

Upravljanje ključnim problemima u poslovanju

Jelena Jurišić¹ i Žanina Žigo²

Tvrtke se u svojem djelovanju često susreću s različitim problemima. Neki su očekivani, drugi ne, neki su jednostavni, a drugi složeni, jedini su lako rješivi, ostali teže. Posebnu ulogu u poslovanju ima tzv. upravljanje ključnim problemima čija je uloga pripremiti organizaciju na pravodobno djelovanje i utjecanje na promjenu kako bi se izbjegla moguća kriza. Budući da njihova važnost raste u kriznim situacijama, presudno značenje ima njihovo prepoznavanje, analiranje i upravljanje. Ovaj rad doprinosi razumijevanju uloge upravljanja ključnim problemima (engl. *issues management*) u upravljanju kriznim događajima kroz teorijsku analizu odabrane strane i domaće literature. Cilj je ovoga teorijskoga rada opisati utjecaje i prednosti upravljanja ključnim problemima u poslovanju te njihovo ispreplitanje s rizicima i krizama kako bismo bili u mogućnosti uspješno upravljati organizacijom.

Poslovne organizacije dio su sredine i društva u kojem posluju, te se i njihovi interesi trebaju uzeti u obzir prilikom javnih rasprava. Stoga je neophodno da prepoznaju važnost odnosa s javnošću, tj. važnost komunikacije i dijaloga, kako s dionicima tako i s medijima kako bi se pronašlo kvalitetno rješenje za sve uključene strane. Rad pokazuje kako je upravljanje ključnim problemima važno za poslovne organizacije jer na taj način one same imaju mogućnost spriječiti nastanak krize, a ako se ona i dogodi, u većini slučajeva ne će biti presudna za opstojnost poslovanja jer se njome upravljalo prije, tijekom i nakon izbijanja.

Ključne riječi: ključni problem, upravljanje ključnim problemima, krizni događaj, rizik.

-
- 1 Doc. dr. sc. Jelena Jurišić, Fakultet hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za komunikologiju, Borongajska cesta 83d, 10 000 Zagreb. E-pošta: jjurismic@hrstud.hr.
 - 2 Dr. sc. Žanina Žigo, Hrvatsko katoličko sveučilište, Ilica 242, 10 000 Zagreb. E-pošta: zanina.zigo@unicath.hr.

1. Uvod

Promjene kao što su ograničeni prirodni resursi, sve veća osjetljivost društva na heterogenost vrijednosti, stavova, uvjerenja, interesa i gubitak povjerenja u vlade, medije i poslovne organizacije te poklanjanje povjerenja raznim aktivističkim organizacijama, potakle su razvoj upravljanja ključnim problemima u poslovnim organizacijama. Kako bi mogle na odgovarajući način reagirati ili se prilagoditi promjenama, poslovnim je organizacijama važno pravovremeno prepoznati nadolazeće promjene. Cilj je ovoga rada teorijska analiza ključnoga problema i važnost njegove uloge u poslovnoj te povezanost s rizicima i kriznim događajima. Za potrebe ovoga rada odabrana je i analizirana recentna međunarodna i domaća literatura.

U početku, javnost istražuje njoj zanimljivu temu te o istoj raspravljaju određene interesne skupine. Uđe li u javni prostor, postaje predmet interesa raznih dionika i brojnih drugih skupina.

Zbog toga je za organizaciju vrlo važno poznavati javnosti da bi se znalo kako komunicirati sa svakom od njih (Smith, 2005, 42), tj. važno je razumjeti ulogu odnosa s javnošću koji imaju „tri osnovna cilja: informiranje, uvjeravanje i dijalog” (Smith, 2005, 117).

U slučaju da se radi o temi koja bi mogla utjecati na rad određene poslovne organizacije, ona postaje njezin ključni interes jer mora „sačuvati tržišta, smanjiti rizik, stvoriti prilike i upravljati ugledom” (Regester i Larkin, 2002, 30). Stoga je jedan od osnovnih zadataka poslovne organizacije pratiti interno i eksterno okruženje, trendove u društvu, politici i industriji te poznavati dionike: „Neophodno je istražiti javnosti organizacije i utvrditi kakvi su njihovi stavovi prema samoj organizaciji, ali i širim ključnim problemima utvrđenima u EPISTEL i SWOT analizama...” (Tench i Yeomans, 2006, 189). Isto predlaže i Heath (1997, 104) koji ističe „kako bi se ključni problem mogao analizirati potrebno je poznavati procese javne politike, anticipirati društvene, ekonomske, tehnološke i političke promjene i ciljeve zagovornika ključnog problema.”

Nakon provedenih istraživanja i analiza, organizacija ima kvalitetan temelj za pripremu strategija i taktika upravljanja ključnim problemom kako bi pravovremeno mogla zaštititi poslovanje i odlučiti o daljnjim aktivnostima. Raspravljajući o upravljanju ključnim problemima nezaobilazno je uključiti i upravljanje rizicima i krizama. Njihova uloga i povezanost također su dio ovoga rada.

2. Upravljanje problemima – utjecaj i prednosti za poslovanje

Upravljanje ključnim problemima (engl. *issues management*) nezaobilazna je tema u raspravi o organizacijskom i kriznom upravljanju. Kako bi se mogla shvatiti povezanost ključnih problema s krizom i rizicima, potrebno je poznavati njihovo značenje.

