

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi v Sloveniji

September 2008

Marija Stergar

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi v Sloveniji

Ljubljana, september 2008

Marija Stergar

IZJAVA

Študentka Marija Stergar izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vesne Žabkar, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.09.2008

Podpis:

KAZALO

1. UVOD

1.1. Oris problematike z opredelitvijo predmeta in namen magistrske naloge.....	1
1.2. Namen in cilji magistrskega dela.....	5
1.3. Opredelitev metode raziskovanja.....	7
1.4. Struktura magistrskega dela	7

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1. Opredelitev odnosov z javnostmi.....	9
2.2. Trženje in odnosi z javnostmi.....	11
2.3. Razvoj odnosov z javnostmi v Sloveniji.....	13
2.4. Ključni elementi definicij odnosov z javnostmi.....	14
2.5. Terminologija na področju komuniciranja z javnostmi	15
2.6. Odnosi z javnostmi v komunikacijskem procesu	16
2.7. Definiranje javnosti v komunikacijskem procesu	18

3. NAČRTOVANJE KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ S Poudarkom

NA OCENJEVANJU

3.1. Ugled odnosov z javnostmi.....	19
3.2. Ocenjevanja izvedenih projektov odnosov z javnostmi.....	20
3.3. Namen ocenjevanja projektov odnosov z javnostmi	22
3.4. Analiza okolja in strateško načrtovanje odnosov z javnostmi	24
3.5. Faze komunikacijskega projekta.....	27
3.6. Metodologija v fazi načrtovanja in ocenjevanja	30
3.7. Metode ocenjevanja.....	33
3.8. Najpogosteje uporabljeni modeli merjenja.....	38

4. MERJENJE USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

4.1. Opredelitev vrednosti, uspešnosti in učinkovitosti.....	41
4.2. Uspešnost komunikacijskih programov	43
4.3. Ocenjevanje na področju odnosov z javnostmi	45
4.4. Pomembnost merjenja in ocenjevanja	46

5. VREDNOTENJE KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

5.1. Splošna teorija vrednotenja.....	48
5.2. Družbeni kontekst vrednotenj.....	50
5.3. Cilji vrednotenja	50
5.4. Vrste vrednotenja	50
5.5. Metodologija vrednotenj.....	51
5.6. Vrednotenje komunikacijskih kampanj	53
5.7. Vrste in metode raziskovanja in vrednotenja	54
5.8. Pravi model vrednotenja in kako ga najti.....	58
5.9. Kritični pogled na prakso vrednotenja.....	59

6. RAZISKAVA

6.1. Identifikacija problema in ciljev raziskave.....	61
6.2. Izhodišče raziskave.....	62
6.3. Določitev ciljev raziskave	63
6.4. Izvedba raziskave.....	64
6.4.1. Metodologija raziskave.....	65
6.4.2. Obdelava podatkov in rezultati analize primerov.....	67
6.5. Končne ugotovitve raziskave	83

7. SKLEPNE UGOTOVITVE

87

8. LITERATURA IN VIRI.....

90

1. UVOD

1.1. Oris problematike z opredelitvijo predmeta in namen magistrske naloge

Cilj komuniciranja z javnostmi je ustvariti razmerje z razliko od oglaševanja, katerega glavni namen je ustvariti zavedanje in prodajo. Baines (2004, str. 120) v procesu odnosov z javnostmi navaja pet korakov, ki so: analiziranje trendov, predvidevanje posledic, svetovanje vodjem, udejanjanje načrtovanih programov in planiranih aktivnosti in usmerjenost k javnemu interesu. Podjetja se zavedajo, da je potrebno graditi odnose z javnostmi - na kakšen način, s katerimi prijemi, kako pogosto – načini komuniciranja se zelo razlikujejo. V teoriji (Hunt in Grunig, 1995 in Harrison, 1995) poznamo vsaj štiri modele, s pomočjo katerih organizacije izvajajo odnose z javnostmi. Pod pojmom model se razume način komunikacije. Uspešne organizacije posvečajo veliko pozornosti planiranju (Ferjan, 2000, str.20) odnosov z javnostmi in na primer Harrison (1995, str. 30) navaja stopnje planiranja, ki so: opredelitev razlogov in ciljev, opredelitev vsebin odnosov z javnostmi, opredelitev zaporedja aktivnosti, izvedba in merjenje uspešnosti, Hunt in Grunig govorita o štirih stopnjah, kjer je zadnja evalvacija. Le-ta je pomembna že v prvi fazi razmišljanja in planiranja odnosov z javnostmi, saj management želi videti in slišati konkretne rezultate, ki jih je mogoče razumeti kot doprinos k povečani dohodkovni, delničarski vrednosti organizacije ali kakšni drugi obliki dodane vrednosti. Zato ne čudijo pristopi in merila iz poslovnega sveta, kot so: donos na komuniciranje, izvedbeni prispevek, indikatorji uspešnosti, plačilo po rezultatih konkurenčno primerjanje ter uravnotežen sistem kazalcev (Watson, 2005, str.56). Ena od osnovnih teorij zakaj meriti je t.i. teorija kontrole, pri kateri management s kontrolo zagotavlja večjo verjetnost, da bodo načrtovane aktivnosti pripeljale do zelenih dosežkov. S kontrolo vpliva zlasti na zaposlene, da se vedejo na način, ki vodi k doseganju načrtovanih in določenih ciljev.

Kompleksnost komunikacijskih kampanj narekuje strateško načrtovanje in vodenje in uspeh je lahko vprašljiv, če tega ne upoštevamo. Uspešnost lahko ugotavljamo na različnih ravneh kampanj, ko zasledujemo, merimo, analiziramo in vrednotimo rezultate aktivnosti. Za uspeh sta posebej pomembni fazi načrtovanja in vrednotenja, ki sta v praksi različno upoštevani in obravnavani. V fazi načrtovanja je potrebno oblikovati merljive cilje, kar pomeni, da so cilji merljivi, če vsebujejo kazalce, ki jasno izražajo zelene namene in opredeljujejo eno ali več ciljnih javnosti, predvidevajo merljive rezultate na izvedbeni in končni ravni in predpostavljajo časovni okvir, v katerem naj bi se spremembe zgodile (Watson in Noble, 2005, str. 45)

Raziskava Inštituta za trženje Ekonomske fakultete je pokazala (Žabkar, 2006, str.52), da večina slovenskih podjetij povezuje merjenje učinkovitosti in uspešnosti predvsem s povečanjem prodaje in bistveno manj s komunikacijskimi pokazatelji. Raziskava je pokazala, da se večina strinja z

izjavo, da je preverjanje učinkovitosti in uspešnosti trženjskega komuniciranja predrago in pa, da so metode za merjenje učinkovitosti in uspešnosti trženjskega komuniciranja nezadostno razvite. Ker je merjenje povezano z dodatnimi stroški je to pogost razlog, da je v veliki večini izpuščeno.

Temeljna hipoteza naloge je sledeča: Podjetja želijo imeti v javnosti pozitivno prepoznavno vlogo. Svoje strategije, poslovne rezultate, dosežke želijo predstavljati javnostim. Odnose z javnostmi delimo na dve področji: profesionalna praksa in akademsko področje. Na obeh področjih se izvajajo raziskave, ki pa največkrat niso enake. Raziskava o uporabi ocenjevanja v odnosih z javnostmi na Irskem (McCoy, 2006) je potrdila, kar je bilo znano tudi iz ostalih raziskav po drugih državah in sicer: največkrat uporabljeno orodje za merjenje odnosov z javnostmi je metoda opazovanja in poslušanja, kar pomeni nesistematično zbiranje medijev, publike, branje določenih poročil in zaključevanje na podlagi teh poročil ali poslušanje kritik vodstva ali drugih javnosti brez sistematičnega raziskovanja ali analize rezultatov. To imenuje Pavlik (1987, str. 35) namizna raziskava, Dozier in Grunig (1995, str. 55) imenujeta omenjen način neformalna raziskava in Betteke van Ruler (2008, str. 22) uporablja termin laična raziskava. Za uporaba omenjenega tipa raziskav je gotovo več razlogov, enega izmed njih navaja Betteke van Ruler v uvodu zadnje izdane knjige na temo merjenja in ocenjevanja odnosov z javnostmi in sicer nezrelost stroke, kar pa škodi ugledu in statusu tako praksi kot šolajočim se strokovnjakom s področja odnosov z mediji.

Pavlik (1987, str. 42) meni, da je polovica sistematičnih raziskav izpeljana zunaj akademskih okvirjev in se ukvarja z različnimi tehnikami komuniciranja in programskimi področji odnosov z javnostmi. Večina raziskav je interespektivna in se dotika različnih področij kot so izobraževanje, etika, vloge v družbi. Ocenjevanje po Pavliku pridobiva na pomenu, a ne vidi odgovora na vprašanje: kaj lahko odnosi z javnostmi doprinesejo k učinkovitosti organizacije. Predlaga, da se pričnejo poudarjati odnosi, iz česar sledijo razmišljanja o odnosih kot delu analize in poudarku na teoriji (Frey, Botan 2000, str.56). Problem z izvajanjem raziskav in ocenjevanjem odnosov z javnostmi je lahko tudi v pomanjkanju koncepta, poleg omenjenega pa tudi pomanjkanje metodoloških temeljev (Betteke van Ruler, 2008, str.25).

Tuja literatura se je v preteklosti osredotočila na razvoj teorije in konceptov in ne toliko na tehnike raziskovanja. Prva avtorja, ki sta se ukvarjala z raziskovanjem sta bila Brody in Stone (1989), ki sta napisala knjigo *Public Relations Research*, namenjeno študentom in praktikom, Broom in Dozier sta nadgradila njuno razmišljanje (1996) in izdala *Using research in Public Relations: Applications to Program Management*. Do 2002, ko je Don Stack izdal delo *Primer of Public Relations Research*, se veliko na tem področju ni dogajalo.

Odnosi z javnostmi so kontinuiran proces, ki ga morajo organizacije zasnovati in voditi dolgoročno in z cilji, ki so postavljeni tako dolgoročno kot tudi kratkoročno. Komuniciranje z javnostmi

zahteva preverjanje in ocenjevanje. Načinov raziskovanja poznamo več, Vasquez in Talyor (2000) navajata sedem področij raziskav in sicer: dvo -stranska komunikacija, vloge, krizni management, pogajanja, javnosti v procesu odnosov z javnostmi, mednarodni odnosi, odnosi z javnostmi in komunikacijske tehnologije.

Bistveno vprašanje za vsakega raziskovalca odnosov z javnostmi je, kako javnosti delujejo, kaj naredijo v organizaciji, za in med organizacijami in javnostmi in odgovor je odvisen od metodologije raziskovanja. Za tem terminom stoji biografija raziskovalca, saj vsak pristopa z svojim svetom idej, osnutkom vprašanj (Denzin in Lincoln, 2000, str. 62). Odnosi z javnostmi so področje, kjer se srečata management in komunikatorji. Kot človeška aktivnost vključuje vse, kar vemo o človekovem obnašanju, kot organizacijska aktivnost vse, kar vemo o funkcioniranju organizacij in ko opazujemo odnose z javnostmi uporabljamo lahko vse znanje, ki je dosegljivo današnji znanosti (Betteke van Ruler et al., 2008, str. 40). S tega stališča poznamo vse, kar obstaja na področju raziskav in ocenjevanja, dolga pot pa je še do uresničitve v praksi. Grunig (Betteke van Ruler et al., 2008, str.100) predlaga obravnavno odnosov z javnostmi na štirih nivojih: programski, funkcionalni, organizacijski, družbeni. Ruler in Verčič (Betteke van Ruler et al., 2008, str. 25) predlagata dva dodatna nivoja: projektni in individualni in tako razvijeta t.i. mrežo raziskovanja odnosov z javnostmi (angl. *public relations research grid*), v kateri vsak od omenjenih nivojev vstopa v razmerja v odnosih z javnostmi.

Najprej je potrebno opredeliti pojme, kot so merjenje, odnosi, učinkovitost in uspešnost, ki so štirje pojmi, ki določajo temo magistrskega dela. Pri merjenju se ni moč izogniti opredelitvi pojmov, kot so merila, kazalci in kazalniki. Razliko med nadzorom in merjenjem dobro opredeli Sells (2004, str. 3), ki poudarja, da sta oba elementa odločilna pri aktivnostih odnosov z javnostmi in morata biti vključena v celoten koncept. Sprotno merjenje uspešnost lahko vpliva na potek celotnega komunikacijskega programa in ga, če je potrebno, spremeni.

V literaturi zasledimo različne metode ocenjevanja uspešnost za kratkoročne projekte odnosov z javnostmi in metode ocenjevanja dolgoročnih procesov.

Pri postavljanju meril merjenja je pomemben sistem, ki mora obsegati razumevanje delovanja trga. Postaviti je potrebno merila in orodja, s katerimi lahko merimo in ki natančno pokažejo, kaj se z določeno kampanjo doseže, ki pojasnijo in upravičijo izdatke za komuniciranje ter utemeljijo načrtovanje izdatkov za prihodnje dejavnosti. Vrednotenje komuniciranja opravimo s tremi metodami: analizo časovnih vrst, regionalno analizo in primerjavo s konkurenco.

Oprelitev uspešnosti odnosov z javnostmi je po Antončiču (2000, str. 6) povezana s konceptom splošne poslovne uspešnosti. Slednje določa namen ustanovitve in poslovanja podjetja, ki posredno zelo vpliva na pojmovanje odnosov z javnostmi in uspešnost le –teh. Točen učinek odnosov z javnostmi je težko ločiti od vpliva dejavnosti drugih funkcij v podjetju. Poslovna uspešnost je

večdimenzionalen koncept, ki zadeva uspešnost z vidika različnih deležnikov podjetja. Najpopularnejši pristop je Kaplan – Nortonov sistem uravnoteženih kazalcev, ki govorijo o trženju in poslovanju podjetja širše (1992, str. 71). Omenjen pristop lahko prenesemo na odnose z mediji in sicer: trženjske naložbe vplivajo na to, kaj kupci čutijo, mislijo in kako se vedejo. Trženjska naložba na dolgi rok ustvarja trženjsko pogojena neopredmetena sredstva v obliki premoženja blagovne znamke, premoženja v kupcih in premoženja v tržnih poteh. Uspešno ravnanje s temi sredstvi pomeni boljši položaj na trgu, hitrejše osvajanje tržnega deleža, višje cene, možnost razširitve blagovne znamke v druge kategorije. Finančni posledici sta večja hitrost in višina dotoka denarja in manjša občutljivost in spremenljivost denarnih tokov. Potrebno je ločiti med pojmom: učinkovitost in uspešnost. Za uspešnost je nujna učinkovitost. Osnovni cilj trženja je zagotavljanje lastnikom zdrav donos z ustvarjanjem in upravljanjem trženjsko pogojenih neopredmetenih sredstev (Amber, 2000). Osnovni cilj odnosov z javnostmi je po Cutlipu (1985, str. 120): »Odnosi z javnostmi so funkcija managementa, ki prepozna, vzpostavi in ohranja obojestransko uspešno razmerje med organizacijo in različnimi javnostmi.«

V ekonomskih vedah je ustaljena pregovorna resnica, da s tistim, česar ne moreš meriti, ne moreš ravnati. Da lahko podjetje ugotavlja uspešnost, mora le-to spremljati, to pomeni, da jo mora meriti in ocenjevati. Razliko med izrazoma Rejčeva (Rejc, 2005, str. 49) pojasnjuje tako, da o merjenju govorimo, ko imamo enoto mere in orodje, s katerim merimo, natančno določeno. V nasprotnem primeru govorimo o ocenjevanju. Opredeliti je potrebno tudi izraza merilo in kazalec. V povezavi z merjenjem uspešnosti odnosov z javnostmi je pogost angl. izraz *metric*, ki ga tu prevajamo kot merilo. V literaturi izraz opredeljujejo značilnosti, kot so zanesljivost, veljavnost, objektivnost, hitrost, odzivnost, ekonomičnost, jasnost in uravnoteženost. Merilo mora torej dajati možnost konsistentne uporabe v podjetju, meriti mora tisto, za kar je namenjeno, biti mora razumljivo in uporabno v dovolj kratkem času, koristi merjenja morajo biti večje od njegovih stroškov. Merimo lahko iz dveh razlogov in sicer: lahko presojava preteklo uspešnost, torej iz kontrolnega razloga, lahko pa je to sredstvo za boljše doseganje ciljev v prihodnosti in motivacija. Tu izpostavljam dolgoročnost, v prihodnost usmerjen pogled.

Definicija ocenjevanja se lahko razdeli na tri skupine (Kitchen, 1997, str. 58) ki so: komercialna, s katero se upraviči porabljen denar, zunanja učinkovitost v smislu učinkovitosti nekega programa, kot ga prepozna ciljna skupina in objektivna učinkovitost, ki ocenjuje programe glede na postavljene cilje in zelene učinke.

Dozier (1984, str. 39) kot pogoj učinkovitega ocenjevanja navaja primerjavo in določitev ciljev. Govori o merljivih ciljih, ki morajo biti formulirani, preden so določena vprašanja in vzorec ocenjevanja. Enostavno merjenje medijev na podlagi odziva bralcev upošteva le rezultat – obseg omembe in ne efekta, kar Dozier imenuje pseudo planiranje in pseudo merjenje.

Pavlik (1987, str. 59) opozarja, da je merjenje učinkovitosti skoraj tako naporno in težko kot iskanje Svetega Grala. Pregledal je okoli 3000 člankov in poročil iz sredine 80-ih let 20. st. in ni našel nobenega skupnega ključa ali konsenza za učinkovito metodologijo merjenja. Dozier, ki s z raziskovanjem in pisanje o merjenju ukvarja zadnjih 15 let je kot eno stalnih ugotovitev v študijah navedel povečevanje programov ocenjevanja vzporedno z razvojem managementa, da pa programi v praksi niso izvedeni, ker oseba, ki je postavljena na mesto meritev, ponavadi postane tehnični izvrševalec odnosov z javnostmi in pristane pri pisanju sporočil za medije (Kitchen, 1997, str. 39). Ena najbolj obširnih študij je bila izvedena pod vodstvom Doziera v okviru PRSA (*Public Relations Society of America*) leta 1990, pod Lindemannom v okviru praktikov v ZDA (1990) in z Watsonom med IPR (*Institute for Public Relations*) člani (1993, 1994). Lindemannovi rezultati študije so pokazali naslednja dejstva:

- 57,4 odstotkov vprašanih verjame, da se rezultati komunikacijskih programov lahko merijo, ostali se s tem ne strinjajo;
- 75,9 odstotkov se jih strinja, da so raziskave sprejemljive za strokovnjake in da so potreben del programa planiranja;
- 94,3 odstotkov se strinja, da se o raziskavah še vedno bolj govori kot se jih izvaja.

Watsonova raziskava kaže, da manjka zaupanja v metode merjenja, praktikom primanjkuje časa, denarja in poznavanja metod, da bi se ukvarjali z ocenjevanjem. Bojijo se tudi, da bi ocenjevanje postavilo pod vprašanje njihove aktivnosti.

1.2. Namen in cilji magistrskega dela

V magistrski nalogi nas zanima vprašanje merjenja uspešnosti in učinkovitosti aktivnosti na področju odnosov z javnostmi. Kot lahko vidimo iz tuje literature, obstaja veliko načinov merjenja in na konkretnih primerih v praksi želimo analizirati najboljše primere slovenskih podjetij.

Namen je proučiti obstoječe stanje na področju odnosov z javnostmi z vidika ocenjevanja uspešnosti posameznih aktivnosti iz tujih virov in literature ter poročil o merjenju uspešnost. Analiza situacije bo izvedena na primerih dobre prakse z dveh vidikov in sicer: Koliko in na kakšne načine posamezne organizacije in agencije izvajajo merjenje uspešnosti? Katerih metod se poslužujejo podjetja in agencije v Sloveniji? Vprašanje, ki si ga postavljamo, je tudi, na katerih teoretičnih izhodiščih mora temeljiti strateško planiranje komunikacijskega projekta.

S pomočjo literature in virov ter raziskave na evidentiranih primerih najboljše prakse je cilj celovito proučiti obstoječo situacijo in sicer s pomočjo sekundarnih virov dobiti podobo o slovenskem prostoru.

Namen je ugotoviti način in pristope ter raziskati, v kakšnem obsegu se izvajajo meritve na področju odnosov z javnostmi in kritično presoditi in primerjati rezultate slovenskih podjetij s podobnimi dognanji v tujini. Teoretična izhodišča o načrtovanju, vodenju in vrednotenju kampanj bomo primerjali s praktičnimi izkušnjami slovenskih podjetij.

Namen je povezati nekatere probleme odnosov z javnostmi kot poslovne funkcije in vede z merjenjem dosežkov na področju odnosov z mediji. Na začetku naloge je namen na temelju empiričnih raziskav povzetih iz tujih člankov utemeljiti potrebo po merjenju uspešnosti odnosov z javnostmi in izpostaviti pogloblitve koristnosti. Osnovni namen je poglobljeno proučiti in razumljivo povezati neenotna spoznanja in mnenja iz literature.

Iz temeljne raziskovalne hipoteze izhajajo cilji, ki jih lahko strnemo v:

Utemeljiti potrebo po vrednotenju uspešnosti odnosov z mediji in oceniti vlogo vrednotenja pri reševanju določenih problemov.

Uporabiti in prilagoditi obstoječe koncepte, ki so povezani z merjenjem dosežkov na področju odnosov z mediji.

Utemeljiti pomembnost kompleksnega merjenja, ki poteka v več fazah.

Uokviriti merjenje uspešnosti glede na časovni vidik in utemeljiti dolgoročnost posledic aktivnosti.

Prispevati k širokemu razumevanju koncepta merjenja dolgoročne uspešnosti v slovenski poslovni in strokovni javnosti.

Širiti uporabo metod in meril merjenja dolgoročne uspešnosti ter posredno prispevati k povečanju kredibilnosti funkcije odnosov z javnostmi v Sloveniji.

Postaviti temelje nadaljnjemu empiričnemu raziskovanju na tem področju.

Izhodiščna vprašanja za raziskavo so naslednja:

- Kako pristopamo k načrtovanju komunikacijskih projektov
- Zakaj je pomembno merjenje rezultatov
- Kdo izvaja merjenja
- Zakaj nam služijo rezultati
- Kateri kriteriji določajo uspešnost izpeljanega projekta

1.3. Opredelitev metode raziskovanja

Naloga je zasnovana v dveh delih in sicer jo v prvem delu zaznamuje strokovna poglobitev v tematiko preko pregleda literature (tuje in domače) in virov, v drugem delu sledi raziskovalni del s primeri dobre prakse iz Slovenije. Pri prvem delu strokovne poglobitve in znanstvenega raziskovalnega dela je bila uporabljena metoda deskripcije in kompilacije, v drugem pa izkustvena metoda, neposredno izhajajoča iz primerov dobre prakse slovenskih podjetij. V prvem koraku so torej z raziskovanjem tuje in domače strokovne literature in virov predstavljena teoretična izhodišča in načela merjenja aktivnosti odnosov z javnostmi ter pregled teorije.

V praktičnem delu bom z metodo sekundarnega raziskovanja – analize najboljše prakse (analiza prijavljenih za nagrado Prizma med leti 2005 -2007 in nagrajencev Prizme med 2005 -2007), anketiranja izbranih predstavnikov iz podjetij s pomočjo poglobljenega vprašalnika proučila obstoječe stanje. Z metodo analize podatkov, zbranih s kvalitativno raziskavo bom pridobila vpogled v stanje podjetij v Sloveniji. Kvantitativna raziskava bo zajemala identifikacijo in analizo pogostosti izvajanja posameznih aktivnosti. Z uporabo metode raziskovanja virov, zlasti tiskanih medijev in publikacij in z metodo vodenega razgovora sledi podrobnejša analiza posameznih primerov dobre prakse.

Z metodo sinteze rezultatov kvalitativne raziskave in teoretičnih izhodišč v sklepu podajam temeljne ugotovitve izvajanja dejavnosti merjenja odnosov z mediji med slovenskimi podjetji in agencijami.

1.4. Struktura dela

Magistrska dela je sestavljena iz uvodnega dela in štirih vsebinsko povezanih poglavij, sklepnih ugotovitev, seznama literature in virov ter prilog.

V uvodu je izpostavljena problematika, ki jo želimo v nalogi podrobneje obdelati, predstavljeni so predmet in cilj raziskave, raziskovalna vprašanja, izhodiščne delovne hipoteze, glavni pojmi, pristop in uporabljene metode.

Prvo poglavje temelji na razlagi teoretičnih okvirjev, zgodovinskem pregledu ocenjevanja aktivnosti odnosov z javnostmi, predstavljene so definicije uspešnosti, merjenja in predstavitev metodologije merjenja.

V drugem poglavju podrobneje predstavimo analize raziskav iz strokovne in znanstvene literature s področja merjenja uspešnosti odnosov z javnostmi. Ker na to temo širšega izbora prispevkov slovenskih avtorjev ni na voljo, bo večje pozornosti deležna tuja literatura. Neenotna spoznanja s primerjalno metodo kreativno združimo v nov koncept, ki celovito povzame različne razsežnosti merjenja in izpostavi pomen dolgoročnega merjenja.

V tretjem poglavju sledijo glavni poudarki iz splošne teorije vrednotenja in spremenljivosti na trgu, opredelili bomo pojme vrednosti, uspešnosti in učinkovitosti

V četrtem poglavju podamo cilje vrednotenja komunikacijskih kampanj in kritično pregledamo sistem vrednotenj.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi primerov dobre prakse v Sloveniji in njihovim pristopom do vprašanja merjenja uspešnost in učinkovitost posameznih metod merjenja. Primeri, ki so analizirani kvalitativno in kvantitativno, so podrobno predstavljeni.

Predstavljene so ključne točke pri načrtovanju odnosov z javnostmi, potek komunikacijskih projektov in ključne točke meritev ter ocenjevanje uspešnosti. Preverjali smo pristope k načrtovanju, vodenju in vrednotenju kampanj ter na konkretnih primerih preverili, če ustrezajo zahtevam po učinkovitosti, uspešnosti, ki jih narekujejo stroka.

V sklepnih ugotovitvah so povzete glavne ugotovitve o merjenju uspešnosti, o odločujočih dejavnikih načrtovanja in vrednotenja kot predpogojih za uspeh komunikacijskih kampanj. Predstavljene so ugotovitve situacije na slovenskem trgu odnosov z javnostmi in podane možnosti za nadaljnje raziskave.

Nalogo končamo s seznamom literature in drugih virov.

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1. Opredelitev odnosov z javnostmi

Pregled odnosov z javnostmi skozi zgodovino nam pokaže, da razvoj sega tako daleč v preteklost kot samo človeško komuniciranje. V uspešnih civilizacijah kot npr. grška in babilonska, so ljudje sprejeli avtoriteto oblasti na načine, ki so v uporabi še danes: z medsebojnim komuniciranjem, z

govori, publiciteto. Nobena od teh oblik komunikacij se ni imenovala odnosi z javnostmi, nameni in učinki pa so bili enaki kot sodobni odnosi. Povezani so bili neposredno z raziskovanjem javnega mnenja, kasneje so se oddaljili in se osredotočili na širše področje upravljanja in doseganja različnih javnosti.

Kot disciplina so se odnosi z javnostmi razvili v začetku 20. stoletja v ZDA, v Sloveniji so se zametke pojavili konec 60. in v zgodnjih 70. letih. Do nastanka odnosov z javnostmi je prišlo s pojavljanjem velikih gospodarskih družb, saj so bili pogoji poslovanja le-teh povsem odvisni od odnosa družbenega okolja do njih. Družbeno okolje so predstavljale vlade in uradništva. Tako je z nastankom družb postala očitna njihova odvisnost od podpore javnosti.

Odnosi z javnostmi v svojem prvotnem pomenu namenoma poudarjajo javni interes in javno odgovornost. (Verčič v: Hunt, Grunig 1995, str. 408).

Ime je določil Američan Edward L. Bernays, ko je okoli leta 1920 »iskal napis za vrata svoje pisarne« (Grunig, 1984, str. 3). Bernays kot prvi približno analogni moderni rabi omenja delo avtorja Dormana B. Eatona, *The Public Relations and Duties of the Legal Profession* iz leta 1882 in delo avtorja Hougha Smitha, *The Theory and Regulation of Public Sentiment* iz leta 1842. Odnosi z javnostmi v svojem prvotnem pomenu asociirajo na javni interes (angl. *public interest*) in javno odgovornost (angl. *public responsibility*). S časom je prišlo do preoblikovanja pomena z »javnih odnosov« v odnose z javnostmi. White (Verčič, 1995, str. 408) pravi: »Odnosi z javnostmi se ukvarjajo dobesedno z odnosom med organizacijo in različnimi javnostmi«.

Leta 1922 je Bernays v knjigi *Kristaliziranje javnega mnenja* dejavnost opisal kot »nov poklic svetovanja«, kasneje opredeli odnose kot »odnosi z javnostmi pomenijo natanko to, kar pravijo: odnose organizacije, posameznika, ideje ali česarkoli že, z javnostmi, od katerih so odvisni«. (Hunt, Grunig 1995, str. 408). Grunig to definicijo razlaga s tem, da organizacije, ki dobro komunicirajo s svojimi javnostmi vedo, kaj lahko od teh javnosti pričakujejo, javnosti pa, kaj lahko pričakujejo od organizacij. Niso si vedno v vsem edine in nimajo vedno prijateljskih odnosov, vendar pa druga drugo razumejo in razumevanje je poglobitveni smoter odnosov z javnostmi. Organizacija mora v svoje poslanstvo vključiti cilje javnosti, če želi dolgoročno učinkovito slediti svojim lastnim ciljem. Tako jih bo lažje dosegla, kot če bi cilje javnosti zavračala ali se borila proti njim. (Grunig 1993a, str. 23).

