



СТРАТЕГИЧЕСКИ КОМУНИКАЦИИ

ас. Милен Филипов

Бургаски свободен университет

STRATEGIC COMMUNICATIONS

Asst. Prof. Milen Filipov

Burgas Free University

РЕЗЮМЕ: Комуникацията на организациите повече не са, онова, което бяха. Трансформацията от вертикално към мрежово общество, променя комуникационните изисквания към различните организации. Днес повече от всякога на организациите осъзнават факта, че не могат да съществуват в комуникационен вакуум. Тъкмо обратно, за да реализират мисията си и да постигат дългосрочните си цели, те трябва стратегически да комуникират и взаимодействат със своята среда.

Ключови думи: *стратегически мениджмънт, стратегически мениджмънт на комуникациите, стратегически мислене, стратегическо планиране.*

ABSTRACT: Organisational communication isn't what it used to be. The transformation from vertical to network society has changed communication requirements to organizations. Today more than ever organizations realize the fact they can't exist in communication vacuum. On the contrary, to bring their mission to life and realize their goals they have to strategically communicate and engage with their environment.

Keywords: *strategic management, strategic communication management, strategic thinking, strategic planning.*

Комуникацията на организациите повече не са онова, което бяха. Трансформацията от вертикално към мрежово общество променят комуникационните изисквания към бизнеса, НПО и държавните организационни субекти. Днес повече от всякога на организациите им се налага осъзнаят факта, много често по трудния начин, че не могат да съществуват в комуникационен вакуум. Тъкмо обратно, за да реализират мисията си и да постигат дългосрочните си цели, те трябва стратегически да комуникират и взаимодействат с организации в своята външна среда. Свърхдинамичният и усложнен комуникационен пейзаж налага на организациите да преосмислят адекватността на комуникационните си политики и взаимоотношенията със стейкхолдърите си.

Оцеляването на организациите пряко зависи от способностите им на първо място ефективно да слушат своите публики и да наблюдават динамиката на вът-



решната и външната си среда; да тълкуват контекста и съдържанието на комуникацията с техните стейкхолдъри и стратегически да комуникират в отговор на разнообразните предизвикателства, пред които се изправя тяхното съществуване.

Отдавна бизнесът, НПО секторът и държавните институции прилагат подходи на стратегическо управление, за да могат да оцеляват и да се развиват в една бързо променяща се среда. Организационната комуникация в своята еволюция също възприема подходите на стратегическия мениджмънт, достигайки днес до т.нар. превъзходната комуникация.

Превъзходната комуникация е комуникация, която се управлява стратегически, постига своите цели и уравнисява нуждите на организацията и потребностите на ключовите публики чрез двустранна симетрична комуникация (Lindeborg 1994: 5).

Очертаването на същността на стратегическите комуникации изисква изясняване на основни понятия като стратегия, стратегическо планиране, стратегическо управление, стратегически и тактически подходи.

Стратегия

Понятието *стратегия* произлиза от гръцката дума *strategia*, която означава военно изкуство. Според редица изследователи *Изкуството на войната*, написан 500 г. пр.н.е., е „първият трактат върху стратегията” (Grant 2008: 14) в човешката история. Но в полето на научните изследвания стратегията е сравнително нов предмет.

Втората световна война изправя научната общност пред тежката задача да търси решения за справяне със силно усложнената заобикаляща среда и подпомагане на функционирането на системите в нея. След края на войната научните достижения биват пренесени в полето на бизнеса. В периода на бурно възстановяване от тоталната разруха от войната (50-те и 60-те години на 20 в.) знанието за стратегията помага изключително много на бизнеса и държавното управление. Стратегията активно се използва, когато висшите бизнес и държавни ръководители се сблъскват с големите предизвикателства за стратегическо контролиране и координиране на бързото разрастване и усложняване на бизнес и държавните системи.