Coombs definira krizu kao „događaj koji je nepredvidiv, glavna prijetnja koja može imati negativan utjecaj na organizaciju, industriju ili dionike ako se njome nepravilno upravlja” (Coombs, 2010b, 17). Regester i Larkin (2002, 120) u svojoj definiciji stavljaju naglasak na različite interesne skupine koje mogu biti pogođene takvom situacijom: „Krizna je događaj koji čini da tvrtka postane predmetom široke, politički neželjene pozornosti međunarodnih i lokalnih medija i drugih interesnih skupina, kao što su klijenti, dioničari, zaposlenici i njihove obitelji, političari, sindikati i aktivisti za zaštitu okoliša koji su, iz nekog razloga, čvrsto zainteresirani za aktivnosti organizacije.”

Budući da su štetni događaji u poslovanju, izazvani nekom aktivnošću ili događajem, često i ostavljaju posljedice različita intenziteta, za organizacije je korisno da ih procijene i odluče kako djelovati, tj. da analiziraju i upravljaju rizicima. Rizik se povezuje sa štetnim utjecajem koji neka aktivnost ili događaj mogu izazvati. Definicije brojnih stručnjaka i organizacija objašnjavaju kako je rizik procjena vjerojatnosti pojavljivanja nekoga opasnoga događaja i težina posljedica koje taj događaj može izazvati za ljude, okoliš i samu organizaciju (Heath, 1997, 327; Phillips i Young, 2009, 198; Walaski, 2011, 7; Coombs, 2014, 127).

Također je potrebno utvrditi što je ključni problem (engl. *issue*). Grunig i Repper (1992, 134) definirali su ga kao „politički ili društveni problem – problem čije rješenje stvara sukob u političkome ili društvenom sustavu”, dodajući kako ga javnost stvara zbog njegova nerješavanja.

Kako bi na vrijeme mogle reagirati i naći rješenje, brojne organizacije nastoje upravljati ključnim problemima. Howard Chase prvi je upotrijebio pojam *upravljanje ključnim problemima* sredinom 70-ih godina XX. stoljeća, kada ga je objasnio kao „sposobnost razumijevanja, mobilizacije, koordiniranja i usmjeravanja svih strategija i funkcija planiranja politike i svih vještina odnosa s javnošću prema postizanju jednog cilja: smislenog sudjelovanja u stvaranju javne politike koja utječe na osobnu i institucijsku sudbinu” (Tench i Yeomans, 2006, 378). Smith (2005, 21) opisuje da je to proces praćenja i procjene prikupljenih informacija koji služi organizaciji u predviđanju problema dok su još u fazi nastajanja kako bi mogla poduzeti odgovarajuće korake prije nego što izmaknu kontroli.

Heath (1997, 6) opaža kako trendovi koji su bitni za organizaciju mogu sazreti do razmjera javne politike te regulatornih i zakonodavnih ograničenja. Dakle, upravljanje ključnim problemima zapravo je redovna provjera okolnosti u kojima se posluje. Uspješne organizacije redovno će pratiti trendove u okolini, procjenjivati koliko oni utječu na njihovo poslovanje te nastojati reagirati na vrijeme radi smanjenja sukoba i povećanja usklađenosti, sve kako bi zaštitile i nesmetano nastavile poslovanje (Grunig, 1992, 13; Coombs, 2010a, 55; Coombs i Holladay, 2007, 80).

Tucker i Broom definirali su upravljanje ključnim problemima kao „proces čiji je cilj pomoći sačuvati tržišta, smanjiti rizik, stvoriti prilike i upravljati ugledom (korporacijskim ugledom) kao imovinom tvrtke, a u korist i organizacije i njezinih dioničara” (Tucker i Broom, 1993, prema Register i Larkin, 2002, 30). Heath (1997, 6) napominje kako ovoj definiciji treba dodati i „na obostranu korist njezinih ključnih dionika”. Dakle, važno je shvatiti da problemi nastaju zbog različitih interesa raznih javnosti i stalno promjenjivih trendova u okolini koji za neke industrije mogu biti čak i fatalni. Heath i Palenchar (Heath i Palenchar, 2009, prema Jin, Fisher Liu i Austin, 2014, 75) slažu se da organizacijski ključni problem može biti sporna točka, odnosno da različita stajališta različitih javnosti mogu utjecati na ostvarenje strateškoga plana organizacije te na budući uspjeh ili neuspjeh. Ključni problemi javljaju se u promjenjivom okruženju i često nastaju zbog različita sustava vrijednosti organizacije i dijela njezine javnosti, odnosno zbog neravnoteže u stajalištima (Smith, 2005, 21). Zbog toga je potrebna redovna provjera okolnosti u kojima organizacija posluje čiji je cilj pravodobna priprema ili utjecaj na promjenu i izbjegavanje kriznih situacija.

