75-85.
- WOOD, Donna J. & Thomas M. JONES. 1994. *From the editors*. *Business & Society*, 33(2): 147-149.
- YOSHIHARA, Hideki. 1976. *Towards a comprehensive concept of strategic adaptive behaviour of firms*. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 103-124.