Стратегическо планиране

Традиционното разбиране и практикуване на стратегическото планиране е израз на силно ограничено и сковано мениджърско мислене. Свежда целите до поредица от програмирани и автоматизирани стъпки и представяне на очакваните последици или резултати на всяка стъпка. *Стратегическото планиране, както се практикува, в действителност е стратегическо програмиране, артикулиране и разработване на стратегии или визии, които вече съществуват (Mintzberg 1994: 107).*



Много често ефективните стратегии се появяват благодарение на свободното търсене на мисълта, а не чрез планиран процес. След осъзнаването на всичко това редица организации възприемат подход на стратегическо управление, а не просто формализиран модел на планиране. Според Минцбърг и Куин (1991: 5) стратегическото управление е модел или план, който „интегрира глобалните цели, политики и последователността на дейностите на организацията в единно цяло”. Въпреки изместването на фокуса от стратегическото планиране към стратегическото управление „планирането е съществен елемент от процеса на стратегическо управление” (Hill & Jones 2001: 23).

Стратегическо управление

Говорейки за стратегическо управление *мисия, околна среда и несигурност* са едни от понятията, които неизменно присъстват в научната литература. Мисията представлява *заявяване на цел – това, което организацията се надява да постигне в дългосрочен план ... указател за цялостната посока*” (Grant 2008: 21). Робинс описва *околната среда* като *онези институции или сили, които влияят върху работата на дадена организация, но върху които тя има много малко контрол* (Robbins 1990: 150). Ван дер Хайден въвежда трети важен елемент от стратегията – *несигурността на бъдещето* (Van der Hiejden 1996: 33), която може да бъде както положителна така и отрицателна, налага нуждата от стратегическо управление. Негативният аспект на несигурността се изразява в *остатъчната липса на знания ... включваща познаваемото и вътрешно непознаваемото* на организацията (Finlay 2000: 9). Несигурността може да има положителна страна, защото *тя стимулира подобренията, оспорва традиционните подходи и насърчава високи очаквания, гъвкавост в стратегията и непрекъснат мониторинг* (Schoemaker 1993: 193).

В модела на De Wit и Meyer (2004: 7) стратегическото управление се описва с три различни аспекта на стратегията *стратегическо мислене, разработване на стратегия и стратегическа промяна*.

Стратегическото мислене включва стъпки като идентифициране на проблема, анализиране на естеството на проблема, формулиране на най-ефективния подход за справяне с този проблем и действията, чрез които това да бъде осъществено.

Процесът на разработване на стратегия протича в две посоки. Първо, *формулиране на стратегията*, където се събират оперативни данни, които се анализират и се превръщат в планирана стратегия или както Минцбърг я определя като *генерална стратегия* (Mintzberg 1994: 31). Втората посока, в която се движи разработването на стратегия е насочена към преодоляването на непланирани действия, предизвикани от несигурността и фактори в околната среда, които кара планираната стратегия да се развие в реална или *реализирана стратегия* (De Wit and Meyer 2004: 105).

Стратегическата промяна включва промяна в комуникацията, структурата, работните процеси и културата на организацията (De Wit и Meyer 2004: 166).



Целта е да се отговори ефективно на предизвикателствата, които околната среда поставя.

Стратегия спрямо тактика

Смесването на двете понятия *стратегия* и *тактика* все още е често срещано явление. Тактиките са дейности, които реализират стратегическия план. Тактическото планиране е неразривна част от стратегическото планиране. *Стратегията е цялостният план за разполагане на ресурси, за да се заеме благоприятна позиция; тактика е схема за конкретно действие. Докато тактиките се занимават с маневрите, необходими, за печелене на битки, стратегията се отнася до спечелване на войната* (Grant 2008: 7). Свързващият център на стратегическото управление е комуникацията, без която реализирането на стратегията би било невъзможно.

Стратегическо управление на комуникацията

Управлението на комуникацията осигурява ефективно средство за положително взаимодействие и влияние както върху вътрешната, така върху външната среда на организацията. Комуникационният мениджмънт е ключов инструмент в арсенала на стратегическото управление. Чрез него организацията определя, кои са най-важните публики от околната среда, с които трябва да изгражда и поддържа позитивни взаимоотношения. Управлението на комуникацията „създава и поддържа взаимноизгодни отношения между организацията и публиките, от които зависи нейния успех или неуспех“ (Cutlip, Centre & Broom (2000: 6). Постигането на оптимална подкрепа и реализирането на мисията на организацията налага комуникационният процес да се управлява стратегически. Ето защо е препоръчително комуникационните експерти да бъдат включвани във вземането на организационни решения.