Heath (1997, 89) je zaključio kako „na tisuće ključnih problema nastaju, ali ne razviju se do interesa koji zahtjeva veliku, ako i bilo kakvu, reakciju tvrtke.” Također objašnjava kako mnogi ključni problemi nestanu, a samo se malo njih razvije. Heath (1997, 89) navodi kako je poznavanje razlike „ključno jer ni jedna organizacija nema resursa za skeniranje, praćenje i reakciju na sve ključne probleme.” Stoga poslovne organizacije prilikom procjene situacije mogu odlučiti koji su ključni problemi važni za njihovo poslovanje i u skladu s tim pripremati odgovarajuće strategije i taktike. Heath (2010, 11) također smatra kako ključni problem nastaje iz rizika te može prerasti u krizu. Kao jedan od najboljih primjera navodi ključne probleme sigurnosne/zdravstvene opasnosti od upotrebe duhana. Kako se u javnosti raspravljalo o riziku utjecaja cigareta na zdravlje, tako je to preraslo u krizu za duhansku industriju i javne zdravstvene vlasti: „Javne interesne skupine usmjerile su se na izravnu zabranu svih oglašavanja duhanskih

proizvoda kao jedan od glavnih načina da se smanji želja mladih ljudi za pušenjem” (Heath, 1997, 75).

Coombs (2010a, 55) dodaje kako upravljanje ključnim problemima i upravljanje krizama imaju uzajaman odnos te ključni problem može izazvati krizu, odnosno ona može izazvati ključni problem. On nastaje iz različitih razloga, kao posljedica poduzetih aktivnosti jedne strane ili više njih. Kada poslovne organizacije ne bi aktivno sudjelovale u upravljanju ključnim problemima, prijetili bi im rizici od uništenja poslovanja. Prijetnje mogu biti razne: pregovori i prilagodbe, kaznene tužbe, zakonske, regulatorne, administrativne ili sudske presude i sl. (Regester i Larkin, 2002, 31; Grunig i Repper, 1992, 146–147). Zbog toga je uvijek dobro imati na umu važnost procjena rizika. Regester i Larkin (2002, 13) predlažu procjenu kada nastane novi rizik, kada se stupanj postojećega promijeni ili kada nastane njegovo novo shvaćanje.

Heath (2010, 3) navodi da organizacije mogu razvijati programe pripravnosti do te mjere da budu spremne odgovoriti, uvesti kontrolu, umanjiti štetu i zaštititi druge interese u slučaju kriznoga događaja. Krize dolaze u svim vrstama i predstavljaju različite stupnjeve opasnosti, a mnoge uključuju gubitak života i štetu na imovni (Heath, 1997, 289). Zbog toga neke od njih postanu ključni problem. „Trokutni spoj između rizika, ključnog problema i krize može imati posljedice za javnu politiku, a može nastati i dovesti do prijetnji i prilika za privatni djelokrug” (Heath, 2010, 11). Način upravljanja kriznim događajem može odrediti hoće li ishodi za organizaciju biti prijetnje ili prilike (Coombs, 2010b, 19).

Krize su iznenadni, ali predvidivi događaji. Ako se kriza unaprijed pretpostavila i ako se dogodila, organizacija odgovarajućim, unaprijed pripremljenim planovima i programima može djelovati da javnost i sama odgovorna organizacija kroz krizu prođu brže i uz što manji negativan utjecaj. Nezaobilazno je pritom voditi računa i o utjecaju medija jer „krize su medijski događaji par excellence. Brzina, učinkovitost i povećana internacionalizacija masovnih medija čine ih velikim izvorom informacija, glasina, slika i mišljenja o događajima.” (t Hart i Sundelius, 2013, 454).

Potrebno je također osvrnuti se i na ulogu te prava poslovnih organizacija u društvu. Kao i drugi različiti dionici, one su dio sredine i društva u kojem djeluju te im je poslovanje regulirano različitim zakonima i propisima. Zbog toga su i one sudionici koji imaju svako pravo aktivno sudjelovati u stvaranju javne politike koja se odnosi na njihovo poslovanje (Regester i Larkin, 2002, 28), a kako bi to mogle, moraju poznavati problem. Kada bi organizacije bile pasivni promatrači promjena koje će izravno utjecati na njih, moglo bi se govoriti o neodgovornim i nedemokratskim praksama, a

uloga aktivista postala bi pretjerano važna. Chase promišlja kako bi „poslovanje bez upravljanja ključnim problemima bilo talac aktivista” (Grunig i Repper, 1992, 146). Dakle, svako društvo, pa tako i organizacije koje žele odgovorno poslovati, treba težiti ravnoteži u donošenju društveno važnih odluka. Renfro (Renfro, 1993, prema Heath, 1997, 106) ističe kako „korporacija ne stoji sama, već u okruženju koje se sastoji od kupaca, klijenata i dobavljača. Tamo gdje ključni problemi u nastajanju uzrokuju promjene u neposrednom okruženju, od ključnog je značaja da korporacija uključi primjedbe svojih kupaca, klijenata i dobavljača kako pri skeniranju tako i u sustavu otkrivanja ključnog problema, te im priopći svoje probleme i istraživanja.”

Budući da promjene iz okoline mogu imati posljedice za cjelokupno poslovanje, upravljanje njima nije zadatak jedne funkcije u sustavu, već je strateški cilj cjelokupne organizacije. Heath (1997, 25) opisuje kako upravljanje ključnim problemima doprinosi procesu planiranja: predviđanjem, analizom i davanjem prednosti ključnim problemima; pomaganjem u pripremi stajališta organizacije o svakom ključnom problemu; utvrđivanjem ključnih javnosti i utjecajnih osoba čija je podrška važna za temu javne politike; definiranjem poželjnih ponašanja javnosti i utjecajnih osoba.