Razvoj odnosov z javnostmi v 20. stoletju lahko razdelimo na tri glavna zgodovinska obdobja (Cutlip, Center, Broom 1994, str. 99):

Predvojno obdobje (pred 1939): odnosi z javnostmi postajajo del poslovanja velikih podjetij. Edward L. Bernays v svojih delih poudarja, da morajo sodobne institucije razvijati odnose z

javnostmi, delovanje mora temeljiti na interesu, dostopnosti in na potrebah javnosti. Odnosi z javnostmi so imeli ključno vlogo pri ustvarjanju, oblikovanju in vplivanju javnega mnenja, podjetja so se trudila oblikovati pozitivno javno mnenje s poudarjanjem patriotizma; v začetku 40. let so se začeli pojavljati še odnosi z zaposlenimi in ta segment je postajal zaradi bližajoče se vojne vedno bolj pomemben. Začeli so poudarjati pomen vzpostavljanja dobrih odnosov z zaposlenimi.

Medvojno obdobje (1940 – 1945): Odnosi z javnostmi podrejeni vojnim razmerah in so se uporabljali kot orodja propagande preko člankov, letakov, informativnih filmov in drugih sredstev.

Povojno obdobje lahko v grobem razdelimo na tri skupine raziskovalcev in sicer: prva skupina, ki obsega vprašanja o odnosih z javnostmi kot poklicu, druga obravnava problematiko izobraževanja v odnosih in tretja, ki poudari vprašanje in pomen raziskovanja v odnosih z javnostmi. Tretja skupina se loči od tradicije raziskovanja javnega mnenja in se ukvarja z razvojem različnih tehnik odnosov z javnostmi.

Mnogo avtorjev je skušalo razložiti in definirati pojem odnosov z javnostmi, Rex Harlow (Theaker, 2004, str.10) je preučil 472 definicij in svoja dognanja strnil v naslednjem odstavku: »Odnosi z javnostmi so specifična funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in ohranjati medsebojno komuniciranje, razumevanje, zaupanje in sodelovanje med organizacijo ter njenimi javnostmi; vključuje obvladovanje problemov ali spornih vprašanj, vodstvu pomaga spremljati javno mnenje in se odzivati nanj, določa in poudarja odgovornost vodstva, da služi javnemu interesu, pomaga mu ostati v koraku s spremembami in jih učinkovito uporabljati, saj deluje kot sistem zgodnjega opozarjanja in predvidevanja trendov. Kot svoje najpomembnejše orodje uporablja raziskave in etične tehnike komuniciranja.« (Theaker, 2004, str. 10)

Po mnenju Jefkinsa (1998, str.1) so odnosi bistveni pri ustvarjanju razumevanja skozi znanje in velikokrat to vključuje tudi učinkovite spremembe. Zato jih opišemo kot komuniciranje, ki se nanaša na vsako obliko organizacije, tako komercialne kot nekomercialne, v javnem in zasebnem sektorju.

Baskin (1988, str. 4) trdi, da so odnosi funkcija vodenja managementa, ki pomagajo definirati cilje in filozofijo organizacije ter olajšajo organizacijske spremembe.

Funkcija odnosov z javnostmi je graditi in vzdrževati komunikacijske vezi med organizacijo in njenimi različnimi javnostmi, čigar namen je vzdrževanje obojestransko koristnih odnosov (Cutlip, Center, Broom 1994, str. 530).

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki vplivajo na uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki lahko vplivajo na organizacijo in ona nanje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str.17). Isti avtorji dodajajo opredelitev, ki jo je leta 1978 sprejelo Mednarodno združenje za odnose z

javnostmi na svetovni skupščini v Mexico Cityju, ki pravi, da so odnosi z javnostmi večšina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim vodilnem in o izvajanju načrtovanih programov, ki so v interesu organizacij in javnosti (1997, str. 18).

Iz navedenih definicij je razvidno, da je temelj delovanja organizacije povezanost z okoljem. Jančič (1999, str. 73) pravi, da mora organizacija, ki si prizadeva uresničevati dolgoročne cilje, obravnavati okolje na osnovi koncepta deležnikov, kar pomeni, da je v odnosih z vsemi javnostmi, ki imajo v njej svoj delež. Po njegovem mnenju je pomembna Grunigova ugotovitev, da moramo ločevati javnost od deležnikov, saj deležniki postanejo javnosti šele takrat, ko postanejo aktivni v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti. Po Grunigu so deležniki javnosti, ki se pojavljajo kot odgovor na vplive organizacije nanje, ko poskuša uresničiti svoje poslanstvo, ali javnosti, ki so same po sebi priložnost za organizacijo, da preko njih pridobi podporo v svojem okolje. Te javnost so lahko celo skupnosti, vlade, zaposleni, delničarji, aktivistične skupine kot tudi potrošniki (1995, str. 11).

Britanski inštitut za odnose z javnostmi (*British Institute for Public Relations*) navaja odnose z javnostmi kot načrtovane in vzdrževane napore za vzpostavitev in ohranjanje naklonjenosti in medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi deležniki. Besedna zveza načrtovani in vzdrževani napor pomeni, da so odnosi z javnostmi organizirani kot kampanja ali načrt.

Namen odnosov z javnostmi je vzpostavljanje in ohranjanje medsebojnega razumevanja, kar pomeni, da je potrebno poskrbeti, da je organizacija razumljena s strani drugih (Jefkins, 1998, str. 7).

2.2. Trženje in odnosi z javnostmi

Čeprav sta tako trženje kot odnosi z javnostmi stroki, ki se obe posvečata odnosom, uporabljata podobne tehnike komuniciranja s svojimi javnostmi in je za obe ključnega pomena zagotavljanje ekonomskega preživetja podjetja, se tem nalogam posvečata vsaka iz svoje perspektive. Odnosi z javnostmi se posvečajo odgovornosti za grajenje in ohranjanje primerne okolja za podjetje s perspektive vseh javnosti, marketing pa s poudarjeno prepričevalno funkcijo prvenstveno pridobiva in ohranja porabnike in trge za svoje izdelke ali storitve. Odnosi z javnostmi skušajo preseči zgolj prepričevalno vlogo in postajajo vedno bolj pogajanje med organizacijo in njenimi javnostmi za doseganje skupnega cilja. V Sloveniji je še pogosto prisotna miselnost, da so odnosi z javnostmi le podporna funkcija, ki temelji na dobrem obvladovanju tehnik in orodij komuniciranja. Temeljna filozofija je zelo enostavna: predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in

doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev kot če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali so brezbrizne do javnosti. Bistvo lahko po Blacku opredelimo z naslednjimi pojmi: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, temveč filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi (1993, str.11).

Kotler (1982, str. 379) je z vidika trženja odnose z javnostmi najprej uvrščal v sklop trženjskega spleta na področje pospeševanja prodaje kot neplačano orodje oz. publiciteto. Zagovarja namerno uporabo določenih komunikacijskih orodij v organizacijah, s katerimi organizacija oblikuje in gradi trge, na katerih želi delovati. V trženjsko-komunikacijskem spletu zajame štiri elemente; oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in osebno prodajo. Pri odnosih z javnostmi poudari dve dimenziji: tržno in korporativno. Kasneje (1991, str. 7) je odnose z javnostmi izločil iz trženjskega spleta. »Trženjsko sporočilo je usmerjeno na trg in potencialnega kupca in poskuša vplivati predvsem na vedenje odjemalcev in dobaviteljev – torej na interesne javnosti. Ne samo, da mora podjetje vzpostavljati odnose do svojih uporabnikov (potrošnikov), dobaviteljev in distributerjev, ampak mora prav tako imeti odnose z dolgim nizom interesnih javnosti« (1991, str. 676).

Kotler (1998, str. 176) poimenuje odnose z javnostmi kot drugo pomembno marketinško orodje, zato se mnogi predstavniki marketinške stroke nagibajo k takšni omejeni vlogi odnosov z javnostmi, saj vlogo in funkcijo odnosov reducirajo na tehnično, izvajalsko, obrtniško raven, za katero so pomembne le večšine

Grunig (1992, str. 19) pojasnjuje razliko med trženjem in odnosi z javnostmi in sicer: pri trženju je glavni namen večanje dobička s povišanjem krivulje povpraševanja, bistvo odnosov z javnostmi pa je prihraniti denar za organizacijo, z vzpostavitvijo dobrih odnosov z javnostmi.

O vključenosti odnosov z javnostmi v krog trženjskih aktivnosti so v okviru raziskave podjetja Metrica¹ spraševali udeležence o povezanosti trženja in odnosov z javnostmi. Rezultati so zanimivi in sicer: V letu 2006 je prišlo do večje spremembe glede integriranja odnosov z javnostmi z internetom. Kar 70 odstotkov organizacij sedaj povezuje aktivnosti odnosov z javnostmi s spletnimi stranmi ali spletnim marketingom. Povezava odnosov z javnostmi z oglaševanjem, direktnim marketingom in prodajno promocijo je v istem obdobju zelo padla. Oglaševanje je iz 82 odstotkov v 1998 padlo na 52 odstotkov v 2006, direktni marketing iz 62 na 50 odstotkov, najbolj pa se kaže razlika med povezavo prodajne promocije in sicer iz 64 odstotkov padec na 38 odstotkov.

¹ Raziskava je bila izvedena v Angliji v 2006 (PR Measurement, Research and Planning in the UK 2006) med 104 zaposlenimi v marketingu in odnosih z javnostmi v podjetjih med 250 do 5000 zaposlenimi. Raziskavo so prvič izpeljali leta 1998, nato v 2002, 2004 in 2006. Glavni poudarek raziskave je merjenje, ocenjevanje in planiranje projektov na področju odnosov z javnostmi.

Ta podatek kaže na močno rast interneta kot komunikacijskega kanala, tako glavnega vira informacij kot možnost za individualno izražanje posameznikov in organizacij.

Pri vprašanju sodelovanja oddelka odnosov z javnostmi z drugimi oddelki v podjetju nam rezultati kažejo močno povezavo in sodelovanje z upravo. Povezava z oddelkom prodaje je močna (84 odstotkov), kar govori o zavedanju oddelka glede pomembne vloge odnosov z javnostmi pri prodaji. Tudi v prihodnje se predvideva močna povezanost prodaje, uprave in odnosov z javnostmi, zlasti pri merjenju rezultatov posameznih aktivnosti in finančnih vložkov.

2.3. Razvoj odnosov z javnostmi v Sloveniji

Pravi razcvet v Sloveniji lahko opazujemo vse od 90. let 20. stol. naprej, ko je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Kljub dolgoletni praksi, zlasti v tujini, ne obstaja enotna definicija tega področja. Številne opredelitve imajo poudarek na upravljavski ali komunikacijski funkciji odnosov z javnostmi. Dve najbolj znani in izpostavljeni lastnosti sta: Cutlip (1994, str. 1) pravi, da so odnosi z javnostmi upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Grunig pa pravi, da so odnosi z javnostmi upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi (1995, str. 7). Cutlipova definicija se usmerja na končni namen odnosov z javnostmi, na vzpostavljanje odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi, Grunig pa za definicijo uporabi prevladujoč način uresničevanja tega smotra, namreč vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi.

Avtorji Gruban, Verčič, Zavrl (1997, str. 17) so razvili svojo formulo definiranja odnosov z javnostmi, ki so jo poimenovali 5U. Po njihovi definiciji so odnosi z javnostmi sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Proces upravljanja odnosov z javnostmi sestavljajo procesi osmišljenja, usmerjanja, načrtovanja, organiziranja, izvajanja, ocenjevanja in pregledovanja projektov.

Za Verčiča (2000:7) so odnosi z javnostmi kot »upravljanje odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem, ki izhaja iz predpostavke, da vsako delovanje proizvaja posledice tudi za ljudi, ki niso vključeni v proces odločanja o tem delovanju, pa so vendar deležni posledic takšnega delovanja. Te neželene, stranske posledice, učinki, ali kot pravijo temu ekonomisti, eksternalije, so predmet odnosov z javnostmi« ali »ravnanje komuniciranja organizacije z njenim družbenih okoljem ki izhaja iz predpostavke, da je vsakršno delovanje odvisno od zmožnosti organizacije, da vpliva na svoje okolje in da je večji del tega vplivanja odvisen od zmožnosti simbolnega obvladovanja ljudi, ki sestavljajo ta okolja«.

2.4. Ključni elementi definicij odnosov z javnostmi

Po pregledu mnogih definicij odnosov z javnostmi lahko zaključimo, da so ključni elementi definicij odnosov z javnostmi naslednji:

1. **Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja.** Odnos med organizacijo in njenimi javnostmi je pomemben dejavnik za sam uspeh organizacije, zato mora biti prioriteta skrb vodstva. Praktiki odnosov z javnostmi svetujejo vodstvu glede časa, kompleksnosti in oblike, ki jo mora imeti vsako ključno sporočilo. Kot člani vodstva organizacije morajo znati meriti stopnjo svojega uspeha pri različnih projektih.
2. **Odnosi z javnostmi vključujejo dvosmerno komunikacijo.** Komunikacija ni le poročati ljudem o potrebah organizacije, temveč vključuje tudi poslušanje teh istih ljudi o njihovih težavah. Pripravljenost poslušati je ključni del grajenja dobrega vzajemnega medsebojnega odnosa.
3. **Odnosi z javnostmi so načrtovana dejavnost.** Vse organizacijske aktivnosti morajo biti previdno načrtovane in skladne z vrednotami in cilji organizacije. Glede na to, da je dober odnos med organizacijo in njenimi javnostmi pomemben faktor uspeha organizacije, morajo biti dejavnosti organizacije usklajene z vrednotami in cilji njenih ključnih javnosti.
4. **Odnosi z javnostmi so družbena veda, ki temelji na raziskavah.** Tako formalno kot neformalno raziskovanje je ključen del odnosa z javnostmi. To organizaciji omogoča učinkovito komuniciranje, dobro razumevanje kompleksnosti okolja, v katerem deluje in razumevanje problemov, s katerimi se dnevno sooča.
5. **Področje odnosov z javnostmi je družbeno odgovorno.** Kompetence in dolžnosti svetovalcev za odnose z javnostmi so širše od doseganja organizacijskih ciljev. Od njih se namreč pričakuje, da bodo igrali konstruktivno vlogo v družbi (Guth, Marsh, 2003, str. 7).

Cutlip, Center, Broom (1999, str. 4) naštejejo elemente, ki so jih našli v večini definicij o odnosih z javnostmi. Ti elementi so:

- odnosi so načrtovan in podprt program kot del organizacijskega menedžmenta;
- ukvarjajo se z razmerji oz. odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi;
- spremljajo zavest, vedenje, mnenje in razpoloženje v in okoli organizacije;
- analizirajo vpliv zakonov in procedur na javnosti;
- prilagodijo zakone, ki niso v skladu z javnim interesom in preživetjem organizacije;
- svetujejo menedžmentu o sprejetju novih zakonov, ki so sprejemljivi in potrebni za organizacijo in njene javnosti;

- ustvarijo in vzdržujejo dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi;
- ustvarijo določene spremembe v zavesti, mnenju, vedenju in razpoloženju v in okoli organizacije;
- rezultat je v novem in/ali obdržanem odnosu med organizacijo in njenimi javnostmi.

Cutlip (1999, str. 6). je te elemente združil v definicijo: »Odnosi z javnostmi so funkcija menedžmenta, ki ustvari in ohranja medsebojno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije».

2.5. Terminologija na področju komuniciranja z javnostmi

V literaturi se pojavlja različna terminologija za opisovanje komuniciranja z javnostmi, odnosov z javnostmi, tržnega komuniciranja in poslovnega komuniciranja, zato menim, da je razlaga pojmov najvidnejših teoretikov na mestu.

Definicije poslovnega komuniciranja, odnosov z javnostmi in celo tržnega² komuniciranja se v znanstveni in strokovni literaturi prekrivajo in prepletajo, vsem skupaj izraz je komuniciranje.. Namen pregleda je podati celovitost in kompleksnost procesa komuniciranja v organizacijah, kot ga danes vključujejo v svoje delovanje na strateški ravni najuspešnejše organizacije.

Enega najpomembnejših mejnikov na področju umeščanja komuniciranja z javnostmi v strateško delovanje organizacij gotovo predstavlja Grunigova *monografija Vloga informacije pri ekonomskem odločanju* iz leta 1966 (Verčič, 1998, str. 559), v kateri so prvi zametki povezave odnosov z javnostmi s funkcijo upravljanja v organizacijah. Vedenje potrošnikov in menedžerjev sta povezana z dvema osrednjima teoretičnima problemoma odnosov z javnostmi – vedenjem javnosti in prispevkom odnosov z javnostmi k menedžerskemu odločanju (Verčič, 1998, str. 559).

Teoretiki upravljanja se šele v zadnjem času zavedajo, kako lahko teorije komuniciranja z javnostmi prispevajo k teorijam strateškega upravljanja. Izhajajoč iz teorije okolja kot omejevalnega dejavnika za poslanstvo in izbire organizacije, je Porter s svojo teorijo členitve okolja na pet konkurenčnih sil – potencialni novi konkurenti, potencialni nadomestni izdelki, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč prodajalcev, rivalstvo med konkurenti – prvič označil kot vir konkurenčne prednosti. Podjetje lahko z analizo okolja poišče konkurenčne prednosti v okolju in se tako okolje ni potrebno le prilagajati ampak lahko organizacije na okolje tudi vplivajo in ga spreminjajo.

Podjetja vplivajo na okolje z neposrednim (enostranskim) vlaganjem v oblikovanje proizvodnih dejavnikov, z vlaganjem v oblikovanje dejavnikov v sodelovanju z drugimi podjetji in vplivanjem ter sodelovanjem z vlado in lokalnimi skupnostmi v procesih oblikovanju proizvodnih dejavnikov (Porter, 1999, str. 593).

² Izraza trženje in marketing sta sinonima, avtorji ju uporabljajo glede na svoje preference, zato ju bom dosledno navajala v skladu z navajanjem posameznih avtorjev.

Odnosi z javnostmi in tržno komuniciranje sta dejavnosti komuniciranja, ki sta pogosto postavljeni v neko določeno razmerje – teoretiki obeh področij ju redkokdaj opredeljujejo kot enakovredni: strokovnjaki trženja odnose z javnostmi uvrščajo med dejavnosti promocijskega spleta, strokovnjaki odnosov z javnostmi dokazujejo njihov pomen pri strateškem upravljanju organizacij.

Grunig in Hunt sta odnose z javnostmi definirala kot »vodenje in upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi.« (1984, str. 6).

V raziskovalnem projektu »Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu«³ so strokovnjaki (2000, str. 29) postavili definicijo ki pravi, da odnosi z javnostmi vplivajo na učinkovitost organizacije z določitvijo strateških javnosti v okolju ter posledičnim razvijanjem komunikacijskih programov za vzpostavljanje dolgoročnih in trdnih odnosov z njimi. Sodelovanje odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju organizacij dodatno pripomore k povečanju njihove učinkovitosti – toda le, če so odnosi z javnostmi ločeni od drugih upravljaljskih funkcij.

2.6. Odnosi z javnostmi v komunikacijskem procesu

Odnosi z javnostmi so del komunikacijskih procesov, ki se odvijajo znotraj in v okolju organizacije in so del njenega delovanja. Splošna definicija komuniciranja opredeljuje kot proces, v katerem informacijo posredujemo od pošiljatelja (oddajnika) k prejemniku (sprejemniku). Cilj je prenesti informacijo iz ene osebe v misli druge osebe, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Uspešno je komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj (Možina, 1998, str. 44). Pomembna je uglašnost pošiljatelja in naslovnika komuniciranja: »Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, uglašene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja« (Možina, 1998, str. 23).

Najpreprostejši komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. V komunikacijskem procesu je izpostavljen element informacija, ki je opredeljena z različnimi definicijam, v nadaljevanju navajamo nekatere pomembnejše prvine. Informacija je:

- nekaj, kar posameznik, skupina, organizacija sprejema iz okolja (poleg materije, energije).
- nekaj, kar posameznik, skupina, organizacija oddaja v okolje
- vse, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju
- namensko sporočilo nekemu (Kavčič, 2002, str. 3)

Informacija, ki je vsebovana v sporočilu, ki ga pošiljatelj želi posredovati sprejemniku, je le eden od pomembnih elementov, ki določajo oblike komuniciranja. Najpreprostejši komunikacijski sistem

³ Projekt je naročil raziskovalni sklad Mednarodnega združevanja poslovnih komunikatorjev (IABC). Potekal je osem let, od 1984 do 1992. Izsledki so objavljeni v knjigi Excellence in Public Relations And Communication management (Grunig 1992).

(Možina, 1998, str. 42) sestavljajo štiri sestavine: *pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot*.

Glede na uporabo komunikacijskega kanala ločimo med neposrednim in posrednim komuniciranjem (Kavčič, 2002, str. 47). Za neposredno komuniciranje je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom ni nobenega posredniškega sredstva, npr. pogovor med dvema osebama. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Prednost neposrednega komuniciranja je takojšna in neposredna možnost povratne informacije, zato je ta oblika komuniciranja ocenjena kot najuspešnejša.

Za posredno komuniciranje je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijska pot: mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva. V tem primeru na učinkovitost komuniciranja vpliva tudi komunikacijski kanal, povratna zveza je mogoča ponavadi samo posredno. Prednost tega komuniciranja npr. pisnega je, da ostane sporočilo dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku.

V večini primerov komuniciranja govorimo o sestavljenosti komuniciranja iz hkrati besednega in nebesednega. Tudi organizacije komunicirajo na oba načina: s sporočili, ki jih načrtovano pošiljajo svojim javnostim, na drugi strani z obnašanje, izgledom stavbe, prijaznostjo zaposlenih, odnosom do okolja, itd. Podoba, ki jo ustvarjamo s komuniciranjem, je vedno splet besednega in nebesednega komuniciranja.

Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene poti ločimo naslednje oblike komuniciranja (Kavčič, 2000, str. 2):

- Intraosebna komunikacija (oseba komunicira sama s seboj)
- Medosebna komunikacija (dve ali več oseb komunicira neposredno)
- Organizacijska komunikacija (določeno s pravili komunikacije, statusom, vlogami udeležencev; najpomembnejši je managerski informacijski sistem, ki ga lahko opredelimo kot dejavnost, ki menedžment obvešča s točnimi in pravočasnimi informacijami)
- Govorica (neformalna komunikacija z neprevertjeno vsebino)
- Medijska komunikacija
- Množično komuniciranje (preko sredstev množičnega obveščanja)
- Neverbalno komuniciranje

2.7. Definiranje javnosti v komunikacijskem procesu

Ker gre pri odnosih z javnostmi za interakcijo med organizacijo in javnostjo, je potrebno v fazi načrtovanja komuniciranja določiti ključne javnosti. Od tega, kako uspešno bo organizacija upravljala odnose s svojimi javnostmi, je odvisen njen uspeh in dolgoročen obstoj.

Po Kotlerju (1998, str. 676) je javnost katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da sedeže svoje cilje. Javnost podjetja po njegovem sestavljajo delničarji, zaposleni, zakonodajalci, mediji, župani, odjemalci, posredniki, dobavitelji in druge dejavne skupine.

Po Vregu (1997, str.172) ima izraz javnost več pomenov in sicer jih deli na osnovi različnih kriterijev:

- teritorialni kriterij, kjer javnost pomeni splošno telo človeštva, države ali komunalne skupnosti;
- interesni kriterij, kjer je javnost skupnost najširšega kroga ljudi, ki jih vežejo določeni skupni interesi;
- kriterij aktivnega sodelovanja v mnenjskem procesu, kjer je javnost elementarna kolektivna skupina ljudi, ki se znajdejo pred nekim vprašanjem, o katerem nimajo enakih mnenj in se zato spustijo v razpravljanje o njem.

Celotno javnost lahko razdelimo na več zaokroženih enot, na mesto, ki ga določena javnost zavzema glede na organizacijo pa lahko javnosti združimo v tri skupine: splošno javnost, notranje javnosti in zunanje javnosti. Organizacija je v svojem delovanju povezana z javnostmi, ki so v njenem okolju. Prince (Kos, 2002, str. 334) razlaga, da gre pri javnosti za ohlapno organizirano združbo, ki jo povezuje komunikacija glede določenega vprašanja oziroma vprašanj. V procesu oblikovanja se ves čas spreminja tako po vsebini kot obsegu, vsebuje aktivne in pasivne elemente. Prince definira splošno javnost kot populacijo, ki jo omejujejo geografski dejavniki, politična oblast in drugo.

Kos omenja znano klasifikacijo javnosti po pomembnosti povezav za organizacijo:

- recipročna javnost, kjer vlada obojestranski interes med organizacijo in javnostjo;
- železna javnost, ko organizacija išče javnost, ki pa se zanjo ne zanima;
- nezaželen javnost, ko javnost išče organizacijo, ki pa je javnost ne zanima.

Poznamo situacijsko teorijo javnosti, ki je edina teorija segmentacije v odnosih z javnostmi, katero so razvili bolj obširno. Pomembnost izvajanja te analize javnosti se kaže v njenih rezultatih, v kolikšni meri se posamezne javnosti aktivno udeležujejo vodenja, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva (Ašanin Gole, 1999, str. 546).

Situacijska teorija javnosti operacionalizira okolje v skupine, kar je Grunig (1998, str. 591) ponazoril s tremi neodvisnimi spremenljivkami (prepoznavanje problema, prepoznavanje omejitev in stopnje vpletenosti), ter dvema odvisnima spremenljivkama (iskanje informacij in raba informacij).

Skupine, ki iz tega sledijo, so:

- Nejavnost (skupine ljudi, ki niso vključene v problem in jih problem ne prizadeva)
- Latentna ali možna javnost (skupine ljudi, ki bodo občutile posledice problema, samega problema ne bodo spoznale)
- Zavedna ali pozorna javnost (skupine, ki jih organizacija zadeva in so problem spoznale)
- Aktivna javnost (skupine, ki so začele razpravljati o možnih rešitvah problema)

Bolj verjetno je, da bodo javnosti aktivne, če bodo ljudje, ki jih sestavljajo, opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje (stopnja vpletenosti), da ima razumevanje organizacije za posledico problem (prepoznavanje problema) in da jih nič ne ovira, da bi v zvezi s problemom poskušale ukrepati (prepoznavanje omejitev). Če za skupino ni značilno nobeno izmed navedenih stanj, potem sestavlja »nejavnost« in se ne tiče organizacije (Ašanin Gole, str. 1999, str. 546).

Pomembna ugotovitev situacijske teorije je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivnimi javnostmi kot pasivnimi. Z operacionalizacijo okolja v skupine nam omogoča, da razvijemo strateški menedžment odnosov z javnostmi, saj sta med najpomembnejšimi pokazatelji odličnost odnosov z javnostmi.

Van Rielova definicija organizacijskega komuniciranja temelji na pojmih strateškega upravljanja in oblikovanja odnosov in sicer pravi:

»Organizacijsko komuniciranje je managersko orodje, ki čim bolj učinkovito usklajuje vse zavestno uporabljane oblike notranjega in zunanjega komuniciranja, da se tako ustvari ugodna osnova za odnose s skupinami, do katerih je podjetje odvisno.« (1995, str. 26).

3. NAČRTOVANJE KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ S Poudarkom NA OCENJEVANJU

3.1. Ugled odnosov z javnostmi

Ugled kot poslovni element organizacije mora biti grajen načrtno in dolgoročno, saj predstavlja eno pomembnejših oblik premoženja podjetja. Njegovo upravljanje ne more biti prepuščeno posamezniku ali le oddelku v organizaciji. Gre za odgovornost vseh zaposlenih, ki se začne pri vrhu organizacije, ki oblikuje kulturo podjetja, znotraj katere se razvije ugled podjetja ter zagotavlja, da to postane realnost v glavah deležnikov, ki vplivajo na usodo podjetja. Skrb za ugleda znotraj oddelka za odnose z javnosti je vprašanje, ki si ga zastavlja precej teoretikov. Po besedah Huttona, Goodmana, Alexandra in Genestere (2001, str. 248) ugleda ne moremo voditi direktno in zato to ni najbolj primerna naloga oddelka za odnose z javnostmi. Kontrola ugleda podjetja v oddelku korporativnega komuniciranja je torej le delna, saj ugled izhaja iz vseh področij podjetja.

Tudi po Verčiču je ugled posledica dobrega poslovanja in ne zgolj komuniciranja (1999, str. 519).

Kljub dejstvu, da ugled nastane kot posledica delovanja celotnega podjetja, pa aktivnosti v podjetju ne moremo povezati brez komuniciranja kot osnovne funkcije odnosov z javnostmi.

Tednik PR Week je novembra 1999 objavil rezultate javnomnenjske raziskave, izvedene med 269 direktorji v ZDA, kjer je bilo 85 odstotkov udeležencev prepričanih, da učinkovita komunikacija vodstva vpliva na uspešnost delnice, 80 odstotkov jih je menilo, da imajo odnosi z javnostmi večji pomen za podjetje kot pred petimi leti, 90 odstotkov se jih je strinjalo, da je ugled neposredno povezan z dobičkom. Vsi so se strinjali, da bodo odnosi z javnostmi postajali čedalje pomembnejši. Več sodelujočih iz manjših podjetij je menilo, da ima veliko vlogo pri upravljanju oglada internet in uporaba spletnih strani.