Взаимодействията със стратегическия мениджмънт издига връзките с обществеността от типично тактическата им роля да реагират на събития, до една по-проактивна, откликваща роля на прогнозиране и намаляване на възникващите конфликти (Plowman 2005: 133).

Стратегическата комуникация е обвързана с комуникирането на корпоративната визия или мисия и допринася за постигането на глобалните цели на организацията. Тя се използва, за да се разширят границите на средата на организацията като отворена система чрез откриване на нови ключови стейкхолдъри, стратегическо мислене, възприемане на дългосрочна визия относно ефектите от действията и комуникацията на организацията и др. Ето защо стратегическото управление на комуникацията е много повече от механичен сбор от комуникационни тактики.

Стратегическото управление на комуникацията е изключително необходимо за преодоляване на комуникационни предизвикателства, с които организацията се сблъсква в своето съществуване. Например, постигането на организацион-



ните цели често са в конфликт с целите на публиките на организацията. Това още повече задължава организацията да комуникира стратегически със своята околна среда. Следователно стратегическата комуникация е:

„Внимателно обмислена, планирана и систематична поредица от комуникационни програми, които подкрепят стратегическите усилия на мениджмънта на организацията (Wilcox and Cameron 2005: 23).

Тактическо управление на комуникацията

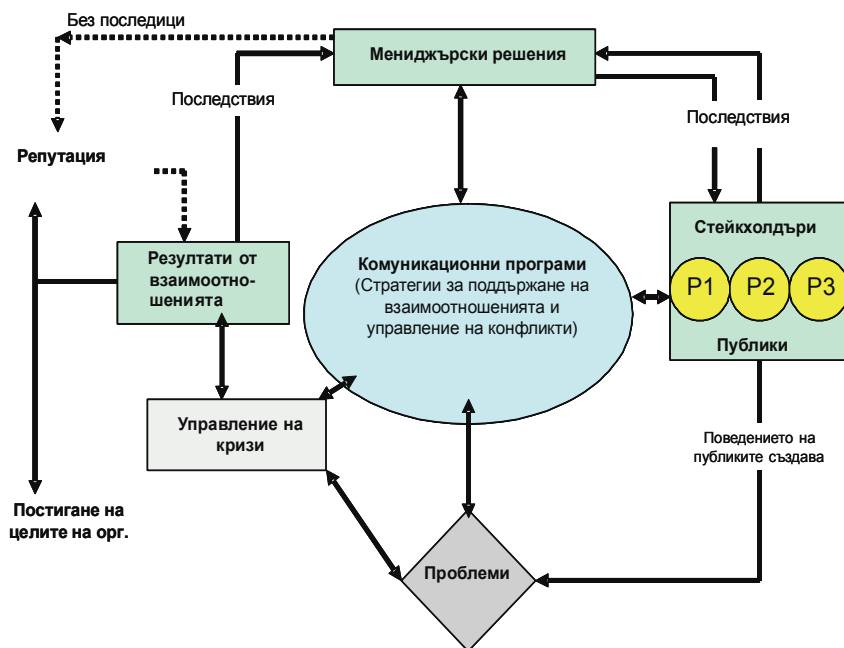
Често срещана реалност в много организации е дейността на комуникационните специалисти да се свежда единствено до тактическа или функционална роля.

Тактическият подход свежда управлението на комуникацията до постигане на ограничени краткосрочни цели и реализиране на единични комуникационни инициативи. На комуникационните програми, възприемащи този подход, им „липсва всякакво усещане за цел ... нямат чувство за посока“ (Dozier, Grunig and Grunig 1995: 59). Характерно за тактическите комуникационни мениджъри е, че рядко използват стратегическо проучване или оценка. Това възпрепятства разбирането на нагласите, мненията, потребностите и поведението на публиките, както и постигнатите ефекти.