Tench i Yeomans (2006, 385) navode kako je za organizaciju važno da prilikom procjene utjecaja problema na poslovanje odgovori na tri pitanja:

- „Je li poslovanje simbol (npr. *junk food*) ili je sama aktivnost ugrožena?
- Odgovara li trenutačno pitanje drugim debatama (npr. debljina – *junk food* – fizička aktivnost – kozmetička operacija)?
- Imaju li snage koje pokreću ovo pitanje ovlasti angažirati i održavati javni interes?”

Grunig (1992, 13) objašnjava kako strateški odnosi s javnošću počinju utvrđivanjem mogućih problema u suradnji s dionicima i onih kategorija dionika koji mogu biti pogođeni problemom te podjelom javnosti na one koji drukčije reagiraju na iste probleme. Grunig i Repper (1992, 148) navode tri Chaseove strategije za upravljanje ključnim problemima: reaktivnu (organizacija se suprotstavlja promjeni), prilagodljivu (organizacija se prilagođuje zahtjevima vanjskih skupina) i dinamičnu (organizacija djeluje proaktivno – stvara i usmjerava politiku). Svoj model nude i Buchholz, Evans i Wagley s četiri pristupa: reaktivnim (borba protiv promjena), prilagodljivim (prilagodba promjenama), proaktivnim (utjecanje i prilagodba) i onim koji utječe na promjenu (Buchholz, Evans i Wagley, 1986, prema Grunig i Repper, 1992, 149).

Vibbert je opisao četiri faze kroz koje prolazi ključni problem: definiciju, ozakonjenje, polarizaciju i identifikaciju (Grunig i Repper, 1992, 149). Mediji pritom imaju važnu ulogu u posljednje dvije faze. S druge strane, Regester i Larkin (2002, 37) opisuju Hainsworthov i Mengov životni ciklus ključnoga problema koji se također sastoji od četiri faze:

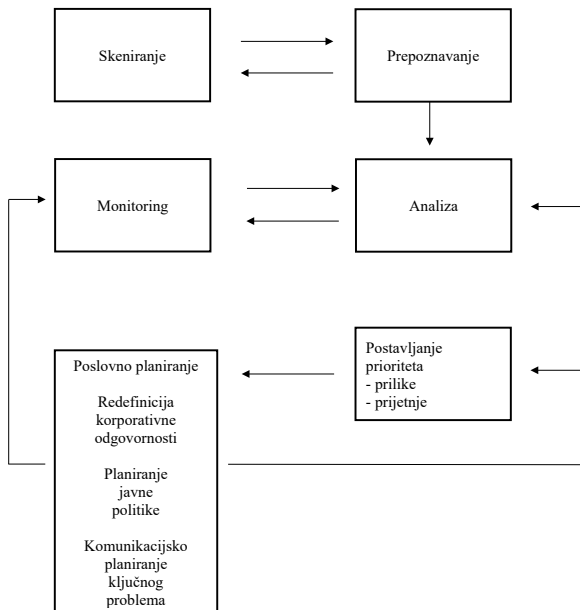
- Faza početka: mogući ključni problem,
- faza posredovanja i širenja: ključni problem u nastajanju,
- faza organizacije: trenutačni i krizni problem,
- faza zaključka: neaktivan problem.

Tench i Yeomans (2006, 378) analizirali su životni ciklus ključnoga problema koji su razvili Regester i Larkin i zaključili da se intenzitet ključnoga problema povećava u prve tri faze (potencijalnoj, u nastajanju i trenutačnoj), a svoju najveću moguću jačinu dostiže u četvrtoj, kriznoj fazi, nakon koje se u petoj, ujedno i posljednjoj fazi, smanjuje pritisak na organizaciju kada se očekuje da će i završiti. Autori zaključuju kako je pretpostavka modela da će problemi, ako se njima ne upravlja, prerasti u krizu. Tench i Yeomans (2006, 378) objašnjavaju kako se Gaunt i Ollenburger (1995) te Seitel (1989) ne slažu s tom teorijom jer je upravljanje problemima proaktivno, što znači da organizacija prati i predviđa probleme te s njima upravlja u pretkriznoj fazi. Međutim, ako ne budu riješeni, problemi mogu prerasti u krizu te se njima nastavlja upravljati, ali reaktivno.

Coombs i Holladay (2007, 81) ponudili su i opisali korake u procesu upravljanja ključnim problemima navodeći Chase-Jonesov model i katalitički model Crablea i Vibberta. Chase-Jonesov model ima pet koraka koji obuhvaćaju definiranje, analizu, mogućnost promjene strategije, akcijski plan i vrjednovanje ključnoga problema, a njegova je slaba strana zanemarivanje potencijala koji komunikacije mogu imati u procesu utjecanja na razvoj događaja (Coombs i Holladay, 2007, 81). Tu slabost uočili su i nadopunili Crable i Vibbert (1985) uvođenjem katalitičkoga modela prema kojemu se ključni problem sagledava iz položaja dionika i procjenjuje se u kojoj se fazi životnoga ciklusa problem nalazi. Ključni problem, prema Crableu i Vibbertu, ima pet različitih faza životnoga ciklusa: potencijalnu, neposrednu, trenutačnu, kritičku i latentnu (Coombs i Holladay, 2007, 81-82). Dodavanjem komunikacija u upravljanje ključnim problemima još jednom su potvrdili važnost njihove uloge u upravljanju. Budući da javnost često pokreće interes za problem objavama u medijima (Grunig i Repper, 1992, 149), vrhunski odnosi s javnošću dugoročno i marljivo grade

odnose s medijima kako bi mogli utjecati na rješavanje ključnih problema prije drugih.

Heath (1997, 91-118) je upozorenje na ključni problem i proces reakcije shematski prikazao na sljedeći način:



Slika 1. Upozorenje i postupak odgovora (Heath, 1997, 90)

Slika 1. prikazuje kako bi organizacije trebale pratiti razvoj ključnih problema i utvrđivati kako njihovo rješavanje može utjecati na poslovanje, javnu politiku ili komunikacijski plan.

Heath (1997, 91-118) je upravljanje ključnim problemima podijelio i opisao u sljedećim fazama:

- Utvrđivanje ključnih problema,
- skeniranje ključnih problema,
- monitoring ključnih problema,
- analiza ključnih problema i
- postavljanje prioriteta.

Tench i Yeomans (2006, 383) također su predložili sustav za upravljanje ključnim problemima koji se ne razlikuje znatno od Heathova jer svi traže odgovore na ista ili slična pitanja. Oni (2006, 383) su podijelili sustav analize ključnoga problema u dva dijela: promišljanje i planiranje

te djelovanje. Pri tom promišljanje i planiranje uključuju: usredotočenost, listu ključnih dionika, procjenu snage, procjenu realnosti i procjenu tempa razvoja problema. A drugi dio Tenchova i Yeomansova procesa čine: definiranje uloge koju poslovna organizacija želi imati, realan pristup, pokretanje teme, djelovanje i davanje smisla.

„Utvrdivanje ključnog problema uključuje utvrđivanje postoji li problem (sporna točka, različita mišljenja, manjak legitimiteta) koji bi mogao utjecati na ostvarenje strateškog poslovnog plana organizacije. Ključni problemi nastaju zbog zabrinutosti koja se odnosi na proizvode, usluge, operacije, politike, lokaciju ili zaposlenike određene organizacije” (Heath, 1997, 91). Prema Heathu (1997, 91), „ključni problem može nastati zbog promjena u evaluacijskim kriterijima”, tj. zbog novoga značenja korporativne odgovornosti ili ako se utvrdi da poslovna organizacija ili industrija čine nešto neprihvatljivo ili neugodno ključnim javnostima. Heath (1997, 91) smatra kako će na „javnu politiku vjerojatno utjecati samo oni problemi koje promoviraju dionici koji imaju moć i retoričku sofisticiranost” i zbog toga je „potrebno utvrditi hoće li se interes manifestirati u zakonodavnom ili regulatornom smislu.”

Skeniranje Heath (1997, 92) opisuje kao „traženje vjerodostojnih rasprava, znanstvenih otkrića ili interesa koji bi mogli biti važni za organizacijsko planiranje i rad.” Također navodi kako se „ključni problem može uključiti u sustav monitoringa samo ako su ispunjena tri kriterija:

- (a) Ako se navodi u standardnim indeksima te novinari vjeruju kako je opravdan i vrijedan javne diskusije,
- (b) Može se dogoditi da ključni problem postane slučaj koji će prijetiti radu poslovne organizacije ili stvoriti priliku za marketinšku prednost,
- (c) Ključni problem može se povezati s barem jednom prepoznatljivom skupinom (bilo poslovnom, vladinom ili aktivističkom) koja ima dosadašnje rezultate ili potencijal da ga stavi na zakonodavni dnevni red” (Heath, 1997, 93).

Kod prvoga koraka, tj. usredotočenosti Tench i Yeomans (2006, 383) traže odgovore na pitanja tko ili što je ključni problem učinio javnom temom te koji su najbolji i najgori ishod za organizaciju. Prilikom mapiranja ključnih dionika oni (2006, 384) istražuju pojedince i organizacije koje imaju informirani stav o ključnom problemu te ih dijele prema „članstvu” u određenim koalicijama i prema nivou direktnoga utjecaja ključnoga problema na svakodnevne interese ili odgovornosti. Isto čini i Heath u fazi skeniranja.

Monitoring ključnoga problema prema Heathu (1997, 94) pretpostavlja „kako neki ključni problemi predstavljaju prilike ili prednosti te se stoga trebaju pratiti kako bi se vidjelo kako će se razvijati, koju poziciju koji

zagovornik zauzima i do kojeg raspona ključni problem postiže vidljivost i kredibilitet kod javnosti i *opinion leadera*.” Autor (1997, 94) također smatra kako je jedan od problematičnih aspekta monitoringa ključnoga problema „predviđanje njegova budućeg razvoja, hoće li njegova važnost rasti ili padati i hoće li njegove posljedice za organizaciju biti više ili manje ozbiljne.”

Bitnu vrijednost u upravljanju ključnim problemima ima i „Renfrova (1993) rasprava da se ključni problem razvija kroz šest faza: (a) nastanak (rezultat ključnih promjena), (b) definicija (pojedinci ili skupine opisuju ključni problem), (c) imenovanje (povezivanje s nekoliko pojmova koji mu daju identitet), (d) nositelj (ključni igrači poistovjećuju se s ključnim problemom i zalažu se glede tog pitanja), (e) skupina (zainteresirane strane mogu se definirati kao demografska ili interesna skupina i (f) medijsko prepoznavanje (urednici, novinari i direktori novosti ili vijesti vjeruju da vrijedi izvješćivati o ključnom problemu jer ima ili zaslužuje status vijesti” (Heath, 1997, 96).