Raziskava revija Fortune in agencije Yankelovich iz leta 1999 je pokazala, da kapitalsko močna podjetja odnosom z javnostmi, zlasti z vlagatelji, v svojih proračunih namenijo večji delež sredstev kakor ostala podjetja. Izvršni direktorji vse pogosteje sodelujejo pri izbiri vodij komunikacijskih oddelkov. V primeru, da bi se ugled podjetja krhal, bi jih 56 odstotkov najprej poiskalo pomoč strokovnjaka za odnose z javnostmi. 73 odstotkov direktorjev družb, ki imajo 5 ali več milijard dolarjev prihodka, bi upoštevalo nasvet strokovnjaka (Leyland, 1999). Združenje svetovalcev za odnose z javnostmi PRCA je podjetje Echo Research najelo zato, da bi preučili, kakšna je bila medijska podoba panoge v letu 1999. Mediji so odnose z javnostmi vse bolj očitno povezovali s poslovnim uspehom ter jim priznavali verodostojnost in profesionalnost, a so bili v nasprotju z ameriškimi smernicami precej sovražno naravnani proti političnosti, zavajanju in zamegljevanju dejstev.

V raziskavi izvedeni v 2007 v okviru magistrske naloge Aleksandra Salkiča (2007, str. 69) *Pomen in vloga odnosov z javnostmi med uporabniki* je v sklopu vprašanj o vlogi in mestu odnosov z javnostmi v podjetjih trditev *Odnosi z javnostmi naj bi bili ena ključnih funkcij vsakega podjetja* označilo kot pomembno označilo 96 odstotkov vprašanih. Enak odstotek je dobila trditev *Odnosi z javnostmi so enako pomembni za velika kot tudi za srednja in majhna podjetja*.

3.2. Ocenjevanja izvedenih projektov odnosov z javnostmi

V zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja se je nepričakovano zgodila recesija, zaradi katere so se krčili proračuni, službe za odnose z javnostmi so začele razmišljati o merjenju uspeha svojih prizadevanj, da bi lahko dokazale, da se denar, vložen vanje, vendarle obrestuje. Do takrat se z merjenjem na tem področju nihče ni pretirano ukvarjal, saj je bil povsem sprejemljiv »števec« uspeha že občutek. Ljudje so se pri izbiranju »pravega« pristopa zanašali na svoje izkušnje. Puchanova (1996, str.166) meni, da so prizadevanja za uvedbo metod merjenja spodbudila »gibanja

za interese porabnikov, uporaba merila, s katerimi naj bi izboljšali učinkovitost upravljanja podjetij in težja po profesionalizaciji«

Sodobne organizacije zahtevajo opredelitev merila za uspešnost delovanja, ki upoštevajo finančne, nematerialne, kvalitativne in kvantitativne, procesne in končne rezultate. Naročniki želijo dokazila, da se finančni vložki v komuniciranje resnično obrestujejo. Na zahteve po merjenju uspeha komunikacijskih prizadevanj so vplivali tudi interesi potrošnikov ter težnja po profesionalizaciji.

Po ugotovitvah švedske študije⁴ je komuniciranje v visoko razvitih gospodarstvih postalo pomemben dejavnik poslovanja, ki odloča o uspehu ali neuspehu podjetja, društva, vlade in tako postaja pomembna naložbena postavka in prispeva k ustvarjanju nematerialne vrednosti podjetij. Poslovanje je postalo danes odvisno od komuniciranja in odslej je tudi komuniciranje odvisno od poslovanja (Verčič, 2000, str. 57).

Managerji želijo videti in slišati konkretne rezultate, ki jih je mogoče razumeti kot doprinos k povečani dohodkovni, delničarski vrednosti organizacij ali kakšni drugi obliki dodane vrednosti. Zato ne čudijo pristopi in merila iz poslovnega sveta, kot so: *donos na komuniciranje, izvedbeni prispevek, indikatorji uspešnosti, plačilo po rezultatih, konkurenčno primerjanje, uravnotežen sistem kazalcev* (Watson, 2005, str.45).

Fenomen ROI in ostalih kazalcev se je pojavil kot zahteva vodstev podjetij po konkretnih rezultatih. Tako kot so na drugih področjih delovanja podjetja zahtevane izboljšave v kvaliteti, učinkovitosti in doprinosu na vložena sredstva, se tudi na področju odnosov z javnostmi in oglaševanja zahtevajo konkretne številke. Za odnose z javnostmi, kjer so sprva govorili, da merjenja ni možno izvajati, so zahteve vodstva pripeljale do tega, da so oddelki pričeli meriti svoje aktivnosti in ustvarjati doprinos. Od prvotnih ROI rezultatov, ki so ocenjevali frekventnost, se je razvila nova, poglobljena oblika merjenja in sicer t.i. *Weighted Impact Score*, ki v meritve vključuje kakovost in ton sporočila. Merjenje je bilo uspešno vključeno v model trženjskega spleta.(Weiner 2002).

Razprava o ocenjevanju v odnosih z javnostmi je zato danes zelo živa in nekaj časa se je zdelo, da bo odgovor na to vprašanje težje poiskati kako »Sveti gral«. Strokovnjaki so tudi zaradi omenjenih zahtev podjetij pričeli aktivneje razvijati metode merjenja, o katerih bomo podrobneje govorili v naslednjem poglavju. Vprašanje je, koliko so metode ostale na papirju ali se uveljavljajo tudi v praksi.

Razmišljanje o pomenu, koristnosti in potrebi ocenjevanja komunikacijskih projektov je predstavil Peter Hutton, direktor podjetja MORI, ki se ukvarja z raziskavami trga in javnega mnenja. Na kongresu IPR oktobra 1998 povedal:

⁴ Švedsko društvo za odnose z javnostmi je izdalo posebno študijo » Donos na komuniciranje«, v kateri so raziskali kako komuniciranje vpliva na materialne in nematerialne vrednosti podjetij.

»Ocenjevanje je povsem smiselno del vsakega programa odnosov z javnostmi, vedno namreč prideš do točke, ko se vprašaš, kakšen učinek si dosegel s svojimi dejavnostmi, ali se je vložek vanje splačal in kako to izračunaš. Model ocenjevanja, ki ga zagovarjam je model, ki temelji na stališču, da je poslovni uspeh odvisen od tega, da stranke potisneš navzgor po lestvici: od zavedanja prek zaupanja, poslovnega sodelovanja, zadovoljstva in predanosti do tega, da te priporočijo. Uspeh piarovske kampanje lahko oceniš na različne načine, najbolje se obnesejo tisti, ki bodo del dobro vodene pobude z natančno opredeljenimi merili uspešnosti, povezanimi z enako jasno opredeljenimi poslovnimi in komunikacijskimi cilji podjetja.« (Theaker 2004, str. 358)

Alison Clarke, direktorica agencije Shandwick Asia Pacific razmišlja podobno (prispevek na kongresu IPR 2002):

»Ocenjevanje je del načrtovanja. Omogoča, da izkušnje in opravljene naloge pretvoriš v številke in tako določiš merila za prihodnje projekte. Na voljo je ogromno orodij za merjenje za najrazličnejše namene, od vložkov (analiza obstoječih podatkov, fokusne skupine, vprašalniki za poskusne raziskave), prek izdelkov (statistika distribucije, spremljanje medijev, analiza medijske vsebine, revizija komunikacije) do učinkov (razprave v fokusnih skupinah, ankete, predhodno in naknadno preizkušanje). Odnosi z javnostmi lahko vplivajo na prepričanj, stališča, mnenja in vedenje. Komunikacijska dejavnost mora izbrusiti svoja orodja za merjenje, sicer ne bo mogla dokazati, da je uporabna in koristna, ter si pridobiti pomembne vloge pri vodenju podjetij.« (Theaker 2004, str. 358)

Tako kot so komunikacijske kampanje kompleksni projekti, ki si prizadevajo doseči več ciljev na različnih področjih (socialnem, ekonomskem, političnem) ter različne spremembe v zaznavanju, mišljenju in obnašanju posameznikov, skupin in družbe, je kompleksno tudi njihovo ocenjevanje.

»Imamo takšne proračune, kot si jih zaslužimo. Če ne znaš dokazati, kako pomembno je tvoje delo, boš obtičal v kakem zakotnem oddelku za odnose z javnostmi ali pa se boš boril, da tvoja agencija ne bi potonila. Stranke je potrebno vzgajati, da bodo znale oceniti, s kakšnimi težavami so soočene, ter temu primerno oblikovati proračun, ki bo zadostoval tudi za raziskave in ocenjevanje« (Purdie, 1997, str. 8).

3.3. Namen ocenjevanja projektov odnosov z javnostmi

Strokovno upravljane komunikacije lahko pomagajo organizaciji ustvariti dobiček z negovanjem odnosov z različnimi strateškimi javnostmi. Vendar pa je točen izračun donosov na investiranje v komunikacijske aktivnosti skoraj nemogoč. Partnerski odnosi se uspešno povrnejo v konkretnih finančnih kazalcih, še bolj pa skozi dolgoročne učinke, ki so jih tudi anketiranci v Grunigovi raziskavi (2002, str. 136) opisali kot imidž, ugled, javna podoba. Rezultati raziskave so tudi

pokazali, da tako vodje oddelkov za odnose z javnostmi kot generalni direktorji komunikacijsko funkcijo visoko vrednotijo. V povprečju je po njihovem mnenju ROI 186 odstoten, kar pomeni, da za vsak dolar, porabljen za odnose z javnostmi, organizacija dobi nazaj 1,86 dolarja vrednosti. Generalni direktorji v organizacijah s slabše planiranimi izpeljanimi komunikacijskimi programi so v povprečju navajali 14 odstotno stopnjo ROI, medtem kot je ta znašala v organizacijah z odličnimi odnosi z javnostmi 225 odstotkov. Ko so primerjali vrednost funkcije odnosov z javnostmi v primerjavi s tipičnim oddelkom v organizaciji, jih je le 12 odstotkov odgovorilo, da odnosi z javnostmi dodajajo manj vrednosti organizaciji kot tipični oddelek, 36 odstotkov jih je odgovorilo, da znaša prispevek odnosov z javnostmi dvakrat ali celo več kot tipičen oddelek. Te ocene so dolgoročna povprečja in največja vrednost odnosov z javnostmi se lahko zgodi le enkrat vsakih 10 do 20 let, ko se pojavijo neljubi dogodki za organizacijo, kot npr. stavka, kriza, spori, bojkoti (Grunig et al. , 2002, str. 137).

Kljub temu, da vemo, da so odnosi z javnostmi pomemben faktor, vendar ne edini, ki učinkuje na finančno stanje organizacije, je težko verjeti, da obstaja samo en trden finančni indikator za merjenje vrednosti odnosov z javnostmi. Po Grunigovem mnenju (2003, str. 137) je tak »mehak« oziroma nefinančni faktor moč najti v konceptu odnosov in ne v ugledu in imidžu. Peters in Waterman (Fombrun, 1996, str.109) sta posebej izpostavila upravljanje.t.i. »mehkih« elementov, kar je po njunem značilno za odlična podjetja. Doseči, da je podjetje dobro na vseh področjih, je bistvo odličnih podjetij, potegnemo lahko tudi vzporednico z ugledom: da bi bilo podjetje ugledno, mora graditi ugled z vsemi javnostmi oziroma skupinami in ne le z nekaterimi. Dolgoročni in strateško upravljani odlični odnosi s ključnimi javnostmi so osnova za končni cilj ljudi, ki se v organizacijah ukvarjajo s komuniciranjem.

Dobro postavljeno strateško poslovanje od oddelka za komuniciranje zahteva jasno vizijo, načrtovanje in analizo aktivnosti. Učinkovita komunikacija je v današnjem svetu novih razvojev medijev in zahtev lastnikov zahteva, ki je nujna. Izziv je, kako komunicirati čimbolj učinkovito in upoštevati, da dober menedžment zahteva odlične načine merjenja in s tem dokaze za upravičenost odnosov z javnostmi.

Z jasnimi cilji in strategijami je z vzporedno raziskavo možno spremljati medijski profil, razvoj in dosežke v določenih intervalih. Na ta način so sredstva lahko kar najbolj učinkovito razdeljena in usmerjena v uspeh podjetja v primerjavi z konkurenco. Namen ocenjevanja medijev je zagotoviti orodja in računalniško podporo, ki jo uporabljajo strokovnjaki na drugih področjih.

Kako najti najprimernejšo obliko ocenjevanja je z individualnim pristopom do naročnikov in do kampanje, saj so projekti lahko zasnovani z namenom analize individualnega potrošnika do merjenja, ki je zasnovano globalno in analizira konkurenco na trgu.

Pri medijski analizi uporabljajo podjetja različno metodologijo, vendar bi morali kljub različnim pristopom na koncu dobiti podobna poročila. Stvar posameznika je, katero metodo raje uporablja, gotovo pa so določeni skupni imenovalci, ki so univerzalni.

3.4. Analiza okolja in strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Glavna vloga vodstva organizacije je zagotavljanje vizije in usmeritve. Učinkovite organizacije služijo nekemu namenu, vedo, kam gredo in vedo, kako bodo tja prišle. Vizijo lahko začrta močan posameznik z izjemno gonilno silo, na primer Bill Gates, ki je hotel računalnik postaviti vsakomur na mizo. Vizija pa je lahko tudi širša in splošnejša. Ne glede na vrsto organizacije imajo tiste, ki so uspešne, strategijo, ki določa dolgoročno usmeritev in namen delovanja. Odločanje in izbira strategije sta v rokah »prevladujoče koalicije«, tiste skupine znotraj organizacije, ki ima moč »sprejemanja in uveljavljanja odločitev o usmeritvi organizacije, njenih nalogah, ciljih in funkcijah« (White in Dozier, 1992, str. 93).

Odnosi z javnostmi imajo lahko v procesu oblikovanja strategije dvojen prispevek: prvič, pomagajo zbirati in tolmačiti informacije iz družbenega okolja, na podlagi katerih se lahko sprejemajo strateške odločitve, in drugič, sporočajo strateško vizijo.

Svetovalci za odnose z javnostmi so v svoji vlogi prestopanja meja organizacije, ko »imajo eno nogo v organizaciji in eno zunaj« (Grunig in Hunt, 1984, str. 9) na idealnem mestu za zbiranje informacij tako iz notranjega kot zunanjega okolja. To počnejo na dva načina: zavedajo se širokega makro-okolja in poznajo stališča in vedenje različnih javnosti organizacije, ki delujejo v tem širšem okolju, saj so z njimi v nenehnem dialogu.

Osnova vsakega kvalitetnega komuniciranja z javnostmi mora biti strateško načrtovana, le tako bo uresničila cilje komuniciranja in pripomogla k uresnitvi strateških ciljev organizacij. Podlaga strategije komuniciranja z javnostmi mora zato izhajati iz temeljnih vrednot institucije: poslanstva, vizije, strateškega načrta in ciljev razvoja. Poslanstvo ima kot zgoščen, integralen zapis razvojne vizije za cilj opredeliti temeljni smoter obstoja organizacije ter zlasti kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri (Gruban, 1998, str. 616), vizija pa je artikulacija zaželene prihodnosti s strateškim upravljanjem institucije in cilji razvoja, ki jih institucija stalno aktualizira glede na spremenjene razmere v okolju in svoje ključne javnosti.

Verčič in Grunig v skladu s situacijsko teorijo javnosti (1998, str. 581) navajata, da je »funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu upravljanju tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. 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 najučinkovitejša, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na ravni strateškega upravljanja organizacije, in ko je upravljanje funkcije same prepuščeno oddelku odnosov z javnostmi.

Če želi organizacija ustvariti kakovostno komuniciranje in odnose z javnostmi, potem funkcija ne sme biti omejena samo na izvajalsko, obrtniško, tehnično raven, v smislu promocije, informiranja, ampak mora vključevati teoretska znanja in sodelovati tudi v upravljavski funkciji in sodelovati pri strateškem načrtovanju komunikacijskih aktivnosti v organizaciji (Grunig et al. 1992, str. 299).

Dejavnosti komuniciranja z javnostmi morajo biti strateško načrtovane in izvajane (Mumel, Bošnjak, 2001, str. 639-647), Haywood (1990, str. 29) predlaga, da se načrtovanje projektov komuniciranja osredotoči na vprašanja in iskanje odgovorov:

- Kdo so ciljne skupine
- Kaj je vsebina sporočil
- Kaj so cilji in pričakovani odzivi
- Kateri so kanali za doseganje različnih javnosti
- Terminski načrt
- Katera orodja oz. tehnike
- Proračun in vir financiranja
- Kako učinkovito je komuniciranje – spremljanje in merjenje

Podoben je Kotlerjev (1995, str. 352) model, ki je razdeljen v šest temeljnih korakov izvedbe projektov komuniciranja:

- Opredelitev ciljne javnosti
- Določitev iskanega odziva
- Priprava sporočila
- Izbira prenosnika sporočila
- Izbira lastnosti vira
- Spremljanje odziva

Hunt –Grunigov model strateškega načrtovanja, ki sta ga avtorja razdelila na sedem stopenj, ponazorijo posamezne faze v tabeli 1 (1992, str. 12).

Tabela 1: Koraki strateškega managementa odnosov z javnostmi

1. **Faza 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 graditi dolgoročen odnos, ki ureja spore, ki se lahko v tem odnosu pojavijo.
2. **Faza javnosti:** Javnosti se oblikujejo, ko deležniki eno ali več posledic prepoznajo in se organizirajo, da bi nekaj storili v zvezi z njo ali njimi. Odnosi z javnostmi morajo z raziskavo prepoznati te javnosti in jih segmentirati. V tej stopnji so v pomoč fokusne skupine.
3. **Faza perečih vprašanj:** Javnosti se organizirajo in ustvarjajo probleme. Odnosi z javnostmi morajo te probleme predvideti in upravljati ter voditi odziv organizacije nanje. Pri ustvarjanju in širjenju problema imajo pomembno vlogo mediji. Na tej stopnji je raziskava še posebej koristna za segmentiranje vseh javnosti. Komunikacijski programi v glavnem uporabljajo množične medije, vendar pa morajo reševati tudi medosebno komuniciranje.

Odnosi z javnostmi morajo načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki in javnostmi na vsaki od zgoraj navedenih faz. Upoštevati morajo korake od 4 -7.

4. **Razvoj in določanje ciljev:** odnosi z javnostmi morajo za svoje komunikacijske programe oblikovati formalne cilje kot: komunikacija, točnost, razumevanje, sporazumevanje in komplementarno vedenje.
5. **Snovanje formalnih načrtov in kampanj:** za doseganje postavljenih ciljev morajo pripraviti formalne načrte.
6. **Izvedba komunikacijskih programov in kampanj**
7. **Ovrednotenje:** odnosi z javnostmi morajo ocenjevati uspešnost programov glede doseganja komunikacijskih ciljev in zmanjšanja konflikta, ki so ga povzročili problemi, ki so programe sprožili.

Vir: Grunig, 1992, str. 112.

V že omenjeni raziskavi Metrica so pri vprašanju definiranju ciljev, ki morajo biti doseženi s programi odnosov z javnostmi, odgovori sledeči: velika sprememba med leti 2004 in 2006 je v odstotku definiranih ciljev za PR aktivnosti: 30 odstotkov jih ciljev ni definiralo v 2004, v 2006 je takih le še 6 odstotkov. Vprašanje, ki podrobneje določi terminske okvire o določanju ciljev (največji delež in sicer 36 odstotni definira cilje letno), kaže na večanje pomembnosti odnosov z javnostmi.

3.5. Faze komunikacijskega projekta

Vsak projekt je potrebno, kot omenjeno, strateško načrtovati in izpeljati skladno z cilji, zato so potrebni koraki, ki se izpeljejo v več fazah (Polak, Vohar, 2007, str. 3-12):

V prvi fazi je pomembna analiza obstoječe situacije, kar izpeljemo preko:

- Okvirna določitev ciljev
- Pregled javno dostopnih gradiv
- Usmerjeni intervjuji
- Spremljanje poročanja medijev in analiza
- Pregled dobrih praks
- Anketa javnega mnenja
- Pregled tekočih aktivnosti v podjetju

Sledi druga faza z:

- Anketo javnega mnenja in medijsko potrošnjo
- Strategijo komuniciranja (uporaba različnih medijev)
- Segmentacija trga in določitev ciljnih skupin
- Načrtom merjenja

V sklopu priprav na izvajanje projekta je potrebno upoštevati:

- Odnose z javnostmi (izobraževanja, odnosi z mediji, odnosi z odločevalci, dogodki, priporočniki za komunikatorje, itd.)
- Spletno komuniciranje (postavitev, prenova ali nadgradnja spletne strani)
- Oglaševanje (celostna podoba, tiskani in spletni mediji, itd.)
- Prva faza merjenja (spremljanje poročanja medijev, analize poročanja medijev, merjenje udeležbe in zadovoljstva na izobraževanjih, merjenje odzivov na nagradne igre, itd.)
- Arhiviranje
- Poročanja (tedenska, mesečna, itd)

Po zaključenem projektu se izpelje:

- Druga faza merjenja (anketa javnega mnenja, analiza medijev)
- Ločeno merjenje za vsako ciljno skupino posebej
- Celotno poročilo o izvedbi
- Zaključno poročilo o merjenju

V že omenjeni raziskavi Metrica se 91 odstotkov vprašanih strinja z trditvijo, da so načrtovanje, raziskovanje in vrednotenje nujni za povečanje kredibilnosti izvedenih projektov. 73 odstotkov jih predlaga, da bi se morali svetovalci odnosov z javnostmi bolj posvečati in aktivneje izvajati omenjene korake. Leta 1998 je bilo kritičnih do dela svetovalcev »le« 54 odstotkov, v 2006 pa 73 odstotkov, kar je opomin in pokazatelj, da se je svetovalci premalo ukvarjajo z najbolj kritičnimi področji. Kar 33 odstotkov vprašanih je odgovorilo, da so svetovalci slabi v fazi planiranja in merjenja.

Zaskrbljujoč je odgovor 43 odstotkov vprašanih, ki enačijo pojavljanje v medijih z zastojem oglaševanjem. Osmim odstotkom je vseeno, v katerem mediju se pojavijo, njihov edini cilj je maksimalna medijska pokritost.

Zbiranja informacij se oddelki za odnose z javnostmi lotevajo s »pregledom nad okoljem« - izraz, ki ga uporabljamo pri analizi makro-okolja. Uporabljajo se iste metode, ki so znane iz strateškega načrtovanja. To so analize okolja z uporabo metod, kot je PEST. Ta zagotavlja ogrodje, ki omogoča analizo okolja z razporeditvijo pod različne postavke: kratica PEST izhaja iz začetnic vsake od rubrik: Politični (trgovinska zakonodaja, spremembe oblasti, delovna zakonodaja, pojav novih blokov moči); Ekonomski (obrestne mere, inflacija, poslovni cikli, stopnja zaposlenosti); Socialni (življenjski slogi, izbira potrošnikov, družbena stališča, razpoložljivi prihodek); Tehnološki (internet, stopnja sprememb, zastarelost, vlaganje v tehnologijo).

Med določeno skupino strategov vlada mnenje (Theaker, 2004, str. 340), da PEST dane ne odseva več kompleksnosti okolja, v katerem delujejo sodobne organizacije, zato predlagajo razširitev tega okvirja, ki naj bi vključeval okolje, fizično oziroma zeleno okolje, informacije in pravne ali zakonodajne vidike. Temu analitskemu orodju so nadedli kratico EPISTLE. Vključitev dodatnih elementov utemeljujejo s tem, da je fizično okolje postalo ena glavnih skrbi v 21. stoletju.

Namen tovrstnih analiz je opredeliti ključna gibalna, ki vplivajo na organizacijo. Standardnih odgovorov ni; gibalna se razlikujejo odvisno od države, sektorja, organizacije. Potrebno je poznati medsebojne odnose med ključnimi gibalni. Gospodarska gibanja lahko narekujejo politične odločitve, tehnologija pa ima vpliv na življenjski slog in družbeno interakcijo.

Pregled nad okoljem pokaže na dolgoročno gibalna sprememb in njihov vpliv. Te je treba umestiti v okolje, da se tako lahko opredeli učinek, ki ga bo imela na organizacijo samo. Analize okolja se ne bi smele izvajati samo tukaj in zdaj, temveč bi morale vključevati tudi projekcije, tako da lahko organizacije načrtujejo različne aktivnosti v prihodnosti, ki jih bodo morale sprejeti, se spremeniti ali se jim prilagoditi.

Naslednji element zbiranja informacij, ki se ga lotevajo službe za odnose z javnostmi, so podatki o javnostih oziroma deležnikih organizacije. Svetovalec je pozoren na moč, vpliv, potrebe in pričakovanja posameznih deležnikov ter na nihanja v dinamiki tako znotraj skupin kot med skupinami deležnikov. Zaveda se stališč in vedenja različnih deležnikov v povezavi s širšimi spornimi vprašanji v okolju in do organizacije same. Redne raziskave in revidiranje mnenj vseh javnosti so nujna naloga vsakega oddelka odnosov z javnostmi. Tipična organizacija je v stiku z najrazličnejšimi javnostmi. Esman jih je učinkovito razporedil v štiri skupine organizacijskih povezav, kar sta povzela tudi Grunig in Hunt. Štiri povezave so (1998, str. 210):

- Omogočevalne povezave so tiste z organizacijami in skupinami, ki imajo pooblastila in sredstva, ki omogočajo obstoj organizacije (delničarji, parlament, zakonodajalci, državni organi, upravni odbori, načelniki lokalnih skupnosti).
- Funkcionalne povezave zagotavljajo vložke v organizacijo in porabljajo njene rezultate (kot vložek so obravnavani zaposleni, sindikati in dobavitelji, kot rezultati pa potrošniki, industrijski kupci, uporabniki storitev, delodajalci diplomantov).
- Normativne povezave so tiste s podobnimi organizacijami (zveze, politične skupine, poklicna združenja).
- Razpršene povezave pomenijo vezi s tistimi, ki nimajo nobenega formaliziranega odnosa z organizacijo, vendar kažejo interes zanjo.

Raziskave trga se v praksi kot del procesa planiranja izvajajo v 68 odstotkih (raziskava Merica, 2006). Dejstvo je, da se v večini primerov uporabljajo raziskave, ki so že izvedene znotraj podjetja za druge namene ali pa se uporabljajo sekundarne raziskave, dosegljive na internetu.

Dozier (1995, str. 42) poudarja pomen strateških raziskav, pri katerih sistematično zbiramo podatke in informacije. S prejetimi informacijami, ki jih pridobimo preko formalnega in neformalnega zbiranja podatkov, izboljšamo strateško odločanje. V raziskave so vključene znanstvene analize okolja kot tudi znanstveno ocenjevanje.

Strateške raziskave so povezane z dvosmernim simetričnim in asimetričnim modelom odnosov z javnostmi. Dvosmerni asimetrični model, ki uvaja pojem povratnih informacij oz. dvosmerne komunikacije je asimetričen, ker si prizadeva spremeniti mnenje ali odnos javnosti, ne pa tudi praks organizacije. Imenujemo ga tudi prepričevalno komuniciranje, ki temelji na poznavanju stališč in vedenja ciljnih javnosti, tako da je pri tovrstnih odnosih z javnostmi pomembno načrtovanje in raziskovanje. Raziskave so formativne, ovrednotene s stališčem. Danes se model uporablja v kompetitivnem podjetništvu in agencijah.

Dvosmerni simetrični model se označuje za idealni model v odnosih z javnostmi (Theaker, 2004, str. 22), ker pri komuniciranju dosega stopnjo enakopravnosti, ki je v resničnem življenju ne

najdemo pogosto, saj sta obe strani pripravljene spreminiti svoje vedenje in se prilagoditi sogovornikovim potrebam. Komunikacija je vzajemna in razmerja moči so uravnotežena, saj je cilj medsebojno razumevanje vseh strani. Svetovalec za odnose z javnostmi deluje kot posrednik med interesi organizacije in interesi določene javnosti, zato je model najbolj etičen, je pa res, da je teh primerov v praksi malo izpeljanih.

3.6. Metodologija v fazi načrtovanja in ocenjevanja

Raziskava je, kot že omenjeno, ključna za uspešno izpeljane projekte na področju komuniciranja. Raziskave odnosov z javnostmi se posvečajo celotnemu procesu odnosov z javnostmi, zanimajo jih odnosi med institucijami in ciljnimi skupinami. Raziskave so *ključno* orodje, *sistematičen* način zbiranja, potrjevanja in razumevanja okolja ter *objektiven* pogled na specifičen problem, situacijo in možnosti.

Praktiki odnosov z javnostmi se zavedajo potrebe po raziskavah, ker z njimi:

- Zbirajo potrebne informacije
- Analizirajo konkurenco
- Planirajo, razvijajo in izpopolnijo aktivnosti
- Spremljajo programe in izvajane aktivnosti
- Ocenjujejo učinkovitost določenih programov z merjenjem rezultatov glede na predhodno določene cilje
- V kriznem komuniciranju postavijo situacijo v pravilno perspektivo
- Zagotovijo, ko situacija omogoča, primerne dodatne aktivnosti, ki povečajo prepoznavnost aktivnosti

Raziskave so lahko primarne ali sekundarne in Hunt in Grunig (1995) opozarjata, da se ogromno raziskav nahaja na internetu in literaturi, kar precej olajša delo načrtovanja komunikacijskih procesov, saj lahko z sekundarno raziskavo pridemo do zelenih rezultatov.

V praksi se v fazi planiranja komunikacijskih projektov uporablja kvalitativne in kvantitativne metode. Najpogostejši kvalitativni uporabljeni metodi zbiranja podatkov sta fokusna skupina (skupina z 8 -12 udeleženci, ki jih vodi moderator; razprava na določeno temo, kjer udeleženci govorijo o svojih občutjih, pomislekih, frustracijah na določeno temo; primerne za zbiranje idej, testiranje koncepta) in poglobljeni intervjuji (odprta vprašanja, navadno telefonska izvedba).

Anketiranje (za večino raziskovalcev velja za najmanj znanstveno in zanesljivo metodo, katere rezultati se ne ujemajo z celotno populacijo), analiza okolja (izvajajo jo antropologi in sociologi za

boljše razumevanje posameznika in skupinskih obnašanj, ki se pogosto neopazno vključijo v vsakodnevno življenje določene skupine) raziskava (sistematičen pregled in analiza z metodami telefonskih, poštinih ali elektronskih vprašalnikov, ki cilja želeno ciljno skupino).

Kvantitativne metode se izvajajo z različnimi tehnikami zbiranja podatkov kot:

- Elektronska pošta
- Klasična pošta
- Faks
- Intervju
- Telefonska raziskava
- Internetna raziskava
- Panelne raziskave

V porastu je uporaba internetnih raziskav in raziskav, ki se distribuirajo preko spletne pošte. Glavna prednost je v hitrosti, pomanjkljivosti pa v nepopolnih odgovorih, preskakovanju le-teh, preverjanju sodelujočih. Pri internetnih raziskavah je potreben poseben program, preko katerega se zbirajo odgovori, kar omogoča dovolj enostavno analizo. Pomanjkljivost v primerjavi z spletnimi anketami je v večji pasivnosti in težjemu doseganju zelenih skupin.

Prednosti obeh metod so gotovo: v kratkem času se nagovori velika skupina, metoda je poceni, možna je sprotne analize odgovorov in statistika. Glavne pomanjkljivosti: udeleženci pri internetni raziskavi ne morejo biti točno vnaprej določeni, nadzor in identifikacija dejanskega udeleženca nista mogoča.

Panel je stalen vzorec vzorčnih enot, ki jih opazujemo v enakih časovnih presledkih. Izraz panelne raziskave uporabljamo za vse tipe longitudinalnih raziskav, ki omogočajo medsebojno časovno primerljivost tržnih pojavov. Pri panelih razlikujemo:

- prave panele: opravka imamo z "istim" vzorcem predstavnikov neke populacije, ki nam stalno poročajo o istih pojavih (nakupih blaga, storitev, gledanju TV, poslušanju radia, prodaji določenih izdelkov itd.). Značilna je časovna primerljivost.
- omnibus panele: pri istem vzorcu opazovanih predstavnikov neke populacije opazujemo različne pojave. Omnibus panele lahko pretvorimo tudi v prave panele, če v enakih časovnih razmakih ponavljamo opazovanje iste kategorije (npr. vsakih 6 mesecev povprašamo gospodinjstva, če so nabavila nov avtomobil, če so zamenjala ali preuredila stanovanje, če so bila na dopustu ipd.). Časovne primerjave niso možne.

Za raziskave, s katerimi želimo doseči podporo pri strateškem planiranju in razvoju programov, je priporočljiva uporaba tako kvalitativnih kot kvantitativnih metod. V prvi fazi se ponavadi izvajajo

kvalitativne raziskave, s katerimi pridobimo osnovnejše podatke; s kvantitativnimi metodami jih poglobimo.

Za merjenje in ocenjevanje odnosov z javnostmi so pomembnejše kvalitativne metode zbiranja podatkov. Statistično zanesljive in preverjene številke nam jasno pokažejo dosežene razlike pred in po določeni komunikacijski kampanji.

Ena prvih in najpreprostejših metod ocenjevanja uspeha v odnosih z javnostmi je bilo štetje števila objav v medijih. Ko se je razprava o ocenjevanju na ta način pričela pojavljati tudi v mediji, je Združenje podjetij za medijsko ocenjevanje (*Association of Media Evaluation Companies, AMEC*) leta 1997 skupaj z mednarodnim odborom PRCA izdalo priročnik, kjer so poudarjali, da je medijsko ocenjevanje sistematično ocenjevanje ugleda, izdelkov ali storitev podjetja oziroma tekmecev in zato merjeno s pogostostjo in obsegom pojavljanja v medijih. AMEC je skušal medijsko ocenjevanje uveljaviti kot razvijajoče se upravljavsko orodje, ki bi moralo biti vključeno v proces načrtovanja poslovanja. Medijska analiza, kombinacija merjenja in presojanja, obsega tehtanje pomembnih elementov, prinaša pa tudi informacije o trendih, saj bi bila v vakuumu povsem neučinkovita. Pred očitki tistih, ki so zatrjevali, da lahko takšna analiza ustvari le delen posnetek dejanskega stanja, in še to ne uporabnega, se je AMEC branil, da je mogoče rezultate komunikacijskih programov meriti z analizo člankov, prispevkov, javnih nastopov; učinke s spremembami stališč in vedenja; trajni vpliv s tem, koliko so sporočila ostala v spominu naslovniku. Z informacijami, zbranimi v medijih, je mogoče meriti različne vidike: izračunati je mogoče delež posamezne stranke. Z analizo vsebine je mogoče slediti učinkovitosti delovanja skozi čas in na osnovi zbranih podatkov napovedati prihodnja gibanja.

AMEC je sestavil seznam z desetimi točkami – od postavljanja ciljev ter opredeljevanja naslovnikov in ključnih sporočil do izmenjavanja rezultatov s sodelavci ter njihove uporabe pri oblikovanju strategije in načrtovanju.

Z medijskim ocenjevanjem se iščejo vzorci in trendi ter merijo močne in šibke točk v medijskem poročanju. Komunikatorjem ocenjevanje ponuja specializirana orodja in informacijsko podporo, brez česar si strokovnjaki na drugih področjih dela sploh ne morejo več zamisliti.

Analiza, ki je empirično usmerjena nam napoveduje, kaj se bo zgodilo v prihodnje. Philips (Philips, 2000, str. 46) odločno nasprotuje temu, da bi pri analizi seštevali medijske prispevke in primerjali, kakšni bi bili oglaševalski stroški, če bi isti prostor napolnili z oglasi. Ta metoda je po njegovem mnenju nedodelana in nenatančna.

Odnos med bralcem in publikacijo ter urednikom in bralcem je simbiotičen, z dovoljenjem vanj posegajo oglaševalci – protivrednost doseženih objav v cenah oglaševalskega prostora (angl. *Advertising Value Equivalent*) in Philips je mnenja, da novinarskega prispevka ni mogoče primerjati, učinkovitosti oglaševanja in objav ni moč meriti z istim orodjem. Oglaševalske ustreznice za novinarski članek ni, prav tako ni mogoče meriti, koliko oglasom se je bilo mogoče

odreči na njegov račun. Za oglaševanje in novinarske prispevke ni enotnega merila. Pri merjenju oglasov upoštevaš, ali so pravočasni, privlačni, tehtni, uporabni in prepričljivi.

Sandra Macleod je na konferenci IPRA leta 1994 menila, da so izboljšane metode za analizo medijske vsebine privedle do previsokih zahtev strank. Njeno mnenje je, da bi podjetja morala merjenje prilagoditi svojim kampanjam in zahtevam, vendar pa je prepričana, da tega skoraj nikjer ne počnejo pravilno. Koristno je strniti komunikacije, vendar jih je potem treba znova razbiti na posamezne dele, s ciljem, da bilo usmerjanje k ciljnim naslovnikom čim bolj natančno. Raziskave v ZDA so pokazale, da je ugled podjetja ogrožen, če je 20 -25 odstotkov medijskih prispevkov o njem nenaklonjenih. Z analizo medijske vsebine je mogoče spremljati gibanje ugleda podjetij in ugotoviti, kaj je treba narediti, da bi ga izboljšali.

Puchanova poudarja pomen anket, saj medijsko ocenjevanje v nekaterih primerih ne pove dovolj o spremembah vedenja ali stališč in zato je potrebno takrat uporabiti druge raziskovalne metode, temelječe na anketah«. (1999, str. 172)

Sledi pregled najpogosteje uporabljenih metod ocenjevanja in merjenja komunikacijskih projektov in njihovih rezultatov.

3.7. Metode ocenjevanja

Ocenjevanje je v praksi sistematično zbiranje informacij o dejavnostih, značilnostih in rezultatih programov, osebja in proizvodov, na podlagi katerih je mogoče omejiti nepredvidljive dogodke, povečati učinkovitost in odločati, upoštevaje seveda namen in učinek teh programov.

Nekateri strokovnjaki se zatekajo h končnemu, sumativnemu ocenjevanju, kjer ugotavljajo predvsem učinke svojih programov, ki jih lahko predstavijo strankam. Drugi strokovnjaki uporabljajo sprotno, učeče se, formativno ocenjevanje, ki ga izvajajo hkrati s projektom, tako da lahko slednjega sproti izboljšujejo in dopolnjujejo.

Metode, ki so se večinoma razvile iz metod medijskega merjenja, ki so jih uporabljala komercialna podjetja (agencije kot npr. Media Measurement in Echo), je na trgu precej. Paul Noble (1999, str. 15) je mnenja, da na vprašanje o ocenjevanju odnosov z javnostmi ni enega samega preprostega odgovora, različnim stopnjam procesa ustrezajo različne metode ocenjevanja. Ocenjevanja nihče ne izvaja kar tako, zaradi ocenjevanja pač, ampak ima svoj namen. Ogromno število spremenljivk, s katerimi se odnosi z javnostmi srečujejo, stvari dodatno zaplete. V odnosih z javnostmi se uporablja metode iz drugih področij tržne komunikacije.

Agenciji Media Measurement in Echo Research (2002) sta skupaj razvili petstopenjski model opredeljevanja ciljev, merjenja in načrtovanja:

1. korak – revizija: zbiranje obstoječih podatkov, kot so trenutna komunikacija in letaki, določanje meril, analiza trenutnega stanja, na podlagi katere je mogoče narediti dober osnutek.
2. korak – cilji: ključen korak za premišljeno in dobro izvedeno ocenjevanje. Upošteva cilje organizacije kot celote je treba opredeliti komunikacijske cilje, posebej za vsako skupino naslovnikov. Morajo biti merljivi in zanje je treba določiti natančen izvedbeni rok.
3. korak – strategija in načrt: Na tej stopnji se določi splošna strategija, temelječa na ciljih, in taktika, ki bo uporabljane. Predlagane metode je priporočljivo v tem koraku še preizkusiti.
4. korak – merjenje in ocenjevanje: glavno vprašanje, ki si ga je treba zastaviti na tej stopnji, se glasi: ali se približujemo cilju? Merjenje je mogoče izvajati v rednih časovnih intervalih. Analiza utegne pripeljati do popravkov uporabljene taktike.
5. korak – rezultat: Ko je program odnosov z javnostmi končan, je treba oceniti, ali so bili cilji doseženi. Z analizo stroškov in koristi je mogoče ugotoviti, ali je bila vrednost pridobljena, in opozoriti na zadeve, ki bi jih bilo mogoče naslednjic še izboljšati.

Delovna skupina je ob zaključku na konkretnih primerih pregledala vse korake procesa, priložila je informacije o raziskovalnih metodah, delovne liste, ki jih lahko svetovalci uporabljajo kot osnovno ogrodje za svoje programe, ter obrazec za povratne informacije.

Opisano orodje je potrdilo, da v odnosih z javnostmi ni le enega enotnega načina merjenja, ampak obstajajo najrazličnejše metode. Nekatere so preproste in jih lahko sama oblikuje vsaka agencije, druge so obsežnejše in jih je mogoče kupiti pri specialistih. Najučinkovitejše je ocenjevanje takrat, kadar se uporablja kombinacija različnih orodij.

Pred pričetkom merjenjem je potrebno odgovoriti na vprašanja:

- Kakšni so cilji in potrebne informacije, ki jih želimo ob zaključku kampanje
- Kateri so način merjenja, ki so najbolj učinkovit
- Kdo je ciljna skupina
- Kaj je glavno sporočilo kampanje
- Katera so sporočila, ki se jih spremlja
- Spremljanje konkurence
- Glavni in pomembni medije, ki morajo biti vključeni v merjenje
- Pričakovanja o medijski pokritosti
- Terminski plan spremljanja objav
- Uporabnost rezultatov pri prihodnjih kampanjah

Metoda, ki jo je razvila agencija Media Measurement temelji na medijski analizi, s katero se osvetlijo in izboljšajo različni vidiki dejavnosti na področju odnosov z javnostmi. Iz različnih primerov iz prakse, kjer so uporabili omenjeno metodo, je očitno, da se je ocenjevanje zadnjih nekaj let razvijalo in je v javnost bolj priznано kot nekoč. Počasni proces vzgajanja strank in izvajalcev se mora nadaljevati, panoga mora urediti odnose z akademskimi raziskovalci, če želi preseči zgolj obrtno, empirično iskanje odgovorov na probleme podjetij in strank – četudi bo to zahtevalo precej strateški pristop. Če ta vprašanja ne bodo kmalu rešena, bodo posledice zelo resne. Po mnenju Sandra Macleod (1994) je čas, da se panoga odnosov z javnostmi postavi na lastne noge in pokaže, kaj zna. Ugled je pomembno sredstvo v bilanci stanja, zato ga je treba upravljati in meriti. Če strokovnjaki z javnostmi tega ne bodo znali narediti, bodo odnose z javnostmi po prepričanju Macleodove izrinili najrazličnejši svetovalci pri vodenju.

Poročilo IBDO (Theaker, 1994, str. 361) se končna z ugotovitvijo, da ocenjevanje učinkovitosti odnosov z javnostmi ostaja vroče vprašanje in da panoga nikoli ne bo uživala pravega spoštovanja, če ne bo sposobna zagotoviti meril za svoje delovanje. Adrian Wheeler (1998, str. 35) spodbija trditve, da je učinke komunikacijskih programov težko izmeriti. Po njegovem mnenju, je ocenjevanje je trnova, a s soncem obsijana pot, po kateri se je nujno enkrat za vselej podati. Opozoril je tudi, da utegne biti vrednotenje dela zelo boleče, zato se ga tako agencije kot stranke pogosto izogibajo. Nekoč bo, po njegovem mnenju, ocenjevanje postalo vsakdanji del prakse, kar bo pomenilo, da so »odnosi z javnostmi končno odrasli« (IPRA, 1997, str. 49).

Vzporedno z razvojem orodja za ocenjevanje v okviru kampanje PR&F, je društvo PRSA v ZDA razvijalo orodje za merjenje in ocenjevanje učinkov z javnostmi, inštitut za PR Floridske univerze je ustanovil odbor za raziskave in ocenjevanje. Zaradi vsega tega se je postavilo vprašanje, ali je mogoče postaviti enotne standarde, ki bi jih uporabljali za vse kampanje. Cowlettova iz PRSA je mnenja, da svetovnega standarda ne bo nikakor mogoče oblikovati, saj so že potrebe ene same kampanje podjetja raznolike. Uporaba terminologije, kjer so velike razlike med ZDA in Veliko Britanijo, dodatno zapletejo stvari pri vprašanju različnih vplivnosti posameznih medijev.

Številne mednarodne kampanje je mogoče prilagoditi lokalnim potrebam, kar pomeni, da je treba zanje opredeliti le skupno ogrodje ciljev. Največji izziv je prepričati stranke, da je merjenje učinka naložba, ki bo povečala končni uspeh njihove organizacije.

Francis Carty opozarja, da se na prvi pogled res zdi, da odnosi z javnostmi cvetijo, toda ni povsem jasno, koliko je pri tem odnosov z javnostmi in koliko trženja. Panoga bo morala vzgajati svoje stranke in ocenjevanje jemati resneje, pa tudi več sredstev mu bo treba nameniti (Theaker, 2004, str. 362).

V omenjeni raziskavi Metrica so odgovori glede načina merjenja rezultatov rezultati pokazali, da ostaja ocenjevanje medijev še vedno najpogostejša oblika merjenja (pri 16 odstotkih pogosta, 9 odstotkih zelo pogosta in 37 odstotkih vsakodnevna), precej manj je uporabljena metoda raziskave trga (15 odstotkov jo uporablja pogosto, 10 odstotkov zelo pogosto in 7 odstotkov vsakodnevno). Ti

rezultati torej kažejo, da ostaja ocenjevanje medijev po mnenju praktikov še vedno najboljša metoda merjenja odnosov z javnostmi.

Pri vprašanju o vključevanju agencij oz. podjetij, specializiranih za merjenje, ki se ukvarjajo izključno z merjenjem izvedenih programov odnosov z javnostmi, v proces merjenja, vidimo trend razvoja v t.i. hibridnih rešitvah. Organizacije uporabljajo raznolike storitve in sicer v 15 odstotkih povezujejo agencije in svoje lastne sisteme, 41 odstotkov uporablja za merjenje zgolj specializirana podjetja, samostojno merjenje izvaja 31 odstotkov vprašanih, preostali povezujejo agencijo, specializirana podjetja in samostojne meritve.

Na London School of Economics so v 1998 pripravili forum o raziskovanju komunikacij, ki so se ga udeležili tako akademiki kot izvajalci. Slednji so govorili o raziskovalnih metodah, ki jih uporabljajo v podporo managementu pri odločitvah, akademiki in strokovnjaki za raziskave trga pa so predstavili projekte. Namen foruma je bil zblížati praktike, ki se spopadajo s težavami pri merjenju in ocenjevanju, ter raziskovalce, ki bi utegnili pojasniti težave, opredeliti resnične probleme, ki bi se jih lahko lotili zlasti tam, kjer imajo podjetja na voljo ogromno podatkov, nimajo pa časa, da bi opravila koristno podrobno analizo. Wolstenholmova (1997) je mnenja, da je za profesionalen odnos potrebno ostati v navezi z naraščajočim številom strokovnjakov v odnosih z javnostmi: načrtovati moramo tudi redne izmenjave mnenj in znanja, s katerimi bomo razvijali to disciplino, poglobljali svoje izkušnje in se seznanili z novimi teoretičnimi pogledi.

Delno so za situacijo krive tudi akademske ustanove, saj ne vzdržujejo stikov z izvajalci. Tisti, ki opravljajo komercialno dejavnost na področju odnosov z mediji, se raziskav lotevajo v glavnem iz praktičnega vidika, saj jih zanima predvsem to, kako bodo informacije uporabili za pridobivanje strank.

V orodju za merjenje odnosov z javnostmi, ki ga je razvila delovna skupina IPR (Institute for Public Relations) v letu 2002, sta raziskovanje in revizija prvi korak v načrtovanju komunikacijskih programov, pri čemer je raziskovanje nekakšno diagnostično orodje za razvoj strategije, pa tudi za sprotno spremljanje uspeha med njenim izvajanjem. Osnova za pripravo načrta je predhodno zbiranje informacij, sicer ni mogoče zastaviti realnih merljivih ciljev; če izhodišče ni natančno določeno, ni mogoče izmeriti uspeha strategije. To pomeni, da v praksi agencija in stranka skupaj opredelita komercialna izhodišča in cilje ter pregledata obstoječe stanje na področju odnosov z javnostmi, nato sledijo omenjeni koraki.

V zadnjih letih se akademska raziskovanja in praksa na tem področju zblížujeta. Evropska konfederacija za odnose z javnostmi (CERP) je vzpostavila evropsko zbirko znanja EBOK (European Body of Knowledge), ki si prizadeva ponuditi dostop do najnovejših raziskav v različnih jezikih. Britanski IPR je postal pokrovitelj portala v angleščini, nedavni sporazum o sodelovanju z PRSA (Ameriško društvo za odnose z javnostmi) pa je omogočil povezavo s sorodnim ameriškim projektom. Predavatelji v študijskih programih, ki jih je odobril IPR, svoje prispevke predstavljajo

na nacionalni konferenci in regionalnih srečanjih tega inštituta. Znanstvenoraziskovalno telo je eden od pogojev za profesionalizacijo odnosov z javnostmi, zato je moč le upati, da bodo takšne pobude poglobile sodelovanje na tem področju.

Tabela 2: Metode merjenja, ki so pogosto uporabljene v praksi

METODA	MERJENJE
Metoda priložnosti videti - OTS (angl. Opportunities to See)	pomeni potencialno število oseb, ki bodo izpostavljene objavi v mediju; potencialno število priložnosti, ki jim bo oseba lahko izpostavljena;
Metoda ustrezne vrednosti oglaševanju - AVE (angl. Advertising Value Equivalency)	pomeni primerjavo med stroškom oglasnega prostora in objavljenim člankom ter njuno velikostjo;
Metoda raziskovanja stališč (angl. Attitude Research)	je sestavljena iz merjenja in interpretacije širokega spektra pogledov, čustev, mnenj in prepričanj, ki jih določena skupina poda o nekem produktu, organizaciji, temi, itd. Pri tej metodi udeleženci izrazijo svoja razmišljanja in znanja, svoja čustva in predvidene reakcije na določeno temo in potrebno motivacijo za neko dejanje.
Celotno število izpostavitvev (angl. Gross Rating Point (GRP))	je odstotek ciljne publike, ki jo dosežemo z oglasom, pomnožen s številom objav oglasa;
Strošek na število prikazov v določeni izpostavitvi (angl. Cost per gross rating point) (CPGRP)	je merjenje medijske izpostavljenosti na televiziji, ki upošteva strošek sekunde in gledanost programa v točno določeni sekundi.
Ocenjevalni pribor (angl. Evaluation Toolkit)	avtor ocenjevalnega sistema, ki vključuje več elementov, je Macnamara (2004)
Piramidalni model za raziskave (angl. Pyramid Model of PR Research, avtor je Macnamara, 2004)	Poglobljen sistem piramide, preko katere se po treh glavnih stopnjah meri izpeljane aktivnosti preko različnih tehnik. Med vsemi možnimi tehnikami je precej takih, ki so enostavne in brez večjih finančnih stroškov.
Model javno-dostopnih informacij (angl. Public Information Model (Grunig ,1984))	model, kjer so poudarjeni končni rezultati. S tem modelom se strinjajo tudi Yavier, Patel in Johnston (2004).

Vir: Različni avtorji iz tuje literature (Macnamara, 2006; Grunig, 1998; Verčič, 2000)

Murray in White (2004) menita, da ima še vedno veliko praktikov intuitiven občutek, ki ga uporabljajo pri delu. Oni torej *predvidevajo*, da komunikacija deluje in je ne merijo na nobenega od zgoraj navedenih načinov.

3.8. Najpogosteje uporabljeni modeli merjenja

V raziskovalnem delu naloge analiziramo konkretne primere iz stroke odnosov z javnostmi, zato bom v nadaljevanju podrobneje predstavila pristope in modele. Na tem področju stroka še išče konsenz in doslej še ni izdelala enostavnega in splošno uveljavljenega modela, ki bi imel ustrezno strokovno podlago in bi bil predvsem praktično uporaben.

Nekaj najbolj znanih modelov:

1. Model PII (Cutlip et al., 1985)
2. Makro model oz piramidalni model vrednotenja v odnosih z javnostmi (J. Macnamanara, 1992)
3. Posodobljen makro model, (J. Macnamanara, 1999)
4. Model mejnikov uspešnosti v PR (angl. PR Effectiveness Yardstick Model), (Lindenmann, 1993)
5. Poenoten model vrednotenja (Unified Evaluation Model) (Noble, Watson, 1999)
6. Model PRE (planning/research/evaluation) (Chartered Institute of Public Relations, 2002)

1. Model PII – avtorji Cutlip, Center in Broom (1985) so si zamislil stopenjski model evalviranja v treh korakih: priprava (angl. preparation), izvedba (angl. implementation) in vpliv (angl. impact). Na prvi stopnji ocenjujemo informacije za strateško načrtovanje, na izvedbeni stopnji preverjamo taktike in prve dosežke, na stopnji vpliva pa ocenjujemo vplive in spremembe. Kritiki navajajo, da model ni učinkovit, ker ne določa metodologije, temveč je razumevanje vrednotenja prepuščeno samemu praktiku (Watson in Noble, 2005). Model ne predvideva formalnega raziskovanja na začetku, na tudi ob koncu programa, rezultati pridejo prepozno ali pa jih v celoti sploh ne izmerijo, ker ni pravega motiva za njihovo uporabo (Macnamara 2002). Watson trdi, da je model predvsem odličen opomnik za načrtovanje vrednotenja.
2. J. Macnamara je avstralski specialist za vrednotenje, zaradi kompleksnosti procesa odnosov z javnostmi zagovarja »*makro model*«. Makro piramidalni tristopenjski model je sestavljen iz teh stopenj: vhodni podatki/vložki, proizvedeni vmesni rezultati in doseženi končni rezultati. Na ravni vhodnih podatkov dobi praktik veliko informacij in ima veliko možnosti za izbiro medija ali aktivnosti. Na tej stopnji preverja vhodne informacije, pravilno izbiro

medijskega kanala, kakovost sporočil. Na stopnji vmesnih rezultatov presoja konkretna dejanja ali izdelke. Na stopnji končnih izidov pokaže na možne mnenjske in vedenjske učinke komuniciranja. Vsaka stopnja zahteva svoje raziskovalne tehnike in metode (neformalne in formalne), zato je vrednotenje možno za vsak PR program ali projekt. V modelu jih Macnamara navede in posebej izpostavi, da so mnoge lahko izvedljive in ne predvidevajo posebnih stroškov. Vrednotenje je razdeljeno na vrsto manjših vrednotenj, zaradi česar je možno proces lažje upravljati in je učinkovitejši. Vrednotenje postane podlaga za načrtovanje, zmanjšuje nepotrebno trošenje virov in popravlja učinkovitost (1999, str. 11).

3. Leta 2000 je Macnamara model posodobil in poenostavil na stopnjo vhodnih podatkov, vmesnih rezultatov in končnih izidov. Modelu je pripisal strateško vlogo, ker pogleda ne usmerja samo na ocenjevanje preteklih dosežkov, temveč ga usmerja tudi v prihodnje načrtovanje. Podobno razmišlja tudi Noble (Macnamara, 1999, str. 14), ki raziskuje vrednotenje v odnosih z mediji ter zagovarja proaktivno naravo vrednotenja: »zbiranje preteklih podatkov je sicer potrebno, vendar se vrednotenje s tem ne konča, temveč se ti podatki uporabijo kot povratna informacija za uglasitev aktivnosti v prihodnje. Macnamara je z makro modelom ponudil rešitev, s katero bi pregnal strah praktikov pred evaluacijo. Če je pogled usmerjen samo nazaj, ga je mogoče razumeti kot kritično ocenjevanje. Če pa je usmerjen vnaprej, ponuja kakovostne informacije za sprotno ali pa ponovno izboljševanje aktivnosti ai določenega programa. Macnamara je hkrati pregnal tudi strah pred zahtevnostjo in obsežnostjo vrednotenja.
4. Lindenmann (1993) v svojem znanem in mnogokrat citiranem modelu mejnikov uspešnosti v odnosih z javnostmi zagovarja merjenje učinkovitosti na treh stopnjah: na ravni izdelkov, na vmesni stopnji in na ravni končnih rezultatov. Lindenmann na prvi stopnji izmeri medijske objave in ugotavlja, kakšen del javnosti so objave dosegle. Na drugi stopnji meri razumevanje sporočil, koliko so si jih ljudje zapomnili in v kakšni meri so jih sprejeli, na tretji stopnji meri spremembe javnega mnenja, spremembe stališč in vedenjske spremembe. Na vmesni stopnji vpelje še četrto stopnjo komuniciranja – dosežene rezultate razume kot izvlečke, torej tisto, kar lahko javnosti pridobijo iz komunikacijskih aktivnosti. Lindemannu očitajo, da zanemarja proučevanje vhodnih podatkov; v bistvu jih razporedi na osnovno in vmesno stopnjo. Model naj bi imel bolj promocijsko vrednost, s katero bi spodbudil praktike k uporabi evaluacijskih tehnik.
5. Noble in Watson (1999) sta razvila poenoten model vrednotenja, ki predvideva štiri stopnje/ravni: vhodne podatke, vmesne rezultate, vplive in učinke. Model vrednoti vhodne in vmesne rezultate podobno kot drugi modeli, stopnjo končnih rezultatov pa razdeli na dva tipa – kognitivne rezultate poimenuje z vplivi, vedenjske pa z učinki. Kritiki avtorjema očitajo, da sta v deljenju končnih rezultatov preveč dlakocepska in nejasna v poimenovanju. Ker model praktikom ne predpisuje potrebnih raziskovalnih metod na določeni stopnji, ostaja bolj na teoretski ravni (Macnamara, 2002, str. 229). Watson namreč meni, da je

izredno težko predpisovati ustrezne raziskovalne metode, ker so te odvisne od posameznega problema in situacije.

6. Model PRE je razvil angleški institut kot posebno orodje za raziskave in ocenjevanje. Model je sestavljen iz petih dinamičnih stopenj:

- Analitični pregled stanja – zbiranje obstoječih podatkov, oblikovanje meril in analiza
- Oblikovanje ciljev – načrtovanje komunikacijskih ciljev, upoštevajoč organizacijske cilje.
- Strategija in načrt – postavitve strategije in načrt taktik
- Mejenje in ocenjevanje – merjenje izdelkov, vplivov in učinkov
- Rezultati – analiza učinkov, izkušenj, povratnih informacij

Zanimiv je poskus ameriškega strokovnjaka Likely (2000), ki za ugotavljanje in dokazovanje odgovornosti v odnosih z javnostmi vpelje še drugačna merila. Rezultate z ravni »produktov«, programa in pozicioniranja organizacije (izražene v korporativnem ugledu, položaju blagovne znamke, stanju odnosov z deležniki) naj bi ugotavljali z merili: uspešnosti, učinkovitosti in stroškovne učinkovitosti, torej z merili iz poslovnega sveta. Likely (2000) namreč meni, da se praktiki preveč ukvarjajo s produktnimi in programskimi rezultati, namesto da bi se ukvarjali z upravljavskimi kategorijami uspešnosti in učinkovitosti. Priznava, da so tovrstne raziskave kompleksne, prezahtevne za vsakdanje delo in zahtevajo zahtevna vrednotenja na različnih stopnjah in v različnih časovnih obdobjih.

Članek avtorja Don W. Stacka »*Primer for Internet Audience Measurement*«, ki ga je objavil britanski IPR (2004), o odnosih z javnostmi na internetu in merjenju govori o različnih načinih merjenja spletnih strani, kot so zadetek, ogled strani, trajanje obiska na strani, itd. Pri primerjavi med merjenjem spletnih strani in tradicionalnih medijev se lahko vprašamo, na kateri točki so odnosi z mediji. S povsod dostopnim internetom, interaktivnimi stranmi, blogi, ljudje ne sprejemajo več »korporativnega odgovora« temveč želijo, da jih organizacije nagovarjajo kot posameznike in jih tudi tako obravnavajo. Ravno tako imajo organizacije možnost, da nagovarjajo javnost preko spleta. Nedavna raziskava (IPR 2004) je pokazala, da ljudje v času krize najprej poiščejo informacije na spletni strani podjetja. Obstajajo orodja, ki nam omogočajo nagovarjati točno določene ljudi, in če ta orodja povežemo z merjenjem, dobimo popolnoma nov pristop k odgovornosti odnosov z javnostmi. Internet je popolnoma zavzel določene trge, določene stroke delujejo le še preko spleta, napačno pa bi bilo mnenje, da se je vse preselilo na splet.

Z razliko od tiskanih medijev, kjer se dogajajo spremembe v smislu hitrejše distribucije, zmanjševanja stroškov tiskanja, novih formatov, barv, itd. je internet neprestano živ in v

spreminjanju. Nove metode in primeru nagovarjanja kupcev se razvijajo iz dneva v dan. Po desetih letih odnosov z javnostmi na internetu lahko rečemo: "*a lot done, more to do*".

4. MERJENJE USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

4.1. Opredelitev vrednosti, uspešnosti in učinkovitosti

Uspešnost gospodarskih in drugih združb je pretežno odvisna od upravljanja le teh s strani managementa. Managerji v procesih planiranja poslovanja organizacije, uveljavljanja organizacije ter kontroliranja poslovanja in in organizacije zagotavljajo smotrno in usklajeno delovanje vseh zaposlenih. Metodološko ti procesi potekajo z odločanjem, pri čemer se proces odločanja začne s spoznavanjem predmeta, o katerem odločamo, se nadaljuje s iskanjem rešitev, ki bi lahko povečale doseganje ciljev tega predmeta, in nato zaključijo z izbiro najboljše rešitve. Že večkrat se je izkazalo, da večini neustreznih odločitev v praksi botruje predvsem slabo poznavanje predmeta, o katerem se odločamo, kar je posledica nesistematičnega spoznavanja. Torej je proces spoznavanja nujen, da se izognemo neustreznim odločitvam, katerih posledica je neuspešnost (Čater, 2007, str. 5).

Pojmovanje uspešnosti in učinkovitosti se je na področju odnosov z mediji spreminjalo skozi zgodovino in po avtorju Rogers –u (1987) prešlo skozi tri obdobja pojmovanja: v prvem obdobju, ki je doseglo vrhunec v letih 1940 do 1950, govorimo o obdobju minimalnih učinkov. Gre za obdobje, v katerem so raziskave pokazale, da so učinki množičnih medijev, za katere je veljajo, da imajo ključno vlogo pri spreminjanju mnenj in stališč, precej manjši od pričakovanih. V drugem obdobju, med leti 1960 in 1970, je prevladalo prepričanje, da kampanje lahko uspejo, če so strateško načrtovane in vodene. To je pomenilo večjo profesionalizacijo z upoštevanjem formalnega raziskovanja, segmentiranja javnosti, postavitvijo realnih ciljev kampanje ter vključitvijo oblik medosebnega komuniciranja. V tretjem obdobju raziskovanja sodobnih kampanj kaže, da lahko kampanje dosegajo zmerne učinke. Posebna pozornost je namenjena predvsem ugotavljanju vedenjskih sprememb in njihovih posledic za širše okolje. V izvajanje komunikacijskih kampanj je velike spremembe vnesla uporaba orodij novih tehnologij ter spremembe v delovanju medijev, zato lahko govorimo že o četrtem obdobju, katerega značilnosti bo treba še raziskati.

V zadnjem obdobju je tako v literaturi kot tudi v praksi odnosov z javnostmi zaslediti povečano zanimanje za proučevanje končnega cilja odnosov z javnostmi. Tako praktiki kot teoretiki so si od nastanka tega področja prizadevali identificirati in poimenovati samostojen koncept, ki bo definiral vrednost odnosov z javnostmi. V zgodnjem obdobju je bila publiciteta tista, ki je zadostovala kot odgovor na bistvo odnosov z javnostmi; ni je namreč slabše stvari, kot je slaba publiciteta. Ko pa so strokovnjaki spoznali, da ima publiciteta učinek na javnost, preden ima ta vrednost, so ta termin

nadomeščali vedno z novim. Najprej je bil to imidž, nato identiteta in imidž skupaj. Sedaj sta popularna izraza ugled in blagovne znamka, med akademskimi strokovnjaki pa prevladuje koncept impresija – vtis (Salkič, 2007, str. 39).

Izhajajoč iz različnega razumevanja pojmov odnosov z javnostmi so tudi cilji različni. Med ključne naloge celovitega komuniciranja organizacije lahko prištevamo graditev in vzdrževanje ugleda oz. upravljanje ugleda prek vpletenosti v različne funkcije poslovanja organizacije in nadzora komunikacij z vsemi skupinami deležnikov. Strokovnjaki si prizadevajo ovrednotiti uspešnost svojega delovanja. Ravno pri vprašanju kaj je tisto, s čimer lahko strokovnjaki merijo rezultate svojega dela, se praska in teorija precej razhajata. Čeprav se v osnovi večina avtorjev strinja (Salkič, 2007, str. 40), da so odnosi s ključnimi strateškimi javnostmi temelj za uspeh ali neuspeh podjetja, pa je po mnenju nekaterih, predvsem praktikov, končni rezultat upravljanja komunikacije v podjetju ugled.

Dokazujejo, da ugled dodaja dodatno vrednost organizaciji in da poraba denarja za aktivnosti odnosov z javnostmi izboljšuje ugled. Druge teorije ne priznavajo upravljanja ugleda kot domeno stroke, vzrok pa naj bi predstavljalo dejstvo, da organizacije ugleda ne morejo upravljati neposredno. Zato naj bi bil ugled neprimeren cilj odnosov z javnostmi, saj nastaja kot posledica številnih dejavnikov (Hutton et al. 2001, str.249) .

V okviru organizacijskih in managementskih ved so znane različne obravnave in opredelitve učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Tako ju različni avtorji opredeljujejo sledeče (Potočan, 2005, str. 572):

- Učinkovitost lahko najsplošneje opredelimo kot količino virov, porabljenih na enoto rezultata; uspešnost predstavlja raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje (Daft, 2000).
- Učinkovitost predstavlja raven doseganja določenih ciljev v okviru omejeno razpoložljivih virov; uspešnost predstavlja raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev – vključuje torej učinkovitost in sposobnost prilagajanja prihodnjim razmeram (Burnes, 2004).
- Z učinkovitostjo opredeljujemo (oz. merimo) vlaganja (oz. vložena prizadevanja) za doseganju smotrov in ciljev organizacije; z uspešnostjo presojava posledice, ki jih sistem povzroča v okolju (tj. presoja družbenih smotrov in iz njih izpeljanih ciljev organizacije) (Kajzer, 2004).

Različna razumevanja in obravnave lahko razvrstimo v dve osnovni skupini (Potočan, 2004) in sicer: v prvo skupino uvrstimo pristope in razumevanja, ki dosledno ločujejo učinkovitost in uspešnost. Njuno ločevanje temelji na različnih kriterijih, kot so: pristop za obravnavno (ožji, širši), vidik obravnave (posamezni, interdisciplinarni), širina področja obravnave (celota, deli celote).

Učinkovitost lahko v tem okviru razumemo predvsem kot koncept delne obravnave organizacije, ki se osredotoča na notranje (interno) delo organizacije. Najsplošneje jo lahko

opredelimo kot razmerje med količino virov (vložkov) uporabljenih (potrebnih) za enoto pridobitev (predvidenega) rezultata.

Zamisel o uspešnosti poskuša obravnavati poslovanje bolj celovito in sicer na temelju opredeljevanja in razumevanje ciljev in strategij organizacije, pa tudi ustrezne organiziranosti njenega delovanja. Uspešnost lahko zato najsplošneje opredelimo kot stopnjo doseganja ciljev na izbranem področju preučevanja. Obravnava je v tem primeru osredotočena na delovanje (in/ali obnašanje) organizacije (kot celote in /ali njenih delov) v razmerju do njenega okolja.

V drugo skupino lahko združimo razumevanja in pristope, ki poskušajo opredeliti učinkovitost in uspešnost kot sinergijsko celoto v okviru integralne obravnave organizacije. Učinkovitost in uspešnost zato obravnavajo kot dva samo navidezno različna vidika obravnave organizacije, ki pa sta vsebinsko enotna, sinergijsko povezan in soodvisna pri delovanju in obnašanju organizacije.

Ugotovimo, da kriterija učinkovitosti in uspešnosti obravnavata ustreznost delovanja in obnašanja organizacije na temelju opredelitve razmerja med vložki in rezultati. Pri tem so lahko predmet preučevanja: dejavniki (vložki, delovanje, obnašanje), razmerja med dejavniki (notranja, zunanja) ter sinergij med dejavniki (Potočan 2004, str. 572).

Organizacija lahko dolgoročno zagotovi svoj obstoj in razvoj samo na temelju sinergijskega uresničevanja učinkovitosti in uspešnosti. Nekonfliktnost izhaja iz medsebojne usklajenosti in sinergijskega doseganja. Uspešnost je usmerjena na celovito obravnavno večine pomembnih dejavnikov, odnosov in sinergij organizacije.

4.2. Uspešnost komunikacijskih programov

Grunig (1999, str. 15) je na podlagi opravljenih raziskav opredelil 12 elementov, s katerimi naj bi organizacija zagotavljala uspešnost programov odnosov z javnostmi. Uspešnost je pogojena z odličnostjo in organizacije naj bi dosegale standard odličnosti z zagotavljanjem avtoritete zaposlenih in organsko strukturo, kar je mogoče le preko koncepta in udejanjanja notranjega podjetništva, močne participativne kulture in simetričnosti komunikacijskih sistemov. Hkrati naj bi k uspešnosti in odličnosti programov odnosov prispevale sodelujoča družbena kultura in družbena odgovornost, s katero organizacija dosega odličnost, prispeva pa tudi h kakovosti. Z njo lahko dosega konkurenčno prednost, ki je mogoča le z učinkovitim sistemom delovanja in ustreznim vodstvom).

Glavne značilnosti odličnih odnosov z javnostmi se razdelijo na (1992, str. 28):

1. stopnja programa: strateško vodenje odnosov z javnostmi, ki ga potrdijo lastniki podjetja oz. organizacije
2. stopnja oddelka:

- samostojen ali integriran oddelek za odnose z javnostmi
- ločena funkcija od trženja
- neposredno poročanje vodstvu
- dvosmeren simetrični model
- predstavnik za odnose z javnostmi, ki oddelek vodi
- možnost za odlične odnose z javnostmi, ki jih nakazujejo: poznavanje simetričnega modela, poznavanje vloge vodstva, akademsko usposabljanje v odnosih z javnostmi, profesionalnost
- enake možnosti za moške in ženske v odnosih z javnostmi.

3. stopnja organiziranost podjetja:

- svetovni nazor v odnosih z javnostmi, ki predstavlja dvosmerni simetrični model
- direktor odnosov z javnostmi ima moč
- participativna bolj kot avtoritativna kultura organizacije
- simetrični sistem notranjega komuniciranja
- organska bolj kot mehanska struktura organizacije
- nemirno, kompleksno okolje s pritiski aktivističnih skupin

4. učinki odličnih odnosov z javnostmi

- programi uresničujejo komunikacijske cilje
- zmanjšani stroški regulacije, pritiska in pravljanja
- zadovoljstvo s službo pri velikem številu zaposlenih

Teoretiki in praktiki se sprašujejo o različnih kategorijah uspeha – o doseganju izidov kampanj, o doseganju posledičnih učinkov, o uspehu ali neuspehu. Ko se poglobimo v to problematiko, opazimo terminološke in vsebinske razlike v pojmovanju.

Naročniki in izvajalci pogosto govorijo o uspehu ali neuspehu kampanj. Uspeh razumemo navadno kot razmerje med zastavljenim in doseženim v skladu s pričakovanju. Pričakovanja so lahko zelo različna, pri skromnih se hitro zadovoljimo že s povprečnimi rezultati, če so previsoka, morajo biti rezultati zelo konkretni, da bi lahko potrdili uspešnost. Tako razumevanje je nedorečeno, zlasti pa subjektivno, ker izraža pričakovanja in vrednote ocenjevalcev, zato ga ni mogoče uporabljati za kakovostno in objektivno merilo uspešnosti.

Pogosto uporabljena termina sta uspešnost kampanje in učinki kampanje, ki sta dolgo veljala za sinonima, kar je ustvarjalo dodatno zmedo, neprimerljivost in nezmožnost posploševanja. O uspešnosti govorimo, ko dosežemo načrtovane/želene spremembe. Učinki so posledica predhodno izpolnjenih namenov in ciljev (Salmon, Murray-Johnson, 2001, str. 210).

Salmon (2001, str. 169) ugotavlja, da v zadnjih desetletjih v akademski sferi kljub številnim raziskavam še ni sprejet univerzalni standard, s katerim bi določili uspešnost kampanje. Nekatere kampanje veljajo v nekem kontekstu za uspešne, v drugem ne.

Tako razlikuje štiri različne vrste odnosa med uspešnostjo in učinki:

- *Kampanja je uspešna in učinki so vidni (razpoznavni so konkretni učinki, izpolnjeni so vsi cilji v skladu s pričakovanji)*
- *Kampanja nima učinkov in zato ni uspešna*
- *Kampanja ima učinke (mnogokrat stranske in nezaželene) in zato ni uspešna (niso izpolnjeni cilji kampanje)*
- *Kampanja ne izkazuje učinkov, a je uspešna (npr. Dosegla je veliko publiciteto kot izpolnitve cilja), a učinkov ni zaznati*

Za Salmona (Salmon, 1989, str. 43) sta pomembna kontekst in okoliščine, v katerih poteka kampanja. Nekatere kampanje se izvajajo v skromnih okoliščinah, tako lahko velja za uspešno kampanja, ki uspešnost dokazuje samo z merjenjem objav v medijih, za neuspešno pa kampanja, ki izkazuje dokazljive rezultate, vendar pa niso bili pričakovani

4.3. Ocenjevanje na področju odnosov z javnostmi

»Za odnose z javnostmi v svetu namenijo 24,5 milijarde dolarjev, obseg ocenjevanja je v obdobju zadnjih petih let naraščal za trideset do štirideset odstotkov letno,« je leta 1997 na konferenci Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA) povedala Sandra Macleod (1997). John White je mnenja, da je pravi čas, da prenehamo iskati metode ocenjevanja, ki jih je našel že nekdo drug, raje jih uporabimo v praksi in skušajmo tako izboljšati kakovost upravljanja odnosov z javnostmi. Z zapleti pri merjenju učinkovitosti se soočajo na številnih področjih upravljanja, saj se je ocenjevanje kot posebno področje znanstvene prakse razvilo šele v poznih 60. letih 20. stoletja, približno ob istem času pa se je izkazalo kot problematično tudi v odnosih z javnostmi (Noble, 1999, str. 21).

V raziskavi Metrica (2006, str.12) so pri vprašanju o odstotku sredstev iz financ, namenjenih za odnose z javnostmi, ki naj bi se uporabila za namen merjenja, prišli do odgovorov: 61 odstotkov vprašanih je prepričanih, da naj bi 10 odstotkov letnega proračuna za odnose z javnostmi uporabili za merjenje, kar je zelo majhna sprememba v primerjavi z predhodnimi leti. Zanimivo, da se je delež podjetij, ki menijo, da je potrebno nameniti do 20 odstotkov, dvignil iz 14 na 23 odstotkov (od 2004 in 2006). Le 4 odstotki podjetij ostajajo mnenja, da merjenje ni potrebno.

Raziskava Metrica pri vprašanju o medijski analizi poda rezultate, ki kažejo, da je metoda AVE v porastu (od 28 odstotkov v 2004 je zrasla na 39 odstotkov v 2006) v primerjavi z demografskim merjenjem prebivalstva. Rezultat ni razveseljiv, saj kljub temu, da je metoda splošno poznana kot nepravilna, saj je oglaševalski prostor z razliko od člankov, točno določljiv, še vedno v praksi

prevladuje nad vsemi ostalimi. Praktiki jo zagovarjajo kot » metoda, ki jo razumejo finančni direktorji«.

Za vsako merjenje komunikacijskega procesa in ocenjevanja, morajo biti izpolnjeni štiri glavni elementi, na katere je potrebno biti pozoren in sicer:

- Določitev točnih merljivih komunikacijskih namen in ciljev. *Nemogoče je meriti učinkovitost in uspešnost česarkoli, če ni najprej točno določeno, kaj se meri.*
- Merjenje komunikacijskih rezultatov (kratkotrajnih rezultatov v točno določenem komunikacijskem programu ali aktivnosti, kjer je glavni poudarek na predstavitvi organizacije in številu pojavljanj = številu objav, citatov, število bralcev, udeležencev dogodka, itd). Merita se kvantiteta in kvaliteta komunikacije.
- Merjenje komunikacijskih rezultatov glede na učinkovitosti in dolgoročnost. Pri merjenju učinkovitosti komunikacijskih programov je pomemben način sprejetja sporočila, razumevanje in zapomnjenje le-tega, ter kasnejši priklic, pri dolgoročnem merjenju je pomembna učinkovitosti določenih komunikacijskih programov ali aktivnosti s poudarkom na spremljanju sprememb obnašanja, vedenja in mnenj ciljne skupine, kar je posledica planiranih sporočil. Pomembnejši so od splošnih rezultatov, ker merijo ciljno skupino, ki je dejansko prejela sporočilo, ga razumela in se nanj odzvala. Merijo tudi odziv na komunikacijski material ali sporočila v smislu spremenjenih mnenj, vedenj in nazorov. Težje in dražje je meriti omenjene rezultate, saj je tudi zbiranje podatkov in njihova obdelava zahtevnejša.
- Merjenje rezultatov na nivoju institucije. Vsaka komunikacijska aktivnost želi dosegati rezultate, ki povečujejo tržni delež, dosegajo postavljene rezultate, uspešno podpirajo kampanje, itd. Potrebno je gledati na vse omenjene rezultate kot na celoto, ki doseže postavljene cilje podjetja /organizacije.

4.4. Pomembnost merjenja in ocenjevanja

Čeprav so mnogi, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, prepričani, da je ocenjevanje nujno potrebno, ga v resnici izvajajo le redki. Leta 1994 je združenje IPRA med svojimi člani pripravilo anketo, v kateri je 90 odstotkov vprašanih izjavilo, da se jim zdi ocenjevanje potrebno, le 18 odstotkov pa ga je redno izvajalo. 31 odstotkov jih je menilo, da je » natančno merjenje skoraj nemogoče« (IPRA poročilo 1994).

Praktik John Drummond (PR Week, 2007) navaja, da nikakor ne more razumeti, zakaj tako malo komunikacijskih oddelkov meri svoje rezultate. Sam je svoj oddelek razdelil na štiri enote, usmerjene v različne javnosti, in tako ustvaril ravnotežje med skupinami deležnikov. Največ pozornosti je bilo namenjene internim strankam. Dokazal je, da je njegovo podjetje za

komunikacijo s strankami doseglo eno najboljših ocen, splošno zadovoljstvo strank pa je v dveh letih zraslo za trideset odstotkov.

Macnamara (2006, str.9) je na konferenci o merjenju, ki je potekala v ZDA v 2006 izpostavil, da študije in praksa še vedno kažejo, da praktiki v veliki meri ne uporabljajo planiranja in merjenja svojih aktivnosti, kljub povečanim zahtevam menedžmenta. Navedeni razlogi za stanje na bi bili v pomanjkanju finančnih sredstev in časa za raziskave. Več avtorjev je na te razloge odgovorilo s poceni ali celo brezplačnimi raziskovalnimi metodami, ki so na voljo, a se ne uporabljajo prav pogosto. To nam daje misliti, da sta stroški in čas le izgovora in se dejanski razlog skriva drugje. Macnamara išče torej razloge in navaja avtorje, ki ponavljajo že omenjena razloga za neaktivnosti na področju merjenja. On sam navaja brezplačne metode raziskovanja kot npr.: sekundarni podatki, primeri dobri prakse, svetovalne skupine, DIY (angl. Do it Yourself) raziskave, spletne statistike obiskovalcev.

Večina praktikov proaktivno ne uporablja raziskav merjenja pri planiranju ali ocenjevanju, ker ga ne zaznavajo kot relevantnega. Ker vidijo glavni poudarek na rezultatih, kot so objave, članki in dogodki, merjenje učinkov, ki jih ti rezultati imajo ali nimajo ni glavno vprašanje praktikov, ker je to že skrb drugih. Tako se na raziskave in merjenja gleda kot nepotrebno aktivnosti, ki je vsiljena s strani menedžmenta, da dokaže, kar praktiki vedo intuitivno.

Rešitev, ki jo navaja Macnamara je v šolanju in izobraževanju. Fakultete morajo igrati najpomembnejšo vlogo pri vzgajanju diplomantov, ki potrebujejo znanja iz sociologije, psihologije, komunikacij in medijev. Poznati morajo kognitivne teorije, semiotiko, modele komunikacije, itd. in ne le praktične veščine pisanja sporočil.

Macnamara se strinja, da v tej ugotovitvi ni novih znanstvenih odkritij, je pa ilustriral situacijo, kam so odnosi z javnostmi zavili in se obrnili iz osnovnega debla o medijih in komunikaciji, ki jih poznamo iz kulturnih socioloških študij, psihologije in drugih humanističnih ved.

Leta 1998 je tednik PR Week v okviru kampanje PR%F skušal odjemalce spodbuditi, da deset odstotkov svojega proračuna za odnose z javnostmi namenijo raziskavam in ocenjevanju, naslednje leto pa je opravil obsežno anketo o tem, ali agencije kaj pogosteje uporabljajo metode ocenjevanja. Rezultati niso bili razveseljivi, večina vprašanih iz številnih disciplin, vključno s kriznim vodenjem, notranjo komunikacijo in komunikacijo med podjetji, je bilo prepričanih, da je njihovo delo mogoče izmeriti, zaposleni v vladnih odnosih z javnostmi pa so temu odločno nasprotovali. Petina sodelujočih je menila, da njihovega uspeha ni mogoče izmeriti. Velika večina se je strinjala, da bi bilo potrebno več vložiti v razvoj metod ocenjevanja in večina je bila »osebno predana ocenjevanju«, a ko so morali metode, ki bi jih bilo mogoče uporabiti, navesti, so najpogosteje omenjali analizo medijske vsebine in zbiranje izrezkov iz časopisov, sledil je medijski doseg. Zadnjega je le tretjina označila za dovolj učinkovito orodje, s katerim bi bilo mogoče utemeljevati povečanje proračuna za ocenjevanje.

Pri ocenjevanju uspeha se jih 33 odstotkov zanaša na svoj »občutek«. Kot glavno oviro so navedli primanjkljaj sredstev in časa. O vložki za ocenjevanje jih kar 43 odstotkov ni odgovorilo (Cowlett, Nicholas 1999, str. 61).

V raziskavi Metrica (2006, str.11) je pri vprašanju o pomembnosti vrednotenja in medijske analize viden porast zavedanja o pomenu ocenjevanja in vrednotenja in sicer iz 55 odstotkov v letu 2002, je rezultat v 2006 dosegel 91 odstotkov. Dvig zavedanja o večji kredibilnosti izpeljanih projektov z konkretnimi rezultati je vzpodbudno, saj odgovori kažejo, da 72 odstotkov vprašanih opravlja merjenje z razlogom upravičenja stroškov. Kar 88 odstotkov se analizira merjenje pri planiranju projektov.

5. VREDNOTENJE KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

5.1. Splošna teorija vrednotenja

Pojem evaluacija ali vrednotenje (tudi ovrednotenje, angl. evaluation) izhaja iz latinske besede valere (veljati, v franc. évaluation = ocenitev) in pomeni ovrednotenje, ocenitev, določitev vrednosti (Verbinc 1996). Pojavlja se v različnem kontekstu, okoljih in področjih. Strokovnjaki, ne glede na stroko, se že več desetletij sprašujejo o naravi in pomenu vrednotenja. Obstajajo različni pogledi na pomen in cilje vrednotenja, pa tudi različna poimenovanja ter teoretske presoje vrednotenja.

S stališča teorije je vrednotenje mogoče razumeti kot ocenjevanje ali presojanje o neki vrednosti, prednosti ali pomembnosti, ki jo izkazuje aktivnost, ki jo ocenjujejo (npr. Program, projekt, storitev). Gre za formalno obliko vrednotenja, ki ga določata narava in način izvajanja. Nekateri ga označujejo kot »strokovno preiskovanje«, ker uporablja znanstvene metode zbiranja in analiziranja podatkov o vsebini, strukturi in rezultatih programov, projektov in načrtovalnih posegov.

V literaturi so različne definicije, zdi pa se, da splošno veljavne definicije o evaluaciji, ni. Za večino avtorjev je to sistematična in kritična analiza, katere namen je odločanje in strateško načrtovanje ali izpopolnjevanje zastavljenih ciljev.

V literaturi zasledimo različne definicije vrednotenja kot na primer: *Vrednotenje je sistematično zbiranje, analiziranje in ocenjevanje informacij o aktivnostih, značilnostih in rezultatih programov, da bi zmanjšali negotovost, povečali uspešnost, oblikovali odločitev v skladu s cilji in nameni programov* (Patton, 1982). Nekaj let kasneje opiše Weiss (Alkinu, 1990, str. 57) vrednotenje kot:

Vrednotenje je oblika raziskovanja politik, ki pomaga pri izbiri dobrih rešitev pri načrtovanju prihodnjih programov. Vrednotenje ne nadomešča izkušnje in presoje tistih, ki odločajo, temveč daje oporo za odločitve, da bi bile te čim bolj nepristranske in pravične in da bi bila v njih kar najbolj zastopana pričakovanja deležnikov.

Rossi in Freeman (1993, str. 61) menita: *Evalvacijsko raziskovanje je sistematična uporaba metod družboslovnega raziskovanja za določitev ustreznega koncepta, načrta, izvedbe, rezultatov ter učinkovitosti programov, politik ali opazovane enote.*

Avtorji uvrščajo evaluacijo med uporabne družboslovne raziskave. Pri poimenovanju uporabljajo različne termine: Evalvacijsko raziskovanje, vrednotenje programov. Razlika se pojavlja tudi med akademskim raziskovanjem in vrednotenjem. Patton poudarja, da je osnovni namen vrednotenja zbiranje podatkov za odločanje, pri čimer poudarja namene, kot so koristnost, ustreznost, praktičnost in ujemanje z informacijskimi pričakovanji specifičnih subjektov, ki odločajo, kar se razlikuje do soodvisnosti, verodostojnosti in oblikovanja splošnih ugotovitev, ki jih pričakujejo raziskovalna okolja (Clarke, 2005, str. 4). Bennett (2003, str. 149) navaja razlike, ki jih prepoznavata Smith in Glass, ki razlagata, da je raziskovanje usmerjeno v razumevanje pojava, ki ga raziskuje, evalviranje pa v odkrivanje vrednosti in koristi nekega projekta. Raziskovanje je ožje usmerjeno, evalviranje je kompleksnejše. Raziskovanje načrtuje raziskovalec sam, pri evalvaciji pa jo narekujejo deležniki, ki so povezani s projektom. Pri raziskovanju je pomembna strokovna veljavnost, pri evalviranju uporabnost in verodostojnost. Štrajn (2000, str. 13) razlikuje med evalvacijo in temeljnimi raziskavami. Predmet evalvacije je unikatni, znanje je prostorsko in časovno omejeno, predmet se med raziskovanjem neprestano spreminja. Pri temeljni raziskavi je v ospredju pojav in ne situacija.

Evalvacija temelji na raziskovalnih metodah in metodologiji družboslovnih ved, od drugih raziskovalnih metod pa se razlikuje po namenu. Vrednotenje ni umerjeno v raziskovanje novih spoznanj, temveč v proučevanje učinkovitosti aktivnosti, pri katerih je obstoječe znanje že uporabljeno kot podlaga oz. usmeritev za njihovo izvajanje. Cilj je izboljšanje načrtovanja, izvajanja programov ali politik in iskanja priporočil za spremembe in izboljšave (Clarke, 2005, str. 45).

5.2. Družbeni kontekst vrednotenja

V procesu vrednotenja sodeluje več deležnikov, največje zanimanje kažejo sponzorji (zaradi finančne udeležbe), vodstvo in osebje (zaradi vključenosti v projekt in odgovornosti za vodenje in rezultate). Clarke (2005, str. 62) pravi, da je vrednotenje odvisno od širše narave družbenega okolja, v katerem se izvaja. Levin M. in Levin A. (1977) ugotavljata, da družbeni kontekst oblikuje in vpliva na izvedbo ocenjevanja, na povzetke, na končno poročilo, na udeležence in na načine, kako je vrednotenje predstavljeno. Pred vrednotenjem je potrebno upoštevati različne interese deležnikov, do razhajanj prihaja zaradi podpornikov in nasprotnikov, ki jih ima vsak program.

Smith (1997, str. 77) navaja pet ključnih elementov, ki jih moramo upoštevati pri izvedbi ocenjevanja:

- Obvladovanje možnih konfliktov – ocenjevalec mora znati prepoznati možne konflikte med različnimi deležniki;
- Sodelovanje deležnikov
- Povezava med ocenjevalcem in deležniki
- Narava in obseg ocenjevanja vnaprej dobro opredeljena
- Upoštevanje širšega konteksta (organizacijski, politični, družbeni) , ki vpliva na potek ocenjevanja

Avtorji vidijo v sodelovanju deležnikov vrsto prednosti: z vključenostjo se lahko bolj približajo ciljem, bolj uravnoteženo iščejo dogovor, jasneje se opredeli uspehe in neuspehe in ugotovi razloge za take rezultate. Atkin (1990, str. 92) povzema Law-a, ki pravi, da je »vsako vrednotenje politično dejanje. Političnost se izraža v neprestanem tekmovanju za deleže med udeleženci, ki zastopajo institucionalne, profesionalne in ideološke poglede« (Clarke, 2005, str.19)

5.3. Cilji vrednotenja

Z vrednotenjem opredelimo učinkovitost programa, ki ga izvajamo in izberemo informacije, ki nam ga pomagajo izboljšati.

Robson (2004, str.10) navaja razloge za vrednotenje: potrebe naročnikov, izboljšanje programa, zasledovanje učinkov programa, ugotavljanje, kako program poteka, ugotavljanje izpolnjevanja programa in razumevanje, kaj v programu deluje in kaj ne.

Sohm in Bertrand (Miglič 2000, str. 365) opredeljujeta evaluacijo kot »k dejanjem usmerjeno orodje managementa in proces sistematičnega in objektivnega ugotavljanja ustreznosti, učinkovitosti in vpliva aktivnosti v luči njihovih ciljev z namenom izboljšanja trenutne aktivnosti in prihodnjega načrtovanja, programiranja in odločanja« .

5.4. Vrste vrednotenja

Večna razprava o evalvacijskem raziskovanju je dilema, pravi Štrajn (2000, str.16) ali uporabljati kvantitativne ali kvantitativne metode. Sodobne evaluacije so kombinacija obeh. Izbira metode je odvisna od namena, uporabnikov evaluacije, vrste informacij, časa in sredstev, ki so na razpolago. Umetnost evaluacije pomeni oblikovanje modela in zbiranje informacij, ki ustrezajo določenim

okoliščinam in kontekstu programa. Vsak model predstavlja medsebojno delovanje metodoloških izbir, ustvarjalnosti, virov, praktičnosti in sodb ljudi, ki so udeleženi (2000, str. 23).

Osnovno razlikovanje med vrstami vrednotenja je podal Scriven (1967), ki loči med formativnim (začetnim, predhodnim) in sumarnim (končnim) vrednotenjem. Formativno se izvaja z namenom, da pridobimo informacije o problemih pri doseganju ciljev. Sumarno se osredotoča na končan program, njegove učinke in posledično tudi na vpliv na širše okolje. Raziskovanja o oblikah in pomenih vrednotenja kažejo, da je ocenjevalna praksa postala zelo razvejana in bogata in Robson pravi, da lahko vrednotenja razvrščamo na različne načine, skupno vsem je, da večinoma ugotavljajo potrebe, postopke, rezultate in učinkovitost.

- Ugotavljanje potreb (pri načrtovanju nove kampanje moramo preveriti potrebe, pričakovanja deležnikov, naslovnike in njihove značilnosti, itd).
- Ocenjevanje postopkov (vrednotenja v izvedbeni fazi programa, kako se izvaja, potek po pričakovanjih, itd).
- Vrednotenja rezultatov (kakšen učinek ima kampanja, posledice, vplivi)
- Vrednotenja učinkovitosti (koristi v primerjavi z vloženimi viri)

Posovac in Carey (Clarke 2005, str. 49) menita, da obstaja logično zaporedje opisanih evalvacijskih tipov, po njunem mnenju brez ugotavljanja potreb načrtovanje ne more biti racionalno; brez učinkovite izvedbe ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov in brez rezultatov ni mogoče govoriti o učinkovitosti.

5.5. Metodologija vrednotenja

V praksi ni enotnega recepta, kako se lotiti vrednotenja. Načrt je odvisen od izbranega modela, kreativnosti ocenjevalcev, razpoložljivih virov (ljudi, časa, sredstev). Najprej je potrebno opredeliti konceptualni in tehnični vidik evalvacije. Konceptualni vidiki zajemajo vprašanja, kot so: katere skupine so zainteresirane za evalvacijo, kakšen je namen, kateri pristop ali model bomo uporabili, katera so osnovna vprašanja, viri, ki so na razpolago.

Tehnični načrt izvira iz konceptualne usmerjenosti in se ukvarja z izbiro metod, enot analize, strategije vzorčenja, z odločitvijo o izboru podatkov, dogovorom o kakovosti, natančnosti, veljavnosti in zanesljivosti podatkov, z vrsto ugotovitev, ki bodo sledile analizam (Štrajn 2000: 22-23).

V literaturi srečamo veliko različnih modelov in vrst evalvacije, ker so se namreč avtonomno razvijale na različnih področjih (Macur v Štrajn 2000:18). Strokovnjaki različnih ved so zato pri evalviranju uveljavili svoje metode: sociologi študijo primera, ekonomisti analizo stroškov in koristi, psihologi eksperiment, vse pa so postale evalvacijske metode. Večina modelov izhaja iz izobraževanja, saj lahko na tem področju zasledimo največ primerov evalvacij.

V evalvacijskem procesu se pojavi vprašanje zanesljivosti in verodostojnosti raziskovalnih metod in ugotovljenih rezultatov. V literaturi zasledimo razprave med zagovorniki kvalitativne metodologije in zagovorniki kvantitativne metodologije. Skupna točka je, da je potrebno izbrati takšne metode, ki bodo ustrezale konkretnim evalvacijskim vprašanjem in problemom.

V prvi točki je potrebno jasno opredeliti, kaj vrednotimo in kako (Clarke, 2005, str. 6). Opredeliti je potrebno namen evalvacije, kdo bo uporabljal pridobljene ugotovitve, kakšne vrste informacij nameravamo zbrati in koliko sredstev ter časa je na voljo za izvedbo.

Štrajn (2000, str. 18) navaja, da se ocenjevalec s kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod izogne nevarnosti po subjektivnosti. Izbrane metode ponujajo določene odgovore, ki lahko ustrezajo različni objektivnosti in resnici. Scriven (1967) trdi, da kvantitativne metode niso sinonim za objektivnost, prav tako kvalitativne niso sinonim za subjektivnost. Pojma subjektivnost in objektivnost so strokovnjaki nadomestili s pojmom »nevtralnost« ocenjevalca. Ta vstopa v raziskavo brez skritega namena, brez teorije, ki bi jo dokazoval in brez vnaprej pričakovanih rezultatov. Prizadevanje za resnico naj bi nadomestili s prizadevanjem za uporabnost in koristnost, objektivnost s poštenostjo in natančnostjo pri upoštevanju različnih perspektiv in možnosti.

Vrednotenje je deloma družbeno, deloma politično in samo deloma tehnično dejanje zato so ugotovitve, ki jih podamo z vrednotenem le manjši dejavnik v kompleksnih kampanjah.

Ocenjevanje mora biti izpeljano v skladu s strokovnimi in etičnimi standardi, med katerimi najpogosteje najdemo: koristnosti, izvedljivost, primernost in točnost (Joint Committee on Standards: Programme Evaluation Standards, 1994). Ti pomenijo, da mora biti vrednotenje koristno za informacijske potrebe načrtovanih naslovnikov. Izvedeno mora biti tako, da je stvarno, preudarno, zakonito in etično do vseh, ki so vključeni v raziskavo in do tistih, ki jih raziskava obravnava. Predstaviti mora podatke po elementih, ki opredeljujejo vrednost ali prednost ocenjevanega programa (Robson, 2004, str. 29). V procesu ocenjevanja je potrebno upoštevati tri glavna etična načela: privoljenje, zasebnost in zaupnost. Za potek raziskave potrebujemo prostovoljno privoljenje ljudi za sodelovanje, spoštovani je potrebno njihovo željo po zasebnosti, zaupnost in anonimnosti.

Po vrednotenju je poročanje o rezultatih smiselno iz različnih razlogov: vsi vpleteni deležniki so širše seznanjeni z rezultati, poročilo je dobra osnova za pridobitev sredstev za nove kampanje, pomemben je učni motiv, poročilo pomeni potrditev kompetentnosti načrtovalcev, izvajalcev in raziskovalcev. V praksi so poročila o končanih kampanjah zapostavljena zaradi različnih vzrokov: izvajalci menijo, da rezultati sami govorijo zase, naročniki niso zainteresirani za javno objavo, dosežek nedokumentiranih kampanj gredo v pozabo po letu ali dveh, zato Valente priporoča objavo rezultatov v različnih možnih virih: poročila, predstavitve na konferencah, objave v strokovnih revijah.

5.6. Vrednotenje komunikacijskih kampanj

Ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti komunikacijskih kampanj je tema, ki zaposluje izvajalce in raziskovalce ves čas izvajanja kampanj, temeljiteje pa zadnjih nekaj desetletij.

Ugotavljanje uspešnosti je kot »iskanje Minotavra«, pravi Salmon (2001, str. 178) – konsenz ni dosežen niti za same kampanje niti za merjenje uspešnosti, niti enotnosti glede jasnih konceptualnih in operativnih meril. Nesporno je, da so kampanje pomembno napredovale, ugotavlja Paisley (2001), ko so med deležnike komunikacijskih kampanj uvrstili družbeni sociologi, ki s svojim delovanjem prispevajo k strokovnejšemu načrtovanju, vodenju in vrednotenju učinkov kampanj.

Coffman (2002, str. 32) ugotavlja, da pojavljanje in razvoj komunikacijskih kampanj hitreje napredujeta kot pa način in metode ugotavljanja njihove uspešnosti. V vrednotenju je še vedno preveč poenostavljenih metod »preštevanja« aktivnosti na ravni doseganja programskih rezultatov, ni pa ugotavljanja dejanskih sprememb z resnimi raziskovalnimi metodami. Klingemann (2002) trdi, da so sodobne kampanje v primerjavi s preteklimi leti izpeljane kakovostnejše, tako v zasnovi kot izvedbi. Kljub sofisticiranimi kvalitativnim in kvantitativnim metodam merjenja uspešnost še vedno ni mogoče v celoti potrditi uspešnosti kampanj. Lažje je ugotavljati vzročno posledično zvezo med cilji in rezultati komuniciranja, bistveno težje pa je dokazati dejanske spremembe v širšem družbenem kontekstu.

Vrednotenje je ključni sestavni del kampanje, ker prispeva k povečanju možnosti za uspešno izpeljavo programa, ker prisili načrtovalce k natančni opredelitvi namenov in ciljev. Prav tako prispeva k sprotnim izboljšavam programa ter izpopolnjevanju znanj in izkušenj, ki so koristne za prihodnje kampanje (Rice&Atkin, 2001, str. 106).

Mendelsohn (1973) ugotavlja, da je vrednotenje ključno za uspeh kampanje, ker zagotavlja potrebne in relevantne informacije za načrtovanje, na podlagi katerih začrtamo relevantne namene in cilje, v procesni fazi pomaga razumeti, kako potekajo aktivnosti in zakaj, na koncu daje odgovor kako in zakaj določene kampanje uspevajo in druge ne.

Ljudje razumejo vrednotenje različno, za mnoge štejejo končni rezultati, na katere gledajo kot resnično izkazovanje programske ali dohodkovne uspešnosti, ali pa kot beleženje pojavljanja v medijskem prostoru. Na ravni končnih rezultatov na bi izidi:

- *Dokazali uspešnost uresničevanja postavljenih ciljev* (Cutlip et al. 1984; Pavlik 1997; Lindenman 2003; Watson 1997)
- *Dokazali uspešnost s posledičnimi učinki* (Coffman 2002)
- *Dokazali dohodkovno koristnost* (Hunt in Grunig 1995)
- *Upravičili stroške* –vrednotenje pomaga opredeliti čas, prizadevanja in vire, ki so investirani v komuniciranje (White 1991; Watson 1997).

Evalvacija lahko poteka na več ravneh in sicer: na institucionalni ravni, na ravni oddelka ali programa. Področja evalvacije na posameznih ravneh vključujejo različne elemente, pri katerih obravnavamo naslednje vidike (Štrajn, 2000, str. 148):

- Vložek
- Vsebino in kontekst
- Proces
- Rezultat

5.7. Vrste in metode raziskovanja in vrednotenja

Strokovnjaki kljub različnemu razumevanju vrednotenja opozarjajo, da le-to ne sme biti zgolj v funkciji ugotavljanja končnih rezultatov in učinkov komunikacijskih aktivnosti (ki se kažejo v doseganju sprememb v zavedanju, vedenju, stališčih, mnenjih in obnašanju pri tistih, ki jih s komuniciranjem želimo doseči), temveč vrednotimo tako v začetni fazi, ko vrednotimo podatke, zbrane v formativni raziskavi, kot tudi v procesni fazi, ko ugotavljamo, ali imajo komunikacijske aktivnosti želen odziv.

V komunikacijskem procesu praviloma razlikujemo tri vrste vrednotenja: formativno, procesno in sumarno (vrednotenje izidov in učinkov). Coffmanova (2002) dodaja še četrto vrsto – vrednotenje vplivov. V fazi priprav imamo opravka z vhodnimi podatki, v fazi izvedbe z vmesnimi rezultati, ko so aktivnosti končane pa s končnimi izidi / rezultati.

V podrobni predstavitvi tovrstnih rezultatov v nadaljevanju upoštevamo predvsem ugotovitve in terminologijo, uporabljeno v stroki odnosov z javnostmi.

V **formativni fazi** mora izvajalec ugotoviti izhodiščno stanje – problem, okoliščine, ozadja. Formativno vrednotenje zagotavlja vhodne raziskovalne podatke iz notranjih in zunanjih virov, ki so potrebni za načrtovanje komunikacijskega programa. Z raziskovanjem in analiziranjem podatkov opredelimo vrsto in obseg problema, ali je za njegovo reševanje kampanja sploh potrebna, pridobimo natančne informacije o javnostih, o njihovem vedenju, razumevanju in odnosu do problema, preverimo možne strategije, preverjamo učinkovitost možnih komunikacijskih kanalov, poiščemo elemente, ki bi lahko pomagali ali zavirali izpeljavo kampanje. To je faza preverjanja znanja in pomena tematike ter faza testiranja sporočil ali različnih gradiv. Ti podatki so lahko podlaga za postavitve osnovnih meril za merjenje izidov in učinkov.

Do teh podatkov pridemo z različnimi neformalnimi metodami kot so: opažanje, interna raziskava, swot analiza, raziskava sekundarnih podatkov, analiza komuniciranja; ter formalnimi metodami kot

npr. Javno-mnenjska raziskava, poglobljeni intervju, fokusna skupina, spletna anketa, vprašalnik, anketa, medijska analiza.

Raziskave kažejo, da je ta faza pogosto izpuščena ali opravljena zelo na hitro, kar pomeni, da nimamo kakovostnih vhodnih podatkov, na podlagi katerih bi lahko pripravili pravi komunikacijski načrt. Fairchild (2002) trdi, da bi se morali komunikacijski praktiki bolj posvetiti raziskovanju v začetni fazi, da bi lahko razumeli strateška prizadevanja svojih naročnikov in jih podprli s komunikacijami. Na ta način bi pridobili trdne ugotovitve in dokaze, ki bi bili razumljivi vodstvom organizacij in dokazali, da je raziskovanje nujno delovni pripomoček za dokazovanje vrednosti komunikacijskih aktivnosti.

Sprotno ali procesno vrednotenje se izvaja med samo kampanjo. Sproti zasledujemo neposredne rezultate, povratne odzive in posledice komuniciranja. Raziskovanje, analiziranje in vrednotenje je namenjeno preverjanju poteka kampanje, oblikovanju možnih popravkov in dopolnil ter priporočil za njeno nadaljevanje ali pa končanje.

Na tej stopnji merimo, koliko ljudi smo dosegli in kakšen je bil odziv na izvedene aktivnosti. Pri merilu doseganja štejemo neposredne izdelke (količine izdanega materiala; število udeležencev na dogodku; obiskovalcev spletnega mesta; pojavljanje in obseg medijskega prostora – zakupljen ali uredniški).

Coffman (2002) opredeli te aktivnosti prek:

- Distribucije - kaj, koliko in komu smo razdelili gradiva; vrsta gradiv, vključno z javnimi objavami.
- Umestitev v medije – kakšno umestitev objav znotraj medijskega prostora smo dobili; upoštevamo lahko samo prostovoljne medijske objave, obseg, število objav in predvajanj.
- Izpostavitvev – stopnja izpostavljenosti, predstavniki ciljnih javnosti, ki so bili izpostavljeni, število njihovih izpostavitvev, ali je bila kampanja opažena (pozornost), ali se je spomnijo (spontan priklic) in ali jo prepoznajo (s pomočjo).

Avtorji s področja odnosov z javnostmi (Lindemann 1993; Macnamara 1993; Hunt in Grunig 1995; Watson 1999) pri procesnem vrednotenju ločijo med rezultati dveh vrsti: *izdelki in posledicami*. Izdelki so rezultati aktivnosti v krajšem časovnem obdobju in so hitro vidni oz. prepoznavni. Ugotavljamo torej takojšno vidnost, prisotnost, prepoznavnost, odzivnost (npr. število razdeljenih publikacij, objavljenih sporočil, obiskov na spletnem mestu). Raziskovalci pri merjenju in vrednotenju izdelkov uporabljajo različne neformalne metode (distribucija sporočil, število govorov, število novinarskih dogodkov, kvantitativni pregled pojavljanja v medijih, statistika udeležbe na dogodkih, statistika obiska na spletu) ter formalne metode (medijska analiza, analiza dosega, analiza obiska, spletna analiza, itd.).

Posledice (angl. *outake*)⁵ kažejo, kako uspešno so bila posredovana naša sporočila in ali so bila sploh videna, sprejeta, razumljena. Teh rezultatov ni mogoče hitro odčitati, temveč so potrebne meritve in raziskave. Na tej stopnji merimo stopnjo všečnosti, razumevanja, prepoznavanja, pozornosti in takojšnje reakcije.

Najpogostejše metode merjenja in vrednotenja so: analiza branosti, analiza obiska, medijska analiza vsebin, besedna analiza, analiza povratnih odmevov / odzivov, spletna analiza, anketa /vprašalnik, javnomnenjska raziskava.

Macnamara (2002) na tej stopnji zapiše, da so ključni kriteriji za opredelitev uspešnosti vmesnih rezultatov v vsaki komunikacijski aktivnosti: doseganje ključnih ciljnih skupin, čim širše posredovanje oz. izpostavljanje sporočil opredeljenim javnostim, komuniciranje ključnih sporočil, doseganje prevladujoče nosilne vloge pred konkurenco. Raziskave kažejo, da je v nekaterih programih ta stopnja prva in hkrati tudi zadnja, tako v produkcijskem procesu kot v ocenjevalnem smislu.

Sumarno vrednotenje poteka po končanem programu in primerja dosežene spremembe v zaznavanju, vedenju, stališčih in obnašanju v izbranih javnostih s tistimi, preden se je program komuniciranja začel. Z večino analitičnih metod na tej stopnji ugotavljamo, kakšen je izid komunikacijskih dejavnosti, ne pa tudi kako so učinkovale in zakaj. S sumarnim vrednotenjem dobimo odgovore, kdo se je odzval na aktivnosti (po demografskih, geografskih merilih) ter kakšne vrste so dosežene spremembe (kognitivne, čustvene, motivacijske).

Vrednotenje na ravni izidov pomeni ocenjevanje sprememb, ki naj bi nastale s kampanjo in posledično njihovih učinkov. Končni izidi (angl. *outcomes*) so rezultati aktivnosti, ki jih je mogoče prepoznati v doseženih ciljnih kampanje in so izraženi v spremembah zavedanja, vedenja, razumevanja, mnenj, stališča in ravnanj v ciljnih javnostih. Najpogostejše raziskovalne metode za njihovo ugotavljanje so: vprašalniki, fokusne skupine, javnomnenjske raziskave. Merimo in vrednotimo:

- Zavedanje in vedenje: sodita med kognitivne cilje kampanje, dostikrat sta tudi pogoj za druge oblike sprememb. Merimo ju že v formativni fazi in ta meritev je osnovna (bazična) meritev, s katero primerjamo kasnejše spremembe. Z ugotovljenimi rezultati še ne moremo dokazati uspešnostjo kampanje.
- Spremenjena stališča: pozitiven ali negativen odgovor na neko situacijo ali dogajanje. Stališča vplivajo na mentalno pripravljenost na določen način ravnanja, zato jih povezujejo tudi z obnašanji. Zavedati se moramo, kaj merimo – stališča do projekta ali stališča do okoliščin.
- Vedenjske namere: merimo verjetnosti, da bo oseba ravnala v skladu s pričakovanju.

⁵ Lindenmann (2003:27) uporablja izraza *outtake* in *outgrowth* izmenično v istem pomenu. Likely (2000) razloži, da Američani raje uporabljajo izraz »učinek« (včasih tudi izid), medtem ko Evropejci izraz »posledica«.

- Obnašanje/vedenje: dejanske spremembe v ravnanju in obnašanju (Coffman, 2002)

Strokovnjaki pri odnosih z javnostmi na sumarni ravni poleg ocenjevanja končnih izidov predlagajo tudi ocenjevanje organizacijskih / institucionalnih izidov (angl. organizational, institutional outcomes). Lindenmann (2003) povezuje dosežke komunikacijskih aktivnosti z odločilnimi nameni, cilji in dosežki organizacije na sploh. Ta naloga je precej zahtevna, saj je potrebno dobro poznati cilje organizacije in razumeti, kako in zakaj naj bi oba procesa delovala.

Merten (2005) in Zerfass (2005) poimenujeta te učinke z izrazom odliv, kar razumemo kot: koliko se učinki končnih izidov »prelivajo« k doseganju višje ekonomske in drugih vrednosti organizacije, kar se odraža v boljšem ugledu, stabilnih odnosih s ključnimi deležniki in drugih nesnovnih vrednostih. Ta vrsta vrednotenja bolj zaposluje teoretike kot praktike, saj je treba opraviti zahtevnejša merjenja in vrednotenja. Primerne strokovne podlage za tako ocenjevanje so v teorijah upravljanja, strateškega vodenja, upravljanja s spremembami ter v organizacijskih vedah, itd. Znana je metoda uravnoteženega sistema kazalcev za merjenje poslovne uspešnosti, ki jo uporabljajo tudi na področju komuniciranja (t.i. Kaplan –Nortonova metoda).

Grunig (2001, str. 72) na to raven uvršča doseganje ciljev na funkcionalni in organizacijski ravni. Grunig na **funkcionalno raven** uvršča učinke, ki prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Tu je smiselna primerjava teoretičnih izhodišč in praktičnih izkušenj ali pa primerjava s podobnimi programi, organizacijami (benchmarking). Na **organizacijsko raven** pa uvrščata ustvarjanje dobrih in trajnejših odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi bi morali namreč povezovati organizacijske cilje in ravnanja organizacije s potrebami in pričakovanji njenih strateških javnosti ter s tem ustvariti neposredno vrednost za organizacijo (npr. denarne prihranke).

Za Coffmanovo (2002) pomeni vrednotenje vpliv merjenja in ugotavljanja dolgoročnih sprememb na lokalni ali družbeni ravni. Organizacije lahko s svojim ravnanjem prispevajo k različnim družbenim ciljem, k etičnemu ravnanju in družbeni odgovornosti.

Z vrednotenjem poskusimo preveriti, če so skupni agregatni rezultati kampanje učinkovali na ravnanje in obnašanje posameznikov. Tovrstne raziskave so najbolj kompleksne, drage in metodološko zahtevne. Zahtevajo precej večji vzorec za raziskovanje, večkratna merjenja in analiziranja, opravijo jih lahko le zunanji strokovnjaki.

5.8. Pravi model vrednotenja in kako ga najti

Raziskave kažejo, da so najlažje prepoznavni dosežki na kognitivni ravni, medtem ko je spremembe na čustveni in motivacijski ravni težje dokazati, še posebej kot izključne posledice komunikacijskega procesa.

Pri vrednotenju komunikacijskih kampanj, se po mnenju Rakowa (1989), praviloma ukvarjamo s sociološko perspektivo produkcije informacij, manj pa s psihološko perspektivo njihovega sprejemanja in predelave. Na značilne psihološke ovire pri pretoku informacij sta opozorila že Hyman in Steatsley (1947). Te onemogočajo ali preprečujejo prenos sporočil do celotne javnosti ali posameznih ciljnih skupin. Med ključne elemente spadajo: pozornost, zaznavanje in motivacija. Pozornosti ni mogoče predpisati, odvisna je od zanimanja in relevantnosti konteksta prejemnika, njegovih motivov, predispozicij, izbire medijskih kanalov. Sporočila je mogoče različno razlagati in uspeh kampanje je odvisen od možnosti, da so prejemniki sporočilo razumeli v istem pomenu kot pošiljatelj. V kampanji je potrebno računati s povratnimi odzivi, ki niso vedno pozitivni in neželenimi stranskimi učinki. Motivacija je odvisna od tipa in stopnje želenega zadovoljstva pri prejemnikih, ki lahko vplivajo na učenje ali spremembo stališč.

Za povečanje vedenja ni dovolj le povečanje obsega informacij, temveč moramo upoštevati psihološke karakteristike, ki vplivajo na procese dojetanja in sprejemanja informacij. Hyman in Sheatley z raziskavo potrjujeta, da moramo vedno računati s skupinami ljudi, ki jih je težko doseči, ne glede na raven in naravo informacij. Motivacija, ki je močna spodbuda pri informiranju in učenju, je v kampanjah pogosto premalo upoštevana. Motivirani ljudje hitreje dojemajo, z znanjem raste tudi njihov interes. Hkrati je mogoče ugotoviti, da ostaja precejšen delež ljudi (odvisno od teme), ki vedno ostajajo nezainteresirani. Zavedati se je treba, da ljudje iščejo informacije v skladu s svojim predhodnim prepričanjem in znanjem. Prav zato ljudje iste informacije razumejo različno, predvsem v skladu s svojimi obstoječimi stališči. Hyman in Sheatley trdita, da ni nujno, da samo informiranost vpliva na spreminjanje stališč. Načrtovalcem priporočata, naj s pomočjo javnomnenjskih raziskav poskušajo ugotoviti razloge in poti, kako učinkovito doseči ciljne javnosti.

Enotnega modela vrednotenja, ki bi veljal za vse kampanje, ni možno postaviti. Teoretiki opozarjajo, da se je treba pri ocenjevanju in vrednotenju rezultatov naslanjati na osnovno teorijo (ali nekaj teorij), na podlagi katere je bila zasnovana kampanja.

Modeli, ki so v praksi pogosto uporabljeni, so:

Med trženjskimi sta pogosto uporabljena *model AIDA* (Strong, 1925), pri katerem procesni koraki potekajo od zasledovanja pozornosti, interesa, želje, akcije, in model hierarhičnih učinkov (Lavidge in Steiner, 1961), pri katerem preverjamo zavedanje, znanje, ugajanje, preference, prepričanje, nakup.

Pogosto uporabljena sta tudi modela socialnega psihologa McGuira (1969), ki se ukvarja s prepričevalno komunikacijo in sicer: Model predelave informacij, kjer poteka proces od zasledovanja predstavitve, pozornosti, razumevanja, dopuščanja, zapolnitve do ustreznega vedenja. Model komunikacijsko-prepričevalne matrike, ki kombinira uporabo komunikacijskih (vir, sporočilo, kanal, prejemnik, lokacija) in prepričevalnih spremenljivk (izpostavljenost, prisotnosti, vsečnost, sprejetje, strinjanje, shranitev, priključitev, odločitev, ravnanje, zaveza).

Coffman (2003, str. 4) navaja dva tipska modela, ki se razlikujeta glede na osnovni tip kampanje in zlasti glede na njen namen. Če se ukvarjamo s kampanjo, s katero želimo spremeniti individualno vedenje, si prizadevamo za pridobitev pozornosti in zavedanja, medtem ko kampanje v podporo nekim znanim osebam (politikom) gradijo na pridobivanju javne podpore, konsenza. Že pri zasnovi kampanje izbiramo med različnimi teorijami, npr. pri prvem tipu med vedenjskimi in pri drugem med komunikološkimi, tako tudi pri ocenjevanju obravnavamo elemente, ki smo jih predvideli v načrtu.

V kampanjah, kjer želimo spremeniti individualno vedenje, si prizadevamo spremeniti človekovo ravnanje. Raziskave so pokazale, da za doseg sprememb ne zadostuje le informiranje s ciljem povečati zavedanje in vedenje. Uporaba teorij s področja socialne psihologije je v zadnjem desetletju dala bolj kakovostne teoretske podlage, ki poleg informiranja usmerjajo še k drugim vidikom, ki bolj učinkovito vplivajo na naše razmišljanje, stališča in ravnanja. V takim kampanjah nas pri vrednotenju kratkoročnih rezultatov zanimajo zlasti spremembe pri: zavedanju, stališčih, pozornosti, samoučinkovitosti, socialnih normah, subjektivnih normah, vedenjskih namerah in druge oblike spremenjenega vedenja. Končni izid take kampanje mora biti spremenjeno obnašanje posameznika.

Precej drugačne so kampanje javnega značaja, ki si prizadevajo spodbuditi javnosti in ključne osebe odločanja, da bi spremenili neko politiko. V takih kampanjah je najpogostejše sodelovanje z množičnimi mediji, kjer si prizadevamo zagotoviti kvantitativno in kvalitativno pojavljanje neke teme v medijih. Obravnavane teme so družbene in ne osebne narave in s pomočjo obravnave v medijih želimo spodbuditi ne samo zanimanja javnosti oz. zavedanja o temi, temveč tudi zavzetost za aktivno reševanje s strani odločujočih.

Pri vrednotenju kratkoročnih rezultatov se upošteva, kako je bila tematika medijsko pokrita (kvantitativno in kvalitativno), pri srednjeročnih rezultatih poskušamo prepoznati, če se je spremenilo zaznavanje javnosti o določeni temi in če se je spremenila podpora za njeno reševanje in odnos do tematike pri tistih, ki odločajo. Kot dolgoročni izid ugotavljamo, ali je bila določena novost, sprememba uvedena ali spremenjena.

5.9. Kritični pogled na prakso vrednotenja

Avtorji kljub prizadevanjem za izboljšave v postopkih in opredelitvi vrednosti vrednotenja prepoznajo različne vzroke, ki preprečujejo, da bi vrednotenje imelo pravo veljavo. Nekaj najbolj pogostih:

1. Prepoznavanje kratkoročnih, taktičnih rezultatov.

Mnogi praktiki se še vedno preveč usmerjajo na kratkoročne, predvsem medijske učinke, in ne vidijo dolgoročnejših učinkov (Salmon, 2001). Preveč pozornosti namenjajo merjenju rezultatov v procesni fazi, ti rezultati niso dovolj zanesljivi, saj merijo le namere, ne pa konkretnih izidov,

kar je premalo za dokazovanje vzročno-posledične zveze. Watson v raziskavi (1997, str. 284) ugotavlja, da več kot 70 odstotkov praktikov sicer opravi neko preprosto obliko vrednotenja, najpogosteje spremljanje odmevov v tisku.

2. Vrednotenje raziskuje samo vzročno – posledični odnos.

Vrednotenje je še vedno preveč osredotočeno na raziskovanje odnosa med vzrokom in učinkom, premalo pa na posledice na širši, družbeni ravni (Coffman, 2003). Načrtovalci so pri postavljanju ciljev največkrat preveč ambiciozni in nerealni. Ko načrtujejo doseganje vseh ciljev (sprememb v vedenju, mišljenju in ravnanju) pozabljajo, da proces komunikacije ni samo proces prenosa sporočil, temveč tudi proces sprejemanja in predelave sporočil, kar pa je zapleteno in težko izmeriti. Tako nikoli ni mogoče z gotovostjo trditi, ali lahko želene učinke pripišemo prav komunikacijski kampanji ali pa gre za dejansko vplivanje drugih dejavnikov, ki učinkujejo istočasno v prostoru.

3. Pomanjkanje raziskovalnega znanja

V praksi se za ugotavljanje doseženih rezultatov še vedno prepogosto uporablja samo enostavne, celo neustrezne metode merjenja. Grunig in Hunt (1984) trdita, da praktiki v glavnem ocenjujejo na podlagi »intuicije in izkušenj«. Cutlip (1994, str. 32) navaja, da je ena najpogostejših napak, ki jih delajo praktiki, neprimerna uporaba meril na različnih stopnjah komunikacijskega programa. Praktiki npr. prikazujejo pošiljanje sporočil za javnost in količino objav v medijih kot končno merilo za ugotavljanje uspešnost.

Preštevane medijskih objav ali »merjenje v kilogramih«, kot ga imenuje Macnamara (2002), nasploh velja za najstarejšo in najpogostejšo metodo merjenja učinkovitosti, predvsem pri odnosih z mediji. Ta metoda samo zbira podatke o objavah in z navedbo naklad oz. števila bralcev, poslušalcev in gledalcev navaja potencialno število možnih prejemnikov informacij. Ne razkrije pa, ali so naslovniki dejansko videli, slišali, prebrali sporočilo in ali je to vplivalo na njihovo zavedanje ali ravnanje.

Neustrezna je primerjava z oglaševanjem in izračunavanjem protivrednosti doseženih objav v cenah oglaševalskega prostora. Primerjava ni mogoča, saj lahko oglaševanje glede na to, da smo ga plačali, usmerjamo in kontroliramo, objava sporočil za javnost pa temelji na presoji urednikov (Watson 1997; Lindeman 2003). Likely (2001) trdi, da enodimenzionalni model preštavanja in spraševanja že davno ne ustreza več, vpeljati je treba večdimenzionalne modele, ki uporabljajo sorodna merila iz poslovnih merjenj in vrednotenj.

4. Zanimanje raziskovanja in vrednotenja

Praktiki se zavedajo zahtev po vrednotenju, vendar ga ne prepoznavajo kot integralni del komunikacijskega procesa. V obrazložitvi o pomanjkanju rednih merjenj komunikacijskih učinkov se sklicujejo na pomanjkanje znanja, denarja, časa za raziskave. Vodstva organizacij še niso pokazala pravega zanimanja za vrednotenje, češ da so raziskovalni postopki predolgotrajni in predragi. Ponekod tudi vodstva izražajo dvom v smiselnost raziskav (Baerns, 2005).

Raziskava⁶ o odnosih z javnostmi in razmerah v stroki, ki je potekala na spletni strani www.natterjackpr.com v začetku leta 2004, je pokazala pri vprašanju o merjenju odnosov z javnostmi zanimive rezultate in sicer: velika večina, 72 odstotkov, jih pri merjenju uporablja kombinacijo različnih metod, 10 odstotkov jih spremlja število objav, 5 odstotkov spremlja le pokritost in število objav v točno določenih medijih. Metodo AVE uporabljajo 3 odstotki, prav tako je število obiskov na spletni strani pomembno za 3 odstotke udeležencev v raziskavi. Poteka in rezultatov ne meri 5 odstotkov, preostala 2 odstotka ne navajata podatkov o uporabljenih metodah.

Glede na rezultate omenjene raziskave na spletni strani lahko trdimo, da ne obstaja konsenz o najboljšem načinu merjenja in da je najbolj pogosta kombinacija metod, sledi merjenje števila objav. Pri odgovoru, da uporabljajo kombinacijo metod, so vključene metode: število objav v medijih, število zadetkov na spletni strani, prodajni rezultati, primerjava prostora z oglaševanjem in raziskava javnega mnenja. Pogosti komentarji sodelujočih pri raziskavi so bili (URL: <http://www.natterjackpr.com>, 1.2.2008): *»Merjenje je odvisno od razpoložljivih sredstev. Če je znesek nizek, potem upoštevamo le število in objav in primerjavo z oglasnim prostorom. Če nam finance omogočajo, izpeljemo fokusno skupino.»*

» Pomembno je merjenje obiska na spletni strani, a število in kvaliteta medijskih objav ostaja na prvem mestu.«

» Merjenje prilagodimo ciljem kampanje, ki jih določimo na začetku. Včasih je metrika usmerjena na prodajo, drugič na prepoznavnost blagovne znamke.«

6. RAZISKAVA

6.1. Identifikacija problema in ciljev raziskave

Namen raziskave je analiziranje poteka komunikacijskih kampanj, ki izstopajo po svoji dovršenosti in poglobljenih metodah dela, saj so se vsi obravnavani primeri potegovali za nagrado Prizma – komunikacijska odličnost v letih 2005, 2006 in 2007. Skozi analizo primerov ugotavljamo povezave med uspešnostjo in merjenjem le-te pri izvedenih kampanjah in strateškimi načrtovanjem, vodenjem in upoštevanjem teoretičnih načel o potrebnosti merjenja in načinih za izvajanje meritev.

⁶ Izvedena preko bloga PR Opinions, dostopnega na URL:<http://www.natterjackpr.com>. V raziskavi so sodelovali PR praktiki, od katerih jih je 65 odstotkov prepričanih, da je internet poglobil povezavo med PR in novinarji. V raziskavi je sodelovalo 57 odstotkov praktikov iz ZDA, 37 odstotkov iz Evrope. Sodelujoči delajo na različnih področjih odnosov z javnostmi, nekateri prihajajo iz organizacij, drugi iz agencij. Največ jih deluje na področju IT-ja, javnega sektorja in svetovanja na področja odnosov z javnostmi.

Doslej takšna analiza konkretnih primerov dobre prakse med slovenskimi kampanjami še ni bila izvedena in je zato pomemben pregled aktivnosti, ki jih izvajajo največja slovenska podjetja oz. njihove agencije, ki vodijo komunikacijske kampanje. Pri teh sem se osredotočila zlasti na področje odnosov z javnostmi, za katere v veliki večini primerov velja, da se jih ne spremlja sistematično in tudi ne meri njihovega vpliva in posledic.

Osnovni namen je preučiti pomen in vlogo ocenjevanja odnosov z javnostmi in pregledati, kaj se v konkretnih primerih na področju merjenja in ocenjevanja izvaja in kje so pomanjkljivosti. Vprašanje je, kakšen je odnos praktikov do predlaganih aktivnosti v strokovni literaturi in koliko se teorija preliva v prakso. Namen analize je torej tudi ugotoviti odnos stroke do merjenja aktivnosti odnosov z javnostmi ter nakazati smer, kako naj teoretično podlago uporabniki odnosov z javnostmi uporabijo za utrjevanje ugleda in razvoja stroke ter krepitev sodelovanja med izvajalci odnosov z javnostmi in vodstvi podjetij. Pomembno je opozoriti, da prijavljeni primeri izstopajo iz povprečja komunikacijskih projektov in so gotovo primeri najboljše prakse, kar jih poznamo v Sloveniji in se pri nas izvajajo.

6.2. Izhodišče raziskave

V izhodišču za raziskavo smo postavili **izhodiščne hipoteze**. Ker so obravnavani primeri vzeti iz primerov »najboljše prakse«, so tudi hipoteze oblikovala tako, da se nanašajo na »najboljšo prakso«.

Postavljene hipoteze temeljijo na teoretičnih osnovah iz tuje literature, ki je obravnavana v predhodnih poglavjih. Poleg teoretičnih osnov izhajajo tudi iz empiričnega raziskovanja primerov iz tujine, ki so obravnavani v literaturi in empiričnega raziskovanja primerov slovenske prakse. Pri postavljenih hipotezah in njihovi analizi se je potrebno zavedati, da pri slovenskih primerih dobre prakse obravnavamo projekte, ki izstopajo iz povprečja. Hipoteze so sledeče:

- Hipoteza 1: Komunikacijske kampanje se premalo posvečajo vprašanju merjenja uspešnosti in vrednotenja. V fazi planiranja je merjenje predvideno, v praksi pa se evalvacijo pogosto izpušča.
- Hipoteza 2: Sistematičnost vodenja komunikacijskega projekta vodi do večje učinkovitosti in uspešnosti končnih rezultatov.

- Hipoteza 3: Uspešnost komunikacijskih kampanj je odvisna od strateškega načrtovanja, vodenja, merjenja ter vrednotenja rezultatov na vseh ravneh komunikacijskega procesa.
- Hipoteza 4: Merjenje uspešnosti komunikacijskih kampanj je pomembnejše za zgoj določena podjetja in blagovne znamke.
- Hipoteza 5: Merjenje uspešnosti je še vedno obrobno in postransko obravnavano.
- Hipoteza 6: Teoretična izhodišča, na katerih mora temeljiti strateško planiranje komunikacijskega projekta, niso načrtovana in vodena po strokovnih kriterijih.

6.3. Določitev ciljev raziskave

Z raziskavo sem želela raziskati pomen in vlogo merjenja uspešnosti izpeljanih projektov odnosov z javnostmi oz. širše, celotnih komunikacijskih projektov. Zanimalo me je, kakšen pomen merjenju v praksi namenjajo praktiki v Sloveniji, koliko je zavedanje o pomembnosti merjenja vključeno v celoten proces komuniciranja in kako ter koliko se ukvarjajo z vrednotenjem in evaluacijo že med potekom komunikacijskega projekta in po zaključenih projektih.

Zavedati se je potrebno, da skupina obravnavanih primerov dobre prakse v raziskavi, torej prijavljeni projekti za nagrado Prizma, izstopajo iz povprečnih komunikacijskih aktivnosti, ki so izpeljane v Sloveniji, tako da govorimo o presežkih v našem prostoru in o rezultatih, ki močno presegajo povprečje. To predpostavko postavljamo na podlagi dejstva, da se na razpis za nagrado Prizma prijavijo večji projekti z relativno visokimi finančnimi vložki in so izpeljani znotraj podjetij, kjer imajo službe za odnose z javnostmi pomemben položaj in jih službe izpeljejo same, v večini primerov pa zaupajo delo agencijam. Zastopane so agencije, ki so v slovenskem prostoru med večjimi oz. največje.

6.4. Izvedba raziskave

Vzorec sekundarne raziskave je sestavljen iz 43 primerov, prijavljenih na natečaj Prizma, ki ga letos (2008) že osmič zapored izvaja Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Prizma je nagrada za odličnost komunikacijskih programov. Vsako leto se prijavljajo projekti, ki so lahko stroki v vzor in predstavljajo okvir za odlično zastavljene iz izpeljane projekte s področja komuniciranja. Prizma kot nagrada za komunikacijsko odličnost v Sloveniji postaja vedno bolj prestižna in zaželena, vsekakor pa je motivacija za nadaljnje delo, na kar nakazuje tudi vedno večje število prijavljenih projektov, tako s strani agencij kot tudi podjetij.

Kategorije prijavljenih primerov so štiri in sicer:

- kategorija A - programi v profitni dejavnosti, celovite akcije
- kategorija B - programi v javnem - neprofitnem sektorju, celovite družbene akcije
- kategorija C - učinkovita raba PR orodij na posameznih področjih odnosov z javnostmi
- kategoriji D - posebna nagrada za prepoznavnost, učinkovitost in kreativnost

V raziskavo sem zajela prijavljene primere iz let 2005 (12 primerov), 2006 (18 primerov), in 2007 (13 primerov) iz različnih omenjenih kategorij. Pred letom 2005 so podatki, ki so na voljo, preveč skopi in iz njih ni možno povzeti dovolj informacij za objektivno ocenitev situacije in natančnega poteka celotnih komunikacijskih kampanj. Prijavljeni primeri so kandidirali v različnih kategorijah, in sicer je bilo v posamezni kategoriji prijavljenih sledeče število primerov (glej Tabela 3):

Tabela 3: Zastopanost primerov v posamezni kategoriji v letih 2005 – 2007.

Posamezna kategorija	2005	2006	2007
kategorija A	3	6	5
kategorija B	1	3	2
kategorija C	7	9	5
kategorija D	2	/	1

Vir: Prijavljeni primeri Prizma, 2005 -2007. Primeri dostopni na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Vzorec prijavljenih primerov so sestavljala podjetja iz različnih panog oziroma dejavnosti (glej Tabela 4).

Tabela 4: Panoge podjetij, ki so vključeni v raziskavo v posameznem letu.

Glavna dejavnost podjetja	2005	2006	2007
Rudarstvo	/	/	2
Predelovalne dejavnosti	/	2	/
Trgovina	5	6	5
Promet	/	/	1
Finančno posredništvo	/	/	1
Javna uprava	1	/	/

Izobraževanje	1	1	/
Javne, skupne in osebne storitve	2	7	1
Farmacija	2	/	3
Neprofitne organizacije	1	2	/

Vir: Prijavljeni primeri Prizma, 2005 -2007. Primeri dostopni na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Vsa vključena podjetja, z izjemo nepridobitnih organizacij, sodijo v skupino velikih podjetij.

6.4.1. Metodologija raziskave

Uporabljena metoda raziskave je sekundarna raziskava, pri kateri sem podrobno analizirala 43 primerov opisanih zgoraj. Metodo sekundarne raziskave sem lahko uporabila, ker so vsi prijavljeni primeri Prizem kot projekti komunikacijskih kampanj zelo podrobno opisani in nudijo podroben vpogled v posamezne faze projektov. Pri določenih primerih, kjer so se pojavile določene nejasnosti, sem uporabila metodo poglobljenega intervjuja in sicer sem odgovorne osebe določenega projekta kontaktirala po telefonu ali preko elektronske pošte in na ta način pridobila potrebne dodatne informacije.

Na podlagi rezultatov analiziranih primerov je bila uporabljena metoda ocenjevanja posameznih primerov preko predhodno postavljene tabele s petimi ključnimi fazami. Oblikovanje tabele je bila pomembna in zahtevna faza dela, saj mora biti zastavljena natančno in brez dvoumnih postavk.

Zasnovala sem pet sklopov - tipičnih faz komunikacijskega procesa in sicer skladno s fazami merjenja po Jefkinsu (Jefkins, 1998, str. 40), po katerih sem podrobneje pregledala ključne elemente posamezne faze za vsak primer posebej.

Prva faza

V tej fazi gre za opredelitev situacije in pregled komunikacijske situacije, torej analizo stanja pred pričetkom izvajanja aktivnosti, ugotavljanje trenutnega stanja. V tej fazi so na obravnavanih primerih uporabljene sledeče metode in tehnike: SWOT analiza, analiza statističnih podatkov, analiza dejavnosti, analiza preteklih podobnih aktivnosti, analiza preteklih medijskih objav s kvalitativno analizo, analiza preteklih medijskih objav s kvantitativno analizo, analiza aktivnosti konkurence, anketa javnega mnenja, usmerjeni intervjuji, pregled dobrih praks, spremljanje priklica blagovne znamke, namizna raziskava, intervju s ključnimi novinarji, poglobljeni intervjuji s strokovnjaki, telefonska raziskava, telefonska raziskava z metodo računalniško podprtega sistema ter analiza tujih praks na podobnih primerih.

Druga faza

V tej fazi so definirani cilji in določene ciljne skupine, ki bodo vključene v poteku komunikacijskega načrta.

V tej fazi so uporabljene sledeče metode in tehnike: definiranje ciljnih javnosti, segmentirano definiranje ciljev glede na javnosti, definiranje uporabe medijev in uporabo sporočil, definiranje ključnih sporočil za posamezno javnost.

Tretja faza

V tej fazi gre za izbor tehnike in metode merjenja ter postavitev merljive cilje in sicer: določitev terminskega načrta, število pojavljanj, ki je ločeno na lokalne in nacionalne medije, število pojavljanj, ki je ločeno po tematikah medijev, število dogodkov, število obiskovalcev dogodkov, število obiskov na spletni strani, število dvosmerne komunikacije z internetnimi portali, število obiskov na intranetu, število udeležencev tiskovnih konferenc, število naklonjeni/nenaklonjenih/nevtralnih objav v odstotkih, število objav v določenem mediju v odstotkih, določitev kvantitativnih ciljev na osnovi raziskav, določitev kvalitativnih ciljev na osnovi strateških ciljev podjetja, določen odstotek prepoznavnosti v primarni skupini, odstotek všečnosti projekta, odstotek povečanja všečnosti blagovne znamke, odstotek povečanja lojalnosti, določitev prodajnih ciljev glede na spremljanje tržnih gibanj, določitev finančnega zneska, ki se planira za izveden projekt, intervjuji z obiskovalci dogodka, javnomnenjska raziskava.

Četrta faza

V tej fazi se pregleda opravljene aktivnosti in sicer poteka evaluacija oz. ocenjevanje le-teh glede na predhodno postavljene cilje. V okviru evaluacije se izvajajo naslednje metode in tehnike: analiza medijskih objav, kvalitativna analiza objav, kvantitativna analiza objav, kontakti iz drugimi podjetji iz stroke, partnersko sodelovanje s podjetji (posledično dodatne objave), intervju, merjenje povečane stopnje zaupanja, obisk intraneta, število telefonskih klicev na informacijsko točko, povpraševanje po storitvah, statistika povečanja prodaje, statistika povečanja števila naročnikov, statistika povečanja prepoznavnosti blagovne znamke, intervju (prvič izpeljan v 1. fazi planiranja in v fazi analize po projektu), analiza pojavljanja deljena na pozitivno, negativno in nevtralno pojavljanje, izvedba javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti/ lojalnosti/ všečnosti, anketa javnega mnenja.

Peta faza

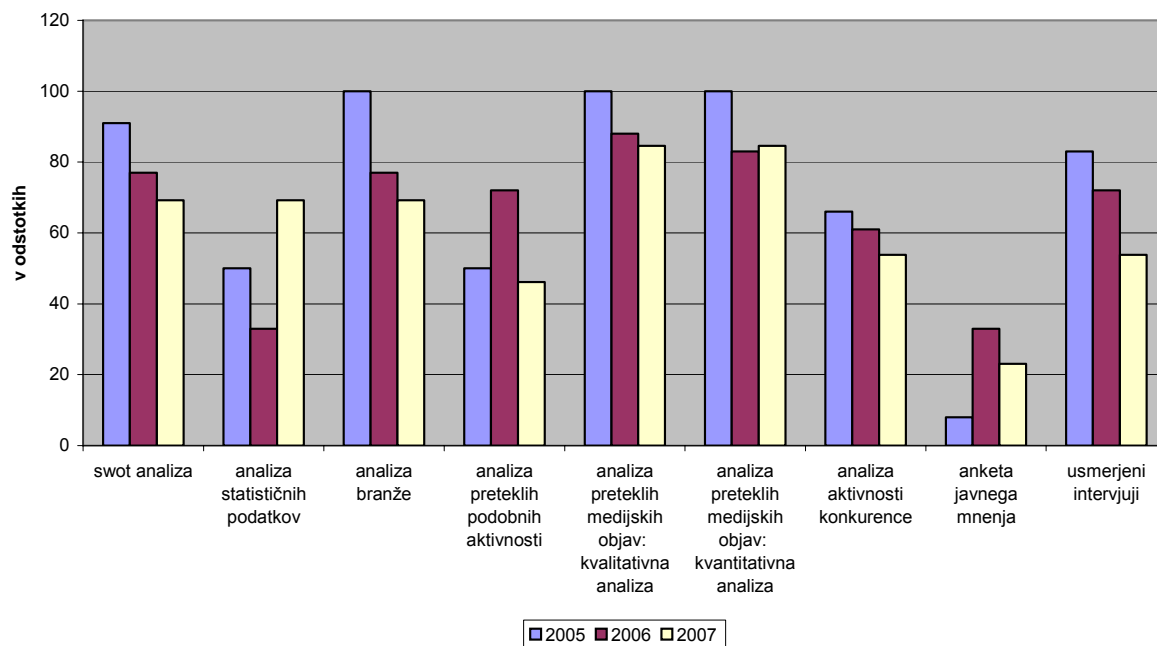
Ta faza se ukvarja s pregledom poteka merjenja uspešnost in sicer: merjenje uspešnosti poteka v več fazah, merjenje poteka v fazi priprave na projekt, merjenje poteka med izvajanjem projekta, med potekom projekta spremljanje medijskih objav: kvalitativna analiza in kvantitativna analiza,

med potekom se izvaja telefonska anketa, med potekom projekta poteka dnevno spremljanje obiskov na spletni strani, med potekom projekta poteka analiza vprašanj/odgovorov/pohval na spletni strani, med potekom spremljanje medijskih objav in analiza in posledično posvetovanje z mediji glede percepcije komuniciranja, ocena celotne akcije, ocena pojavnosti v medijih: kvalitativno / kvantitativno, vrednotenje medijskih objav (po sistemu enačenja medijske objave s petkratno vrednostjo oglaševalskega prostora), merjenje povečanja prodaje, pomen merjenja komunikacijskih aktivnosti v primerjavi z merjenjem prodajne uspešnosti.

6.4.2. Obdelava podatkov in rezultati analize primerov

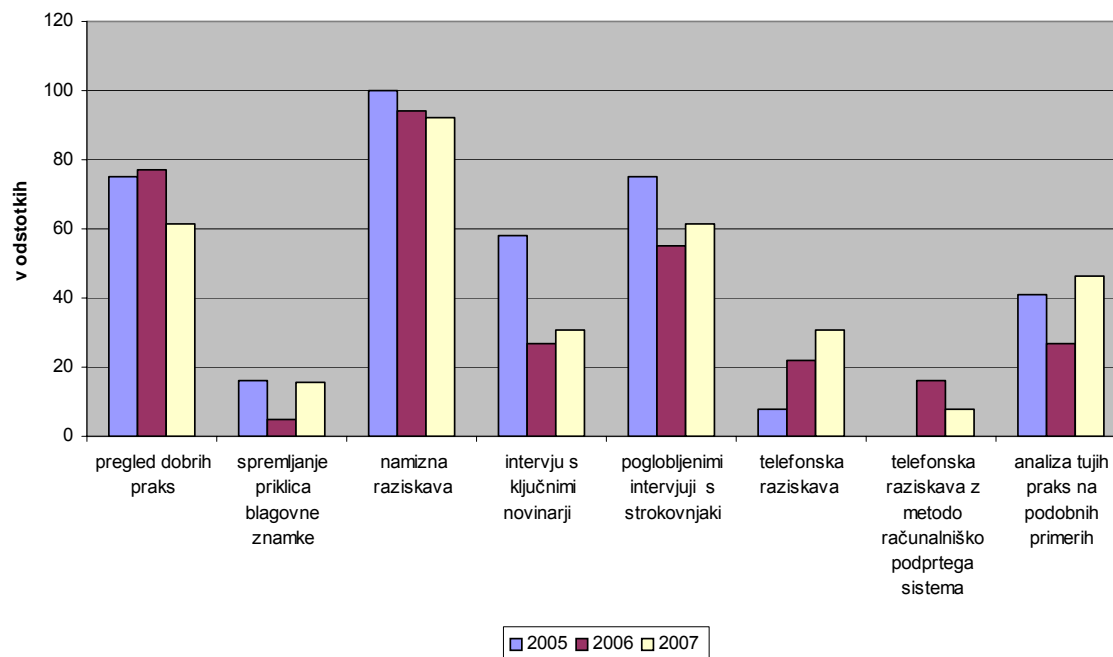
V nadaljevanju bom prikazala analizo primerov po petih korakih in podrobneje posamezne elemente določene faze. Pri vsakem koraku bom izpostavila najpogosteje uporabljene tehnike (povprečne ocene treh let) in najmanj uporabljene (povprečne ocene treh let) ter rast oziroma padec določene metode skozi leta. Vsi rezultati analize so zajeti v slikah od 1 do . Po korakih bomo podrobneje pogledali faze, začevši z fazo 1 (glej Slika 1).

Slika 1: Tehnike in metode analize stanja, prva faza, prvi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Slika 2: Tehnike in metode analize stanja, prav faza, drugi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Iz slike 1 in slike 2 vidimo, da je v povprečju najpogostejša oblika analiziranja stanja uporaba metode namizne raziskave, ki je bila v letu 2005 uporabljena v 100 odstotkih, v letu 2006 v 94,4 odstotki in v letu 2007 v 92,3 odstotki. S povprečnimi 88,3 odstotki ji sledi analiza preteklih medijskih objav s kvantitativno analizo objav, ki je bila v letu 2005 prav tako 100 odstotna, v naslednjih letih zasledimo padec in sicer 84,6 odstotna uporaba v letu 2005 in 83,3 odstotna v letu 2006. Po pogostnosti sledi analiza branže s povprečnimi 81,4 odstotki, najpogosteje uporabljena metoda ponovno v letu 2005, ko so vsi obravnavani primeri uporabili omenjeno metodo, v letu 2006 le 77,7 odstotkov in v letu 2007 69,2 odstotka. Blizu je z 79 odstotki SWOT analiza, najpogostejša v letu 2005 (91,6 odstotki), padec v letu 2007 na 69,2 odstotka in vmesna vrednost v 2006, ko jo je uporabilo 77,7 odstotkov analiziranih primerov.

V povprečju so v prvi fazi najredkeje zastopane naslednje metode oz. tehnike: telefonska raziskava z metodo računalniško podprtega sistema, ki v uporabljen v povprečju le v 9,3 odstotkih. V letu 2005 telefonska raziskava ni bila uporabljena v nobenem primeru, v 2006 je primerov nekaj več in sicer jo zasledimo pri 16,6 odstotkih, v letu 2007 pri 7,6 odstotkih. Z 11,6 odstotki sledi tehnika spremljanje priklica blagovne znamke z 16,6 odstotki v 2005, 5,5 odstotkov v 2006 in 15,3 odstotki v 2007. Povprečno v 20,9 odstotki je v prvem koraku za analizo stanja uporabljena telefonska

raziskava, katere uporaba se z leti povečuje in sicer: v 2005 je bila uporabljena v le 8,3 odstotkih, v 2006 že v 22,2 odstotkih in v 2007 v 30,7 odstotkih.

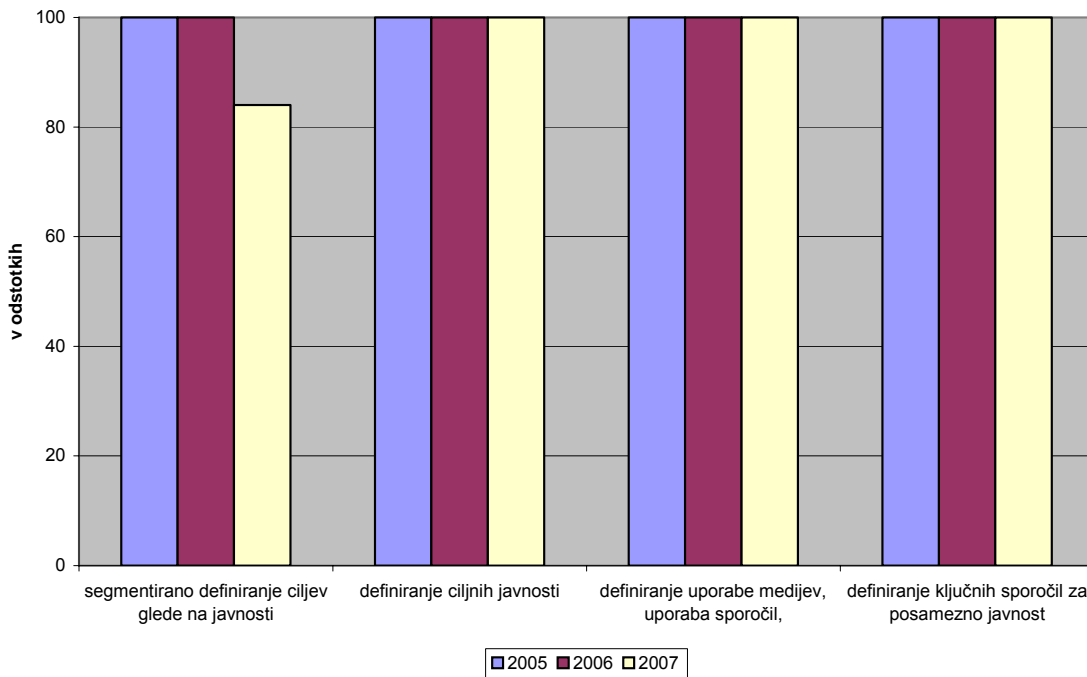
S povprečno 23, 2 odstotki je ena izmed redkeje uporabljenih tehnik tudi anketa javnega mnenja, ki pa je tudi v porastu – v letu 2005 so jo uporabili zgolj v 8,3 odstotki, v 2006 v 33,3 odstotki in v 2007 v 23 odstotkih.

Sledita analiza tujih praks podobnih primerov in tehnika intervjuja z ključnimi novinarji – obe tehniki sta v povprečju uporabljeni v 37, 2 odstotkih. Analiza tujih praks je v porastu v 2007 in sicer z 46,1 odstotki, intervjuji z ključnimi novinarji pa so bili najpogostejši v letu 2005 in sicer v 58,3 odstotkih.

V približno 50 odstotkih so v prvi fazi uporabljene naslednje tehnike: analiza statističnih podatkov (povprečje je 48,8 odstotkov), analiza preteklih podobnih aktivnosti (58,1 odstotek), analiza aktivnosti konkurence (60,4 odstotkov) in analiza preteklih medijskih objav s kvalitativno analizo (67,4 odstotkov).

Poglejmo tehnike, ki so bile v posameznem letu najpogosteje uporabljene in sicer: V letu 2005 so bile to tri tehnike, ki so vse zastopane 100 odstotno: analiza branže, analiza preteklih medijskih objav s kvantitativno analizo in namizna raziskava. V letu 2006 so bile tri najpogosteje uporabljene: namizna raziskava (94,4 odstotki), analiza preteklih medijskih objav s kvalitativno analizo (88,8 odstotkov) in s kvantitativno analizo (83,3 odstotkov). Najpogosteje uporabljene tehnike v letu 2007 so bile sledeče: namizna raziskava (92,3 odstotki), analiza preteklih medijskih objav s kvalitativno analizo (84,6 odstotkov) in z kvantitativno analizo z enakim odstotkom.

Slika 3: Pogostost uporabe metod definiranja ciljev in ciljnih skupin v drugi fazi.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Na sliki 3, ki prikazuje drugo fazo, vidimo, da so vse štiri postavke definiranja ciljev in določitev ciljnih skupin zelo natančno obravnavane, saj so vsi primeri definirali vse postavke 100 odstotno. Odstopa le leto 2005, ko je definiralo cilje glede na javnosti le 84,6 odstotkov.

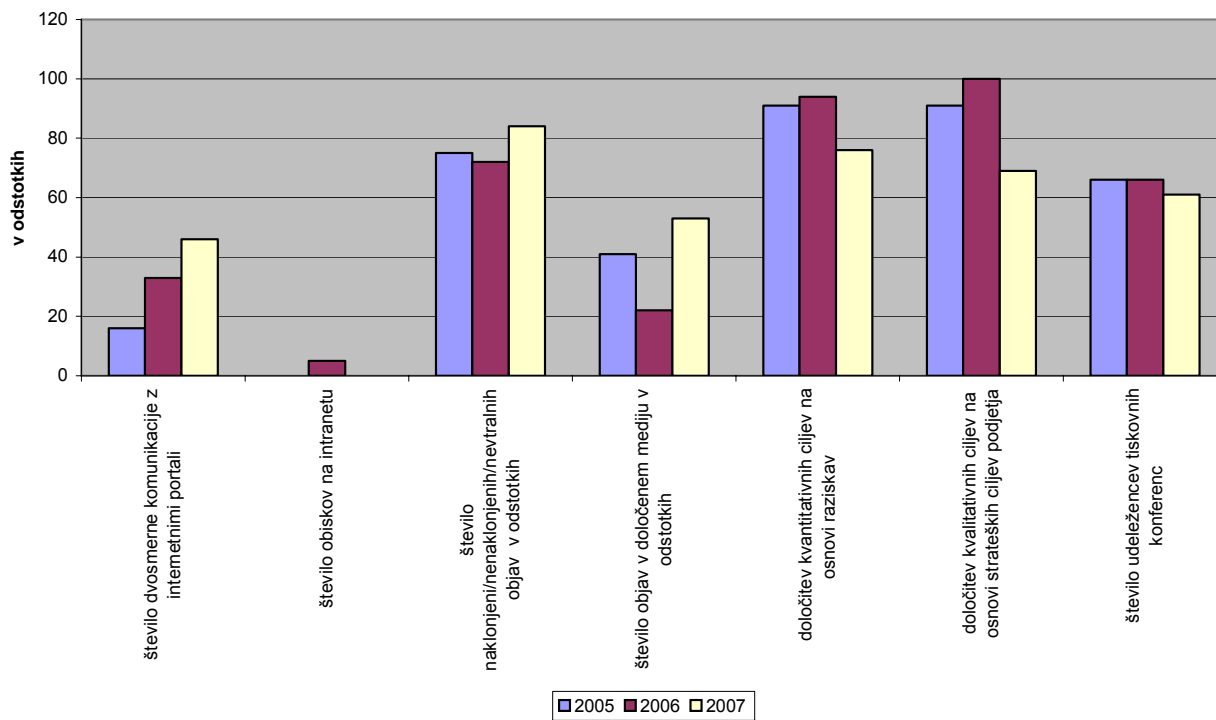
Vsa tri leta so vsi obravnavani primeri definirali ciljne javnosti, določili uporabo medijev in uporabo sporočil ter posebej definirali ključna sporočila za posamezno javnost.

Rezultati so gotovo spodbudni in govorijo o zavedanju izvajalcev komunikacijskih projektov o pomembnosti natančnega in podrobnega planiranja in velikih razlik posameznih ciljnih javnosti, ki jih je potrebno nagovarjati sistematično in prilagojeno. Pri vsaki ciljni javnosti je torej odločilno, kot vidimo iz rezultatov, da so ciljne javnosti in uporaba posameznih medijev ter sporočil točno določeni. V nadaljevanju bomo analizirali, kako se to dejansko uporablja praksi.

Izbrisano: ¶

<sp>

Slika 5: Prikaz pogostosti uporabe tehnik in metod merjenja v tretji fazi, drugi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na URL:<http://www.piar.si>

Izbrisano: Slika 5: Prikaz pogostosti uporabe tehnik in metod merjenja v tretji fazi, drugi del.

S povprečno vrednostjo 90,7 odstotkov sta na drugem mestu po pogostosti tehniki določitev kvantitativnih ciljev na osnovi raziskav in določitev kvalitativnih ciljev na osnovi strateških ciljev podjetja. V 2007 so kvalitativne cilje določili v 92,2 odstotkih, v letu 2006 v 100 odstotkih, v letu 2005 v 91,6 odstotkih.

S povprečno vrednostjo 86 odstotkov je uporabljena tehnika določitve števila pojavnosti v medijih. V 2007 je število določeno v 84,6 primerih, v letu 2006 je 100 odstotno in v letu 2005 91,6 odstotno. Zelo nizek je rezultat, ki zahteva poglobljeno delo in sicer določitev števila pojavljanja v medijih, ki je ločeno na lokalne in nacionalne medije, kjer je povprečen rezultat dobrih 27 odstotkov. Pri omenjeni tehniki se je potrebno zavedati, da so obravnavani primeri zelo različni, zato je ponekod določitev tako specifičnih medijev smotrna, pri drugih ne, saj imajo določeni projekti že v osnovni strategiji nacionalen pomen in strategijo dosega.

Število objav v določenem mediju je določilo v povprečju 37,2 odstotkov analiziranih primerov, največ, kar 53,8 odstotkov je tehniko uporabilo v letu 2007, 22,2 odstotka v letu 2006 in 41,6 odstotkov v letu 2005.

Naslednja metoda merjenja po pogostosti uporabe je število izpeljanih dogodkov in sicer z 79 odstotki. Skozi vsa tri leta ostaja odstotek skoraj nespremenjen, v 2007 so merjeni dogodki v 76,9 odstotkih, v 2006 v 77,7 odstotkih in v 2005 v točno 75 odstotkih. Tudi s številom obiskovalcev se ukvarja zelo podobno število primerov, v povprečju 74,4 odstotki.

O številu naklonjeni, nenaklonjeni in nevtralnih objav se sprašuje in tudi določi želeno število 79 odstotkov primerov. Najbolj natančni so bili v letu 2007, ko je teh primerov 84,6 odstotkov, v letu 2006 72,2 odstotkov in v 2005 točno 75 odstotkov.

Število udeležencev tiskovnih konferenc je v povprečju določilo le 67 odstotkov obravnavanih primerov in sicer v letu 2007 61,5 odstotkov, v 2006 in 2005 je odstotek enak - 66,6

Tehnike, ki so redko zastopane in jih pri merjenju rezultatov pogosto izpuščajo, so sledeče: le 2,3 odstotka (torej en primer) si je kot tehniko za merjenje določil število obiskov na intranetu in sicer edini primer v letu 2006. Vsi ostali to tehniko izpuščajo, razlogov, ki jih sicer ne navajajo, je gotovo precej, npr: neurejene intranetne strani, neurejen sistem merjenje obiskanosti in drugo.

Z 18,6 odstotki sta zastopani postavki merjenja odstotka povečanja vsečnosti blagovne znamke in odstotek vsečnosti projekta. Od 16,6 odstotkov v 2005 in 2006, je v 2007 vidna rast na 23 odstotkov.

V 2007 je v porastu tudi odstotek povečanja vsečnosti blagovne znamke in sicer z 38,4 odstotki, povprečje pa je 32,5 odstotkov.

Prav tako je v porastu tehnika merjenja števila dvosmerne komunikacije z internetnimi portali, ki je v povprečju 32,5 odstotna, v letu 2007 je primerov 46,1 odstotkov, v letu 2006 33,3 odstotkov, le 16,6 odstotkov pa je omenjeno tehniko merilo v letu 2005.

Merjenje obiskov spletnih strani je v povprečju nizko, le 34,8 odstotno. Spodbudno je, da je tehnika v porastu in sicer 38,4 odstotkov je obisk merilo v letih 2007 in 2006 in 25 odstotkov v 2005.

V porastu je tudi tehnika določitve prodajnih ciljev glede na spremljanje tržnih gibanj, ki se v povprečju uporablja pri 30,2 odstotkih, v letu 2007 je tehniko uporabilo 46,1 odstotek vključenih v analizo, v 2006 27,7 odstotkov in 16,6 odstotkov v letu 2005.

Naslednja tehnika, ki je iz leta v leto pogosteje uporabljena, je javnomnenjska raziskava, v povprečju uporabljena v 23,2 odstotkih, od tega jo je v letu 2005 uporabilo le 8 odstotkov, v letu 2006 27,7 odstotkov in v letu 2007 že 30,7 odstotkov.

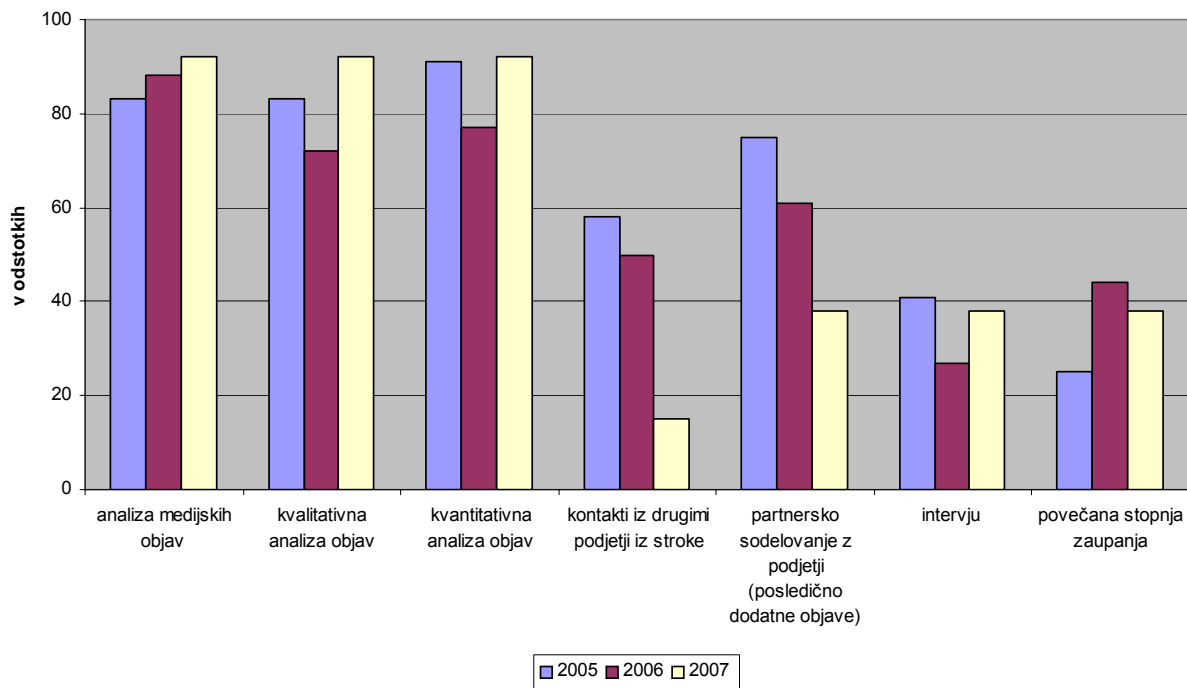
Tehniko, ki jo skozi leta konstantno uporablja dobra polovica analiziranih primerov (58,1 odstotek) je intervjuji z obiskovalci dogodkov. V letu 2007 je bilo teh primerov 53,8 odstotkov, v 2006 točno 50 in v 2005 največ in sicer 66,6 odstotkov.

Če pogledamo, katere tri tehnike so bile v letu 2007 najpogosteje uporabljene, so to določitev terminskega načrta (100 odstotkov), število pojavnosti v medijih (84,6 odstotkov) in določitev finančnega zneska, ki se planira za izveden projekt (84,6 odstotkov). Najbolj je viden porast (v primerjavi z preteklimi leti) treh tehnik in sicer: število dvosmerne komunikacije z internetnimi portali, določen odstotek prepoznavnosti v primarni skupini in število objav v določenem mediju v odstotkih.

V 2006 so bile najpogosteje uporabljene tehnike določitev terminskega načrta in določitev kvalitativnih ciljev na osnovi strateških ciljev podjetja (obe 100 odstotkov), določitev kvantitativnih ciljev na osnovi raziskav (94,4 odstotkov).

V 2005 so bile najpogosteje uporabljene tehnike določitev terminskega načrta in določitev finančnega zneska, ki se planira za izveden projekt (obe 100 odstotkov), tretje mesto pogostnosti si delijo z 91,6 odstotki število pojavnosti v medijih, določitev kvantitativnih ciljev na osnovi raziskav in določitev kvalitativnih ciljev na osnovi strateških ciljev podjetja.

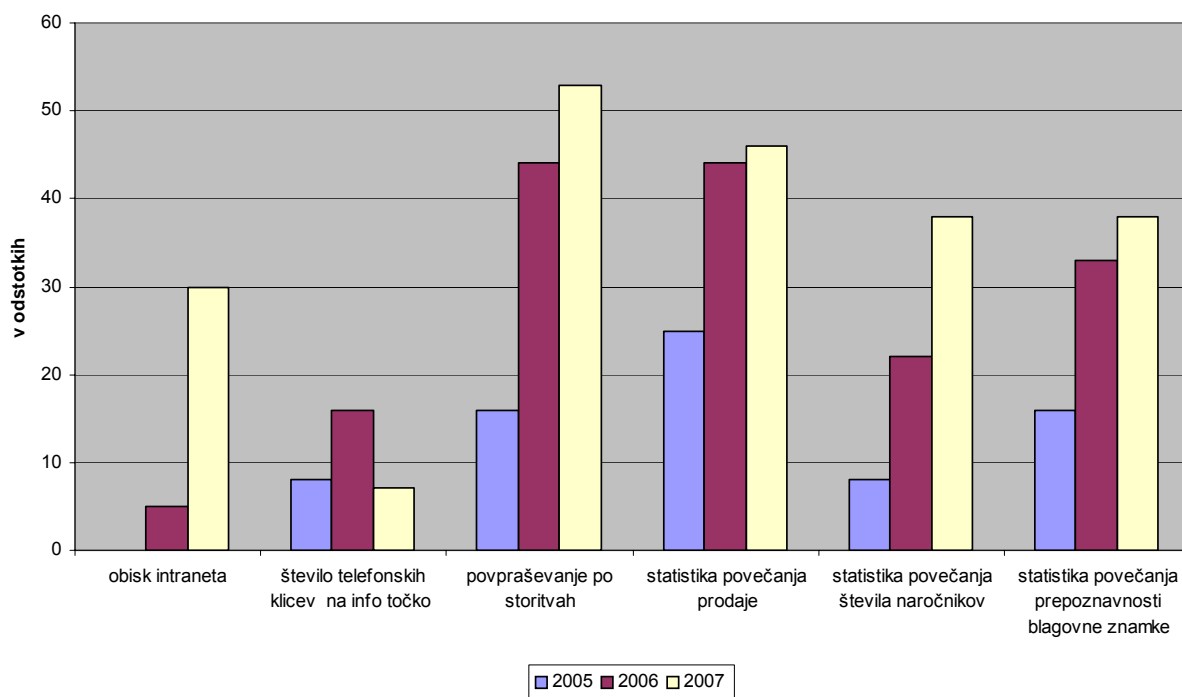
Slika 7: Prikaz pogostosti uporabe tehnik in metod evalvacije v četrti fazi, prvi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Izbrisano: <sp>

Slika 8: Prikaz pogostosti uporabe tehnik in metod evalvacije v četrti fazi, drugi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Izbrisano: <sp>

Četrta faza na slikah 7 in 8 s pregledom opravljenih aktivnosti in evaluacijo oz. ocenjevanjem le-teh glede na predhodno postavljene cilje daje sledeče rezultate: v povprečju je z 90,7 odstotki najpogosteje zastopana tehnika analize medijskih objav (največ v letu 2007 z 92,3 odstotki, v 2006 z 88,8 odstotki in v letu 2005 z 83,3 odstotki).

Takoj za tem sledita tehniki kvalitativne in kvantitativne analize objav, prva z 83,7 odstotki, druga z 88,3 odstotki. Manjši porast lahko vidimo v letu 2007, ko sta obe tehniki zastopani z 92,3 odstotki v primerjavi z 2006, ko je odstotek prve tehnike 72,2 in druge 77,7 odstotkov.

Analiza pojavljanja obravnavana kot pozitivna publiciteta, negativna publiciteta in nevtralna, ki je izražena v odstotkih zaseda četrto mesto s povprečnimi 69,7 odstotki. Pri tej tehniki je viden velik napredek v letih, saj so jo v 2005 uporabljali le v 25 odstotkih, v letu 2006 v 83,3 odstotkih in v 2007 v 84,6 odstotkih.

Za partnersko sodelovanje s podjetji in posledično dodatnimi objavami se je v povprečju odločilo 58,1 odstotkov prijavljenih primerov, največ v letu 2005, ko je bilo sodelovanje doseženo kar v 75 odstotkih, v letu 2006 je bilo takih primerov 61,1 odstotkov in v letu 2007 najmanj, zgolj 38,4 odstotkov.

Po odstotkih je blizu naslednja tehnika merjenja in sicer intervju, ki je bil izveden že v prvi fazi planiranja in se ponovi tudi v fazi evaluacije po izpeljanem projektu. V povprečju je teh primerov 55,8 odstotkov. Številka se skozi tri leta ne spreminja dosti, v letu 2007 je 46,1 odstotek vključenih uporabilo omenjeno tehniko, v 2006 61,1 odstotek in v 2005 točno polovica vključenih.

Podobno tehniko in sicer intervju, ki pa ni povezan s predhodno izpeljanim intervjujem v prvi fazi, je uporabilo v povprečju 32,4 odstotka vprašanih. V letu 2007 je bil intervju kot tehnika uporabljen pri 38,4 odstotkih, v 2006 pri 27,7 odstotkih in v 2005 pri 41,6 odstotkih.

Po kontaktih z drugimi podjetji iz stroke izstopa leto 2005, ko je bilo ta tehnika uporabljena v 58,3 odstotkih, v letu 2006 pri polovici primerov in padec v letu 2007, ko je le 15,3 odstotkov uporabilo omenjeno tehniko merjenja. Povprečje je 41,8 odstotkov.

Porast spremljanja povpraševanja po storitvah in spremljanje statistike povečanja prodaje je opazna v letu 2007 in sicer: povprečna vrednost uporabe obeh je enaka in sicer 39,5 odstotna, prva je v letu 2007 uporabljena v 53,8 odstotkih, druga v 46,1 odstotku.

Merjenje povpraševanja po storitvah je bilo v 2005 uporabljeno le v 16,6 odstotkih in v letu 2006 v 44,4 odstotkih.

Statistika povečanja prodaje se je merila v 25 odstotkih primerov v letu 2005, v 44,4 odstotkih v letu 2006 in že omenjenih 46,1 odstotku v letu 2007.

Tudi merjenje povečane stopnje zaupanja je ena izmed tehnik v porastu in sicer v letu 2005 uporabljena v 25 odstotkih, v 2006 v 44,4 odstotkih in v 2007 v 38,4 odstotkih.

Izvedba javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti/ zvestobe/ všečnosti je v povprečju merjena v 32,5 odstotkih, zopet je to ena izmed tehnik, ki je v porastu in sicer od 16,6 odstotne uporabe v 2005, je v 2006 uporabljena v 22,2 odstotkih primerov, ki so uporabili omenjeno tehniko, največji skok pa je dosežen v 2007 – kar 61,5 odstotkov primerov jo uporablja kot tehniko evaluacije.

O porastu govorimo ponovno pri evalvacijski tehniki merjenja statistike povečanja prepoznavnosti blagovne znamke, v povprečju zastopane v 30,2 odstotkih primerov, v letu 2007 v 38,4 odstotkih, v 2006 33,3 in v 2005 zgolj 16,6 odstotkih.

Od izpeljanih tehnik v fazi evaluacije so ostale še tri, ki so uporabljene redkeje in sicer:

obisk intraneta ter število telefonskih klicev na info točko je uporabilo v povprečju 11,6 odstotkov vključenih primerov. Pri merjenju obiska intraneta lahko govorimo o porastu, saj v 2005 nimamo bilo nobenega primera z omenjeno tehniko, v 2006 zgolj 1 primer (oz. 5,5 odstotkov) in v 2007 30,7 odstotkov.

Pri številu klicev na info točko izstopa leto 2006 z 16,6 odstotki, v 2005 je bilo to merjenje vključeno pri 8,3 odstotkih in v 2007 pri 7,6 odstotkih.

Če pogledamo, katere tri tehnike evaluacije so bile v letu 2007 najpogosteje uporabljene, so to z enakim odstotkom vključenih, in sicer 92,3 odstotki: analiza medijskih objav, kvalitativna in kvantitativna analiza objav.

Najbolj je viden porast treh tehnik in sicer: merjenje obiska intraneta, izvedba javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti/ lojalnosti/ všečnosti ter merjenje statistike povečanja števila naročnikov.

Največji padec glede na pretekla leta je viden pri merjenju kontaktov z drugimi podjetji iz stroke.

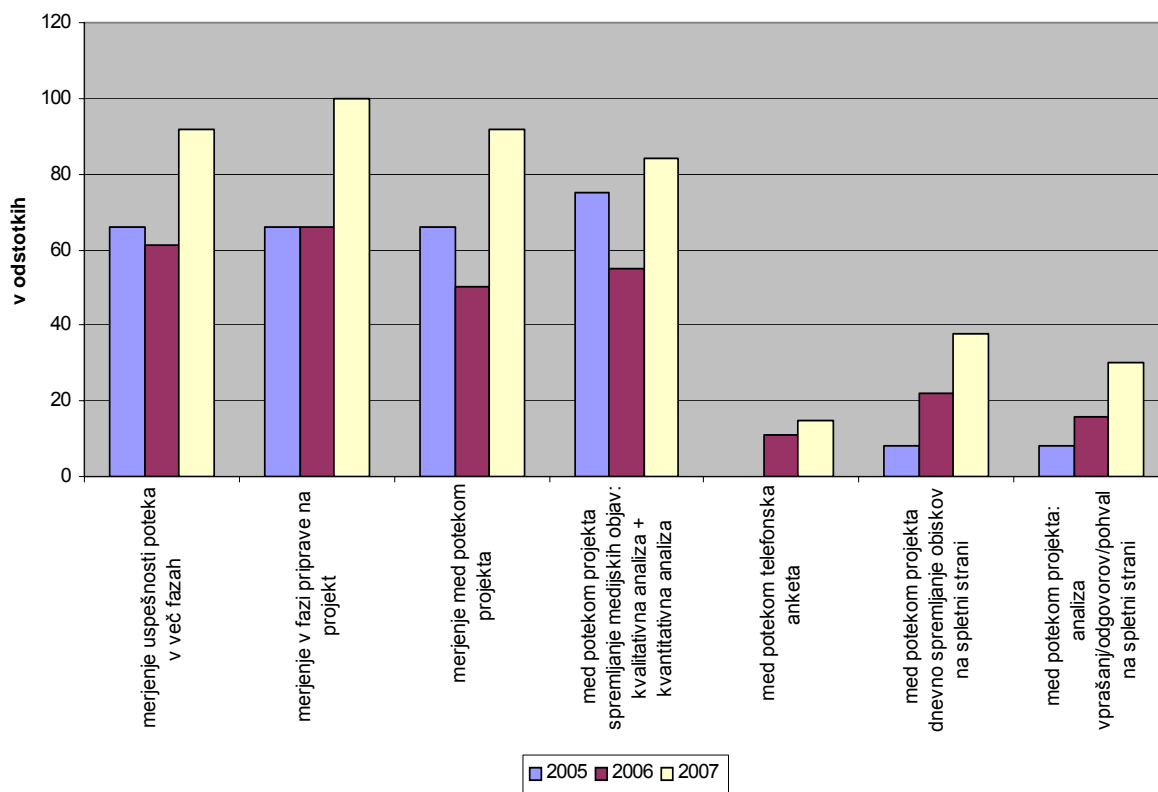
V 2006 so bile najpogosteje uporabljene tehnike: analiza pojavljanja obravnavana kot pozitivna, negativna in nevtralna publiciteta - v odstotkih, analiza medijskih objav ter kvantitativna analiza objav. Iz povprečnih vrednosti je v tem letu najbolj izstopala anketa javnega mnenja (povprečje 23,2 odstotka, v 2006 38,8 odstotkov).

Najmanj uporabljeni tehniki sta bili: merjenje obiska intraneta in pa število telefonskih klicev na info točko.

V 2005 so bile ponovno najpogosteje uporabljene tehnike analiza medijskih objav ter kvalitativna in kvantitativna analiza objav. Od povprečnih vrednosti je najbolj odstopala v

kontaktih iz drugimi podjetji iz stroke (nadpovprečno) ter v povpraševanje po storitvah in anketi javnega mnenja (podpovprečno). Anketa in obisk intraneta nista bila vključena v noben primer.

