

2) Strategi

MEVIT4327
Strategisk kommunikasjon i praksis
Fredag 4. februar, 2011
Øyvind Ihlen

Dagens plan

- strategi som begrep
- strategimodeller
- situasjonsteorien
- symmetri
- kontingensteorien
- 'issues management'
- sosiale medier
- kompleksitet

Strategi som begrep

Strategidefinisjoner 1

- plan for hvordan nå mål
- ... manøver, mønster, posisjon, perspektiv
- «den sammenhengende fremgangsmåte, eller det mønster, den kombinasjon av metoder og teknikker som anvendes i forsøket på å påvirke organisasjonen i en planlagt retning» (Borum, 1997)

Strategidefinisjoner 2

- "Strategy is the direction and scope of an organisation over the long-term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations" (Johnson & Scholes, 2006)

Tre typer strategi

- lineær: steg-for-steg-planlegging i forhold forhåndsdefinert mål og mer eller mindre konstante omgivelser
- adaptiv: tilpasser seg underveis og balansere ifht. omgivelsene, kan endre målet
- fortolkende: sosial-konstruktivistisk utgangspunkt, identifisere interessenter

- Kan brukes på ulike nivåer!

Strategi som posisjonering

- billige produkter el. annerledes produkter
- unike ressurser

Unike ressurser

- sosial kapital: organisasjonens nettverk og kvaliteten på dette
- omdømme: folks erfaring med et produkt/et firma, hvordan det snakkes om det etc.
- innovasjon: evnen til å produsere tjenester/-produkter som ikke kan erstattes så lett

Kommunikasjonsbidrag

- sosial kapital: opprettholde, vedlikeholde, forbedre og forsterke forbindelser
- omdømme: varsellampe, forsvare mot urettmessige angrep
- innovasjon: formidle dette

Nivåer av komm.strategi

- overordna: refleksjon og balanse ifht. omgivelsene
- delstrategi: bestemte virksomhetsområder
- tiltaksplan: konkrete tiltak

- felles: forankring i kjernevirksomheten, definerer mål, tiltak, ressurser

Feltet strategisk ledelse

- fra normativ idealisme til kritisk realisme:
 - fra preskriptiv til 'emergent' perspektiv
 - fra empirisk kartlegging til bevisfokus
 - kritisk-orienterte studier
 - strategi som praksis
- en utvikling som ikke speiles innen feltet strategisk kommunikasjon

Aarhus-prosjektet

- påvirker forståelse av strategi
 - organisasjonsnivå
 - personlige faktorer
 - sosiale faktorer
- strategidefinisjoner
 - å sette opp et langsiktig mål
 - en planlagt rute
 - evnen til å tilpasse retningen
- preskriptiv tilnærming dominerer, men viser også forståelse for tilpassende perspektiver

European Comm. Monitor

- European Communication Monitor; 37 land, 1593 respondenter (hvorav 69 norske)
- Norge vs. Europa: Hva er det spesifikt norske?

Innflytelse

- Stort spenn, men svak tendens til at de norske respondentene mener de har større innflytelse (M= 5.35 vs. 5.25, skala 1-7)
- Stort spenn, men svak tendens til at kommunikasjon og omdømmehensyn oppskattes i Norge (M= 5.00 vs. 4.81)
- Det positive sjølbildet støttes av funn fra siste medlemsundersøkelse:
 - 70 % av virksomhetene har komm.sjefer/direktører som rapporterer direkte til toppleder/sitter i ledergruppa
 - 65 % av virksomhetene har «svært bevisst forhold til kommunikasjon som strategisk virkemiddel» (N=1188)

Viktige tema for komm.bransjen

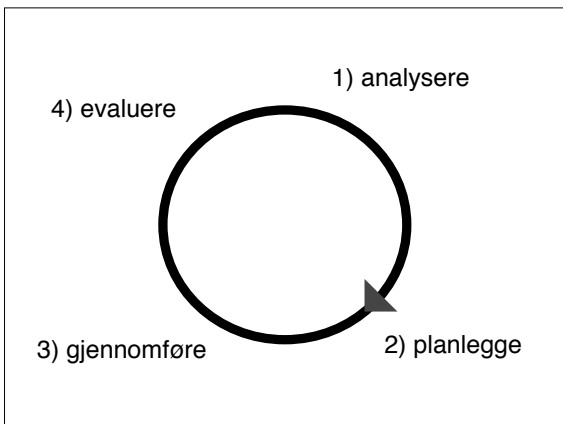
1. Forbinde strategi og kommunikasjon (1)
2. Håndtere bærekraftighet og samfunnsansvar (2)
3. Håndtere krav om åpenhet og aktive publikumsgrupper (5)
4. Bygge og vedlikeholde tillit (4)
5. Håndtere digitalisering/sosiale medier (3)