U upravljanju ključnim problemima glavna je Renfrova faza imenovanje jer „oni koji definiraju ključni problem pobjeđuju u debati” smatra Heath (1997, 96). To potvrđuje i Smith (2005, 101) koji tvrdi da „ton postavlja onaj tko prvi objavljuje priču, a sve ostale moguće inačice moraju tomu konkurirati”. Time i Heath i Smith dokazuju kako uokvirivanje ima važnu ulogu u upravljanju ključnim problemima. Ono osigurava kontekst tako što odabirom i isticanjem informacija stvara tematski okvir koji ljudima služi kako bi te informacije protumačili i procijenili (Coombs i Holladay, 2010, 192). Stoga ga treba uzeti u obzir pri stvaranju sadržaja, neovisno o tom tko ga stvara, kako bi reakcija primatelja poruke bila primjerena. Entman (1993) tako raspoznaje četiri moguća ishoda uokvirivanja: definiranje problema, utvrđivanje uzroka, stvaranje moralnih odluka i predlaganje rješenja (Coombs i Holladay, 2010, 192). Navedeni ishodi utječu na emocije javnosti i ugled organizacije, a Coombs i Holladay (2010, 193) upozoravaju: „vijesti su moćan alat uokvirivanja jer se čitatelji oslanjaju na medije za informacije o problemima (Druckman, 2001; Nelson i Oxley, 1999).”

U skladu s tim Tench i Yeomans (2006, 388) tvrde kako je za poslovnu organizaciju važno definirati ulogu koju želi imati. Potrebno je procijeniti kolika je vjerojatnost da će javnost organizaciju smatrati odgovornom te je u skladu s tim važno odlučiti kako reagirati. U fazi realnoga pristupa organizacija se usmjerava na ono što može postići te odgovara na pitanja kakav je stav tvrtke ako je uključena, je li moguće promijeniti činjenice ili percepciju te koji od dva posljednja bolje služe poslovnim interesima tvrtke.

U sljedećoj fazi upravljanja ključnim problemom Tench i Yeomasn (2006, 390) predviđaju pokretanje teme, tj. djelovanje „stvaranjem vlastitog kruga utjecaja informiranjem i educiranjem prirodnih saveznika te utvrđivanjem i pridobivanjem podrške potencijalnih saveznika.”

Objašnjavajući temelje za analizu ključnoga problema Heath (1997, 104) navodi kako monitoring i analiza procjenjuju njegov intenzitet i društveno-političku održivost te objašnjava kako: „Analiza ključnog problema uključuje istraživanje činjenica, pretpostavki, zaključaka i političkih preporuka sudionika u diskusiji.” Ishodi monitoringa i analize temelj su za postavljanje prioriteta ključnoga problema. Prema Heathu (1997, 107) važno je utvrditi „koji ključni problemi predstavljaju prijetnje ili prilike za održivu implementaciju strateškog poslovnog plana”. Isto čine i Tench i Yeomans (2006, 385) prilikom procjene realnosti ocjenjujući postoje li stvarne i mjerljive prijetnje i prilike.

Procjena tempa razvoja ključnoga problema odgovara na pitanje hoće li se ključni problem razvijati, bez obzira ako je i ušao u javnu domenu. Dvije su posljednje faze Tenchove i Yeomansove teorije djelovanje i davanje smisla temi. Oni tvrde kako zainteresiranoj javnosti više znače poduzete aktivnosti poslovne organizacije, nego komunikacija o aktivnostima koje tek namjeravaju poduzeti (Tench i Yeomans, 2006, 394). To bi značilo, nakon što se utvrde prijetnje i prilike, potrebno ih je ugraditi u poslovne planove. Heath (1997, 107) predlaže Akcijski program odgovora na ključni problem koji, kako je vidljivo na Slici 1., „uključuje elemente strateškog poslovnog planiranja, komunikacijske inicijative, planiranje javne politike, redefiniciju korporativne odgovornosti namijenjenih ispravljanju situacije” (Heath, 1997, 107).

Heath u posljednjoj fazi upravljanja ključnim problemima predviđa ugrađivanje akcijskoga programa odgovora na ključni problem u poslovne planove, ali i redefiniciju korporativne odgovornosti.

Svaki način upravljanja ključnim problemima mogao bi biti dobar, no komunikacija koju su u proces uključili Crable i Vibbert i dijalog dionika imaju nezaobilaznu ulogu u pronalaženju odgovarajućega rješenja za uključene strane jer je omogućena dvosmjerna komunikacija.

Primjena dijaloga u poslovnom upravljanju podržava prakse izgradnje dogovora i rješavanja sukoba, tj. pomaže sudionicima dijaloga u sagledavanju ključnih problema sa stajališta zajedničkih potreba i postizanje rješenja koje može poboljšati njihove odnose (Smith, 2005, 120).

Nakon što se ključni problemi utvrde i definiraju, potrebno ih je podijeliti prema razinama prioriteta koje Heath (1997, 107) naziva „zakonodavni ciklus:

1. razina prioriteta: sudski spor
2. razina prioriteta: praćenje zakonodavstva
3. razina prioriteta: predzakonodavstvo
4. razina prioriteta: potencijalno zakonodavstvo
5. razina prioriteta: ključni problem u nastajanju.”