Глобална рамка на стратегическо управление на комуникацията

Моделът на стратегическо управление на комуникацията, който Grunig и Reppel разработва, е един от най-детайлните нормативни комуникационни модели. Този модел е забележителен с това, че интегрира и подчертава ролята на комуникацията в по-широкия стратегически контекст на управление. В моделът е заложено ключовото място и решаващото значение на комуникацията при идентифициране на стейкхолдърите, публиките и проблемите, които оказват влияние върху дейността и/или репутацията на организацията.

Друго предимство на модела е, че специално акцентира върху ролята на комуникацията в текущия мониторинг и последващото разбиране на външната среда на организацията. Сканирането на околната среда и събирането на информация са ключови процеси за ефективното идентифициране на потенциални проблеми и кризи и управление на организацията.



Източник: (Grunig, Grunig and Dozier 2002: 145)

Моделът се състои от три отделни нива: ниво на стейкхолдърите, ниво на публиките и ниво на проблемите. На първото ниво организацията и стейкхолдърите (заинтересованите публики) се намират в определени взаимоотношения.

Поведението им едни към други оказва влияние върху евентуалните действия и възможните решения на двете страни. Организацията трябва да открие кои са тези стейкхолдъри и трябва да сканира околната среда и да изследва потребностите, интересите и поведението на тези стейкхолдъри, за да може да оцени последиците от своите решения по отношение на тези заинтересовани публики.

Тези целенасочени действия могат да помогнат на организацията да идентифицира и оцени евентуални проблеми, които могат да възникнат. Освен това организацията ще може да се включва в смислен диалог със стейкхолдърите.

Нивото на публиките, стратегическото управление на комуникацията сегментира тези стейкхолдърите на публики, за да бъдат ясно идентифицирани поддръжниците, неутралните аудитории и противниците.

На третото ниво, нивото на проблемите, идентифицираните публики могат да организират и създадат проблеми, породени от противоречията, с които те се сблъскват в контакта с организацията. Функцията на стратегическия комуника-



ционен мениджмънт е да предвижда подобни проблеми и да формулира и управлява отговора на организацията. В ситуация на разрастване на проблема, медиите играят ключова роля в неговото разрастване и популяризиране. За да се управлява стратегически комуникацията на трите нива е необходимо да се провеждат комуникационни програми за различните категории стейкхолдъри и публики.

Други важни елементи, включени в модела, са: формулиране на комуникационни цели; планиране и провеждане на комуникационни инициативи, за да се постигат целите; провеждане на оценка, за да се измери ефективността на комуникационните инициативи.

Важно допълнение към модела е взаимосвързаността (взаимозависимостта) между взетите мениджърски решения, поведението на стейкхолдърите и резултатите от развитието на взаимоотношенията. Начинът на управление на тези взаимоотношения влияе върху репутацията на организацията и постигането на целите на организацията.

Основни елементи в стратегическото управление на комуникацията

Култура и структура на организацията

Стратегическият комуникационен мениджмънт е силно повлиян от организационната култура, структурата и мирогледът на организацията. Културният контекст, в който функционира организацията, е един от определящите фактори за ефективността на комуникационните усилия на организацията.

Културните различия се изразяват в различни начини на възприемане и обработване на посланията, което води до различно поведение. Ето защо очевидно ефективни стратегии в един културен контекст, се оказват безрезултатни в друг.

Провеждането на стратегическа комуникация може да наложи промени в организационната култура и структура. Тези промени могат да включват промяна в начина, по който комуникацията тече както вътре в организацията, така и навън от нея. Друга промяна може да е свързана с подходите на вземане на комуникационни решения и прилагането на проучване и оценка. Промяна в организационната култура може да е свързана с въвеждането на по-прецизни подходи на управление на комуникацията.

Такъв например е подходът *управление спрямо целите* (management-by-objectives). Той включва формулиране и съгласуване на поредица от основни и оперативни цели в рамките на организацията. Този управленски метод позволява чрез реализирането на поставените цели да се извлекат възможно най-добрите резултати от наличните ресурси. Управлението спрямо целите също така е полезно средство за постигане на цели в рамките на конкретни срокове и оперативни бюджети.