Strategimodeller

Elements in strategy process	Questions	Description
STRATEGY FORMULATION		
Strategic analysis		
Defining organisational purpose ↓	What is our purpose? What kind of organisation do we want to be?	A clarification of the purpose of the business, sometimes expressed in a mission statement. Some organisations also determine the values to which they wish to subscribe.
Environmental analysis ↓	Where are we now?	Environmental analysis involves the gathering and analysis of intelligence on the business environment. This encompasses the external environment (general and competitive forces), the internal environment (resources, competencies, performance relative to competitors), and stakeholder expectations.
Strategic choice		
Objectives ↓	Where do we want to be?	Objectives provide a more detailed articulation of purpose and a basis for monitoring performance.
Strategies ↓	How are we going to get there?	Strategies describe how the objectives are to be achieved.
Options analysis ↓	Are there alternative routes?	Alternative strategic options may be identified; options require to be appraised in order that the best can be selected.
STRATEGY IMPLEMENTATION		
Actions ↓	How do we turn plans into reality?	A specification of the operational activities and tasks required to enable strategies to be implemented.
Monitoring and control ↓	How will we know if we are getting there?	Monitoring performance and progress to meeting objectives, taking corrective action as necessary and reviewing strategy.

Elementer i strategiprosessen

D. Boddy (2005). *Management: An Introduction*, Prentice Hall.



Analyse – case

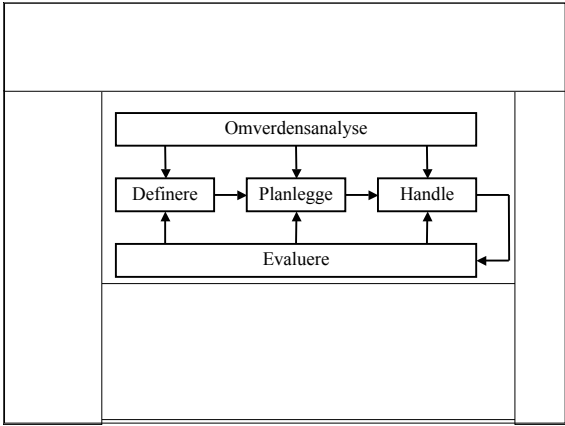
- undersøke målgruppa
 - intervjuer
 - fokusgrupper
 - spørreundersøkelser
 - innholdsanalyser
 - sekundære metoder
- kommunikasjonsproblem?

Planlegge – case

- sette mål
- utforme budskap
- identifisere kanaler

Iverksette og evaluere – case

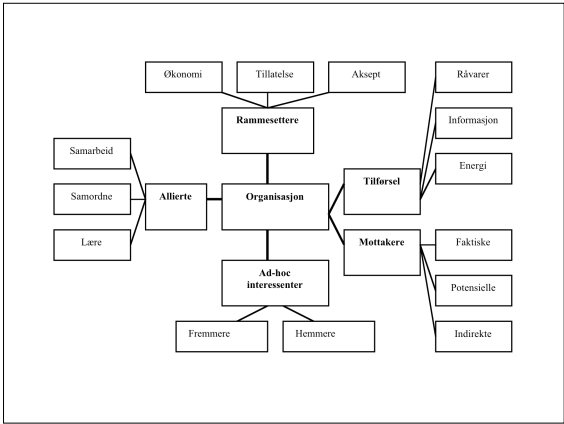
- praktisk gjennomføring
- evaluere om målet er nådd



Situasjonsteorien

Interessenter

- individer/grupper som har avgjørende betydning for en organisasjon, og omvendt
- identifisere, analysere, prioritere

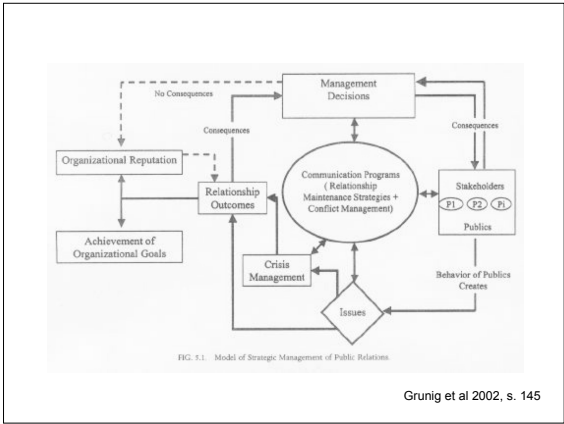


'Publics'

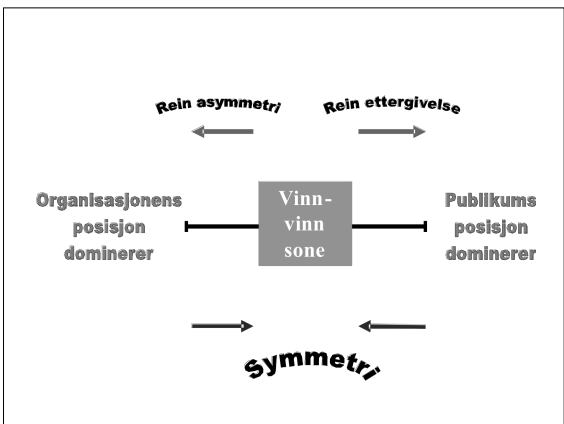
- aktive, berørte interessenter
- segmentering ved hjelp av situasjonsteorien
- avgjørende for kommunikasjonsaktivitet:
 - problemforståelse
 - begrensingsforståelse
 - engasjement
- brukes til å forutsi kommunikasjonsatferd og prioritere kommunikasjonsarbeidet

problemforståelse

		H	L
<i>mulighet til påvirkning</i>	H	Hva i all verden skal jeg gjøre?	Skit heller, det skjer uansett
	L	Dette problemet skal jeg fikse	Problem? Hvilket problem?



Symmetri



Empiri/epistemologi

- funn basert på egenrapportering
- svar: «informantene har neppe løyet»
- innvending: sannhet er en sosial konstruksjon

Ontologi

- ikke alle relasjoner har en vinn–vinn-sone
- ignorerer ressurser, fokuserer på form
- svar a): «først dialog, dernest asymmetri»
- innvending: hvordan kommunisere etisk da?
- svar b): profesjonelle balanserer hensyn
- innvending: mao. må en håpe på det beste..

Etikk

- *strategisk* kommunikasjon er idealet; organisasjonens mål det viktigste
- versus kommunikativ kommunikasjon, det beste argumentet vinner, etc.
- dialogen som skuebrød?

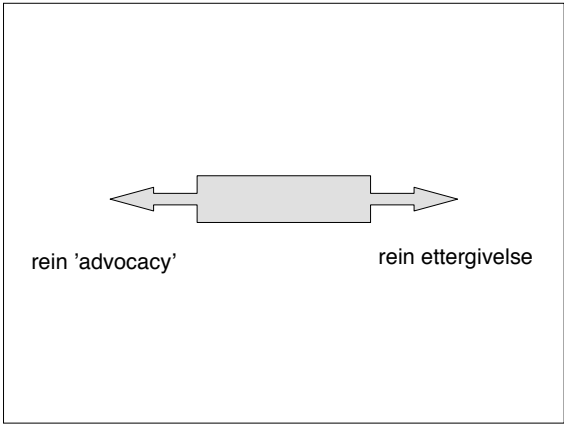
Politikk

- fremmer pluralismeperspektivet og status quo
- svar: aktivister bør også bruke symmetri

Kritikk fra teoretiske retninger

- retorikk
- kritisk teori
- postmodernister
- postkolonialister

Kontingensteori



- Interne variabler**
- trekk ved virksomheten
 - trekk ved kommunikasjonsfunksjonen/avd.
 - trekk ved ledelsen
 - indre trusler
 - individuelle karakteristika
 - trekk ved relasjonene

- Eksterne variabler**
- trusler
 - industriens kontekst
 - politisk og sosial kultur
 - eksternt publikum
 - tema

'Issues management'

Definisjoner

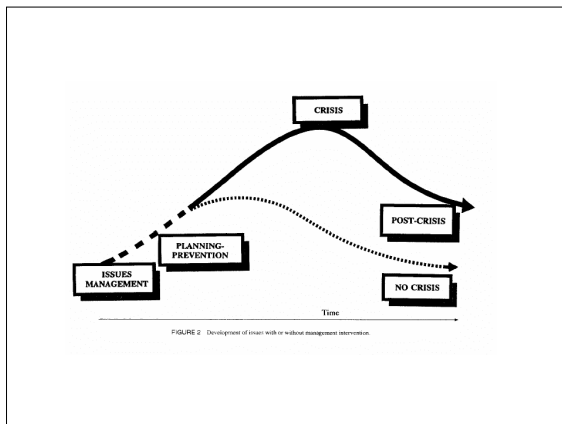
- 'Issue'
 - omstridt tema/problem som kan få betydning for en virksomhet
 - forventningsgap
 - innflytelse
- 'Issues management' = prosessen der virksomheter fanger opp gryende 'issues' og responderer

Risiko

- en god forsikring mot visse type kriser, forholder seg til *risiko*
- risiko = et mål på den effekten en 'issue' kan ha for en virksomhet

Modeller

- Chase & Jones:
 - identifisere, analysere, velge strategi, handle, evaluere
- Jaques:
 - definere, bestemme mål, sette delmål, utvikle taktikker



Identifisere

- over 150 teknikker
- etablere systemer for å følge med og kartlegge skiftende omgivelser
- teoretiske verktøy: f.eks. interessenteori, situasjonsteorien, toveiskommunikasjon

Sosiale medier

Dialog

- sosiale medier har potensial for dialog...
- ...men er ikke så sosiale
- markedsføringsverktøy?
- relasjonsbygging?
- sosiale medier må ses og brukes i sammenheng med andre medier

Kompleksitet

- planlegging og forberedelser kan også virke begrensende: en overforenkler
- gi opp forsøket på kontroll!
- bygg kultur for å håndtere kriser
- lær tilpasning og improvisasjon
- system er aldri stabile
- virkeligheten er sosialt konstruert

Oppsummert

- strategi fokuserer på måloppnåelse.
- kommunikasjon skal gi et strategisk bidrag til organisasjonen.
- minstekrav til en strategisk prosess: analyse, planlegging, gjennomføring, evaluering
- verktøy: Interessentkart, 'issues management'
- må kunne improvisere for å håndtere kompleksitet