Kako bismo mogli razumjeti odnos ključnoga problema i krize, važno je opisati i Coombsov (2010b, 22) proces kriznoga menadžmenta koji se odvija u tri jednostavne faze – pretkriznoj, kriznoj i poslijekriznoj fazi. Pretkrizna faza obuhvaća otkrivanje pokazatelja, prevenciju i pripravnost. Prevencija podrazumijeva procedure strateškoga i operativnoga upravljanja koje trebaju biti jasne puno prije nego što se kriza dogodi (Coombs, 2010b, 26; Tirkkonen i Luoma-aho, 2014, 193). Coombs smatra kako se u toj fazi treba više posvetiti komunikaciji o rizicima jer ona nije bila dovoljno uključena u pripremu za krizu (Coombs i Holladay, 2010, 27).

Coombs (2010b, 28) navodi da je krizna faza najteža u procesu upravljanja jer odluke i poruke koje organizacije pošalju tijekom takva događaja imaju važan utjecaj na ishod. Osnovne su taktike u odgovoru na krizu brzina, točnost i dosljednost jer su to načini stvaranja vjerodostojnosti.

Poslijekrizna faza odnosi se na aktivnosti nakon što se poslovanje vrati u redovno stanje i uključuje dodatne informacije za dionike, suradnju s ulagačima i učenje iz kriznoga događaja (Coombs i Holladay, 2010, 20, 26). Coombs (2010b, 20) dodaje kako poslijekrizna komunikacija obuhvaća analizu rezultata kriznoga menadžmenta, raspravu s pojedincima o potrebnim promjenama i osiguravanje dodatnih poruka o krizi, ako je potrebno. Također, prilikom analize, krize treba promatrati kao proces sa svojom prošlošću jer razotkrivaju organizacijske probleme koji su već prije postojali (Tirkkonen i Luoma-aho, 2014, 196).

Nakon toga se organizacija treba oporaviti i osmisliti kako izbjeći ponavljanje istoga događaja (Capozzi i Rucci, 2013, 16). Zbog toga je potrebno definirati procese i odrediti „prekretnice”.

Neuspješno upravljanje problemima u pretkriznoj fazi može prijeći u kriznu. Kako bi to izbjegle, organizacije moraju imati ugrađene senzorne mehanizme da bi mogle snimati okolinu te na vrijeme otkriti probleme, procijeniti stanje i spriječiti rizike ili ih svesti na najmanju moguću mjeru

(Dozier i Repper, 1992, 186; Grunig, 1992, 505; Taylor i Perry, 2005, 210; Coombs, 2010a, 55). Dozier i Repper (1992, 187) također dodaju kako se za istraživanje okoline koristi tehnikama probabilističkoga uzorka i anketiranjem javnosti, a dubinski intervju i analiza sadržaja nadopunjuju prethodne dvije metode.

Svakako je potrebno primijetiti i dvostruku ulogu medija u upravljanju ključnim problemima.

Prije svega oni organizacijama služe kao izvor informacija prilikom praćenja okoline u kojoj posluju što može doprinijeti u pripremi PEST analize, procjeni prijetnji i slabosti te prilika i prednosti. Njihova druga uloga najviše dolazi do izražaja prilikom kriznih događaja kada poslovne organizacije nastoje što brže reagirati i utjecati na oblikovanje teme.

Za poslovne organizacije važno je povezati upravljanje krizama s ključnim problemima jer uspješno upravljanje ključnim problemima može spriječiti krizni događaj i, kako Coombs (2010b, 19) navodi, „način na koji se krizom upravlja određuje hoće li ishodi biti prijetnje ili prilike za organizaciju”. Uspješnim upravljanjem ključnim problemima organizacija može spriječiti da on postane predmetom javne politike. Međutim, neki problemi koji su se ili ignorirali ili nisu bili poznati mogu postati vidljivi tek nakon kriznoga događaja, pa odgovorne ustanove mogu tražiti rješenja kako se oni ne bi ponavljali (Heath, 1997, 289; Coombs, 2010a, 56). „Ako je organizacija uključena u upravljanje ključnim problemom prije, tijekom i nakon krize, može ublažiti – možda spriječiti – da kriza postane ključni problem radeći brzo i odgovorno na uspostavi ili ponovnoj uspostavi razine kontrole koju očekuju dionici” (Heath (1997, 289).

Organizacije mogu društvene ključne probleme (engl. *social issues*) uključiti u svoje programe upravljanja ugledom te stajalište o tom prenositi u svojim politikama, na mrežnim stranicama, u novinskim sadržajima, oglašavanjem. Povezujući upravljanje ključnim problemima s ugledom organizacije, može se spriječiti krizu koja bi mogla biti prijetnja postizanju planiranih ciljeva (Coombs, 2010a, 59). Heath (1997, 16) navodi kako upravljanje ključnim problemima doprinosi strateškom upravljanju tako što omogućuje organizacijama da utječu na javno mišljenje u početnoj fazi, djeluju proaktivno, a direktorima pruža donošenje poslovnih odluka na temelju empirijskih i kvalitativnih analiza te stvaranje dugoročne suradnje razvojem dvosmjerne komunikacije.

3. Zaključak

U radu je analizom recentne međunarodne i domaće literature predstavljena važnost upravljanja ključnim problemima za opstojnost poslovne organizacije. Njegovu ulogu potrebno je shvatiti kao funkciju koja treba biti uključena u sve pore poslovne organizacije, posebno u pripreme strategija i taktika. Međutim, potrebno je da se poslovne odluke i programi temelje na odgovarajućim istraživanjima.

Zbog toga su u radu opisani Vibbertov te Hainsworthov i Mengov model praćenja životnoga ciklusa ključnoga problema kao i nekoliko modela upravljanja njima gdje su Crable i Vibbert dodali vrijednost prepoznavanjem važnosti uključivanja komunikacija u upravljanje ključnim problemima.

Temeljna prednost upravljanja ključnim problemima sadržana je u tom da se problem može pravovremeno prepoznati, a organizacije nakon procjene utjecaja problema na poslovanje mogu odlučiti o daljnjim aktivnostima.

Također je nezaobilazno bilo objasniti i važnost poznavanja trokutnoga spoja u upravljanju rizicima, krizama i ključnim problemima jer, ponekad ključni problem nastane iz nezavisne teme, a ponekad je posljedica nekoga kriznoga događaja.

Potrebno je poznavati i teorije i primjere iz prakse koje stoje na raspolaganju kako bi organizacija mogla uspješno odgovoriti na nove izazove jer brojne promjene za suvremeno poslovanje dolaze iz eksternih izvora. Kako su izazovi za poslovne organizacije sve intenzivniji i zahtjevniji potrebna su kvalitetna strateška rješenja koja u analizu stanja trebaju uključiti i kontinuirano praćenje međunarodnih i domaćih istraživanja, teorija i trendova.

Na kraju se može zaključiti kako je upravljanje ključnim problemima važno za poslovne organizacije jer omogućava sprječavanje nastanka kriznoga događaja, a ako se isti i dogodi ne će biti presudan za opstojnost poslovanja jer ga se pravovremeno prepoznalo i njime upravljalo.

Literatura

- Capozzi, Louis; Rucci, Susan R. (2013). *Crisis Management in the Age of Social Media*. New York: Business Expert Press.
- Coombs, W. Timothy (2010a). *Crisis Communication and Its Allied Fields*. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communications* (str. 54-64). Malden: Blackwell Publishing.
- Coombs, W. Timothy (2010b) *Parameters for Crisis Communication*. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communications* (str. 17-53). Chichester: Blackwell Publishing.
- Coombs, W. Timothy (2014). *Nestlé and Greenpeace: The Battle in Social*

- Media for Ethical Palm Oil Sourcing. U: Marcia W. DiStaso, Denise Sevick Bortree (ur.), *Ethical Practice of Social Media in Public Relations* (str. 126-137). New York: Routledge.
- Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2007). *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. Malden: Blackwell Publishing.
- Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2010). Examining the Effects of Mutability and Framing on Perceptions of Human Error and Technical Error Crises: Implications for Situational Crisis Communication Theory. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 181-204.
- Dozier, David M., Repper, F. C. (1992). Research Firms and Public Relations Practices. U: James E. Grunig et al. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 185-216). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James E. et al. (ur.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James; Repper, F. C. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. U: James E. Grunig et al. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 117-158). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James E.; White, J. (1992). „The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice”, U: James E. Grunig et al. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 31-64). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, Robert L. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Heath, Robert L. (2010). Introduction – Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communications* (str. 1-13). Malden: Blackwell Publishing.
- Jin, Yan; Fisher Liu, Brooke; Austin, Lucinda L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), str. 74-94.
- Phillips, David; Young Philip (2009). *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*. London, Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Regester, Michael; Larkin, Judy (2002). *Risk Issues and Crisis*

- Management: A Casebook of Best Practice. London: Kogan Page Limited.
- Smith, Ronald D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Taylor, Maureen; Perry, Danielle C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31, str. 209-217.
- Tench, Ralph; Yeomans, Liz (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- 't Hart, Paul; Sundelius, Bengt (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict*, 48(3), str. 444-461.
- Tirkkonen, Paivi M.; Luoma-aho, Vilma (2014). *Authority Crisis Communication vs. Discussion Forums: Swine Flu*. U: Marcia W. DiStaso, Denise Sevick Bortree (ur.), *Ethical Practice of Social Media in Public Relations* (str. 192-204). New York: Routledge.
- Walaski, Pamela (2011). *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

The issues management in business organizations

Summary

Business organizations often come across different problems in their operations. Some of these problems are expected, some are not, some are rather simple and others, rather complicated, some can be resolved easily while others require more effort. Therefore, in business operations, issues management plays an important role. Its primary goal is to prepare organizations to act timely and to gear their activities towards changes that will help avoid a potential crisis. In critical situations, the need for issues management is even more pronounced because, in such situations, it is of crucial importance to timely recognize, analyse and manage issues. This paper contributes to an understanding of the role of issues management in crisis management through theoretical analysis of selected international and Croatian literature. The aim of this theoretical paper is to provide an overview of the impacts and advantages of issues management in business operations and to show their interrelations with risks and crises in order for business organizations to timely prepare adequate business strategies for resolving issues. Moreover, it must not be forgotten that business organizations are also a part of the communities and societies in which they operate and thus, the interests of these respective communities

and societies should be considered and discussed through public consultations. Therefore, it is necessary for business organizations to recognize the importance of public relations, i.e. the importance of communication and dialogue with both the stakeholders and the media in order to find quality solution for all parties involved. The findings show that issues management is important for business organizations because it provides them with a possibility to prevent the occurrence of a crisis event, and if a crisis still occurs, it will not, in most cases, be crucial for business survival as the crisis event was timely managed prior, during and upon its occurrence.

Keywords: issue, issues management, crisis event, risk.