Четири са стъпките, които трябва да бъдат следвани в прилагането на подхода *управление спрямо целите* в стратегическото управление: създаване на глобални цели; разработване и възлагане на конкретни задачи, планове, процедури и протоколи; установяване на ясни, конкретни и измерими оперативни цели за



тактически дейности и документиране на резултатите за измерване на дейността, за да се предприемат коригиращи действия в случай на нужда.

Според Кътлип, Сентър и Бруум, когато организациите прилагат *управление спрямо целите*, за да ръководят процеса на стратегическо управление на комуникацията, фокусът се измества от производството на съобщения към постигане на резултати или въздействие. Това прави комуникационните специалисти потговорни към постигането на комуникационната част от организационните цели. Освен това гарантира, че комуникационната стратегия се фокусира върху постигне на обща ефективност и ефикасност.

Управлението спрямо целите е полезен подход, защото обвързва комуникационните цели с бизнес целите на организацията. Чрез него се гарантира, че комуникационният процес подпомага и допълва цялостната стратегическа визия на висшия мениджмънт, а не функционира изолирано. Но е изключително важно комуникационните цели да бъдат ясно формулирани, разбрани и одобрени; да бъдат оперативни постижими и количествено и качествено измерими; да бъдат ориентирани към цялостния напредък на организацията.

Стратегическо комуникационно планиране

Стратегическото комуникационно планиране е важно звено в общия стратегически процес на управление на комуникацията. Доброто *„стратегическо комуникационно планиране е критичният фактор за успех при разработването на ефективни стратегии за комуникация при кризи – и никога не трябва да бъде пренебрегвано“* (Temple 2002: 32). Според Fearn-Banks стратегическото комуникационно планиране е ценно с това, че е пряко свързано с дълбок анализ и стратегическа мисъл и се фокусира върху процеса на комуникационно управление, а не върху крайния продукт. Подобно на стратегическото планиране в сферата на организационния мениджмънт, процесът на стратегическо комуникационно планиране често е прекалено структуриран и йерархичен.

Процесът стратегическо комуникационно планиране следва поредица от стъпки като:

- дефиниране на комуникационния проблем, като се прилагат проучване и анализи;
- използване техники като „мозъчна атака“ и „мисловна карта“ за разработване на планове и програми, за справят с всеки комуникационен проблем;
- разпределяне на човешки, финансови и материални ресурси за всеки елемент от плана;
- вземане на решение относно оптималните срокове и ясно разпределяне на отговорностите за всеки отделен елемент от плана;
- изпълнение на плана чрез действие и комуникация и провеждане на оценка на всяка от комуникационните програмите, за да се определи успеха или неуспех.



Централно място в ефективния процес на комуникационно планиране заема способността да се вземат решения по стратегически начин. Това включва избор на най-добрата посока на действие от редица възможни алтернативи. Важни променливи като несигурността трябва да бъдат отчетени в процеса на комуникационното планиране.

Съществуват много бариери за провеждането на ефективно стратегическо планиране на комуникацията. Такива могат да бъдат липсата на знание и опит в сферата на стратегическите комуникации, неадекватно консултиране и обсъждане, неуспешно формулиране на ясни общи и оперативни цели за реализиране на програмата, неподходящи или нереалистични срокове, отсъствие на некоординираност на действията и комуникациите, липса на мениджърска гъвкавост и др.

Стратегически комуникационни проучвания

Една от основните характеристики, която отличава стратегическия комуникационен мениджмънт от тактическото управление на комуникацията са систематичните проучвания. Изследванията в стратегическото комуникационно управление се разбират като „контролираното, обективното и систематичното събиране на информация за целите на описването и разбирането“ (Broom and Dozier (1990: 85). Според Ййлинг управление на комуникацията, което не се базира на стратегически проучвания, е дефектно (Ehling (1985: 236).

Съществуват различни подходи за провеждане на комуникационни проучвания. Те варират от чисто интуитивни, ненаучни дейности, които са субективни и „с минимално използване на социологически или поведенчески изследвания“ (Grünig 1992: 162). Минават през неформални изследвания, които по своята същност са или ненаучни, или са неподходящи за конкретната ситуация. Третият вид комуникационни изследвания са научно основаните *формиращи* (formative), *програми* (programme) и *обобщаващи* (summative) проучвания. Прилагането им осигурява нужната надеждна информация на комуникационните специалисти, за да могат да вземат обосновани решения свързани с „целепологането, посоката на програмата, акцента на посланието и разпределението на бюджета“ (Simpson 1992: 27).

Стратегическите проучвания дават възможност за идентифициране и сегментиране на широката общественост на групи. Тези групи се характеризират с общи интереси и споделени проблеми. Това е изключително важно, тъй като понятието широка общественост е противоречи на изискването на публиките да бъдат хомогенни.

Освен изследванията, ключов елемент във всички етапи на стратегическото управление на комуникацията, е оценката на комуникационните инициативи. Оценката е:

Систематично прилагане на социологически изследвания, за да се оцени концепцията, планирането, изпълнението и въздействието на комуникационните програми. (Cutlip, Center and Broom 2000: 432)



Стратегическата оценка на всяка комуникационна програма включва три отделни нива: *оценка на подготовката, оценка на изпълнението и оценка на въздействието*. Оценката на подготовката включва оценяването на основните подготвителни дейности като „процеса на определяне на комуникационния проблем и планирането на комуникационната програма” (Cutlip, Center, and Broom 2000: 440). Оценката на изпълнението позволява да се извърши подробен анализ на реализирането на изготвените комуникационни планове. Най-високото ниво е оценката на въздействието. На това ниво се извършва цялостна оценка на резултатите и въздействието от комуникационните програми. Но оценяването на ефективността на стратегическите комуникационни програми трябва да бъде обвързано с общите и оперативните комуникационни цели, за да се осигури база за сравнение (benchmark), спрямо която да се проведе измерването и оценката.

В заключение можем да кажем, че организациите, за да могат да съществуват и да се развиват, трябва да преосмислят начина си на комуникация със своите стейкхолдъри. Комуникацията заради самата комуникация отдавна вече не води до изграждане и поддържане на изгодни взаимоотношения. Тактическата комуникация функционира на много ниско ниво и не е в състояние да доведе до ефективни резултати. Това изисква организациите да използват стратегически подход при управлението на своите комуникационни дейности. Но, за да бъде ефективен стратегическият комуникационен мениджмънт специалистите по корпоративни комуникации трябва да участват в процес на вземане на решения. Това се налага от честото разминаване между потребностите на организацията и нуждите на нейните публики. Освен това липсата или лошото комуникиране на определени решения често водят до възникване на напрежения и конфликти между публиките и организацията.

Литература:

1. Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. *Effective public relations*, 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.
2. DeWit, B. & Meyer, R. *Strategy: process, content, context*, 3rd edition. London: Thomson, 2004.
3. Dozier, D., Grunig, J. & Grunig, L. *Managers guide to excellence in public relations and communication management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
4. Ehling, W., Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management. *Public relations research and education*. 2(1), 1985, pp 233-238.
5. Fearn-Banks, K. *Crisis communication: a casebook approach*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.



6. Grant, R., *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, 6th edition. Oxford: Blackwell Publishers, 2008.
7. Grunig, J. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
8. Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. *Excellent public relations and effective organisations: a study of communication management in three countries*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
9. Hill, Ch. & Jones, G. *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
10. Lindeborg, R., Excellent communication. *Public relations quarterly*. 39(1), 1994, pp5-11.
11. Mintzberg, H. & Quinn, J. *The strategy process: concepts, contexts, cases*, 2nd edition. London: Prentice Hall, 1991.
12. Mintzberg, H. *The Rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall, 1994.
13. Plowman, K. Conflict, strategic management, and public relations. *Public relations review*. 31, 2005, pp131–138.
14. Simpson, A., Ten rules of research. *Public relations quarterly*. 37(2), 1992, pp27-28.
15. Temple, Richmond K. Setting CLEAR goals: the key ingredient to effective communication planning. *Public relations quarterly*. 47(2), 2002, pp32-34.
16. Wilcox, D. & Cameron, G. *Public relations: strategies and tactics*, 8th edition, 2005, New York: Longman.
17. Van der Heijden, K. *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley and Sons, 1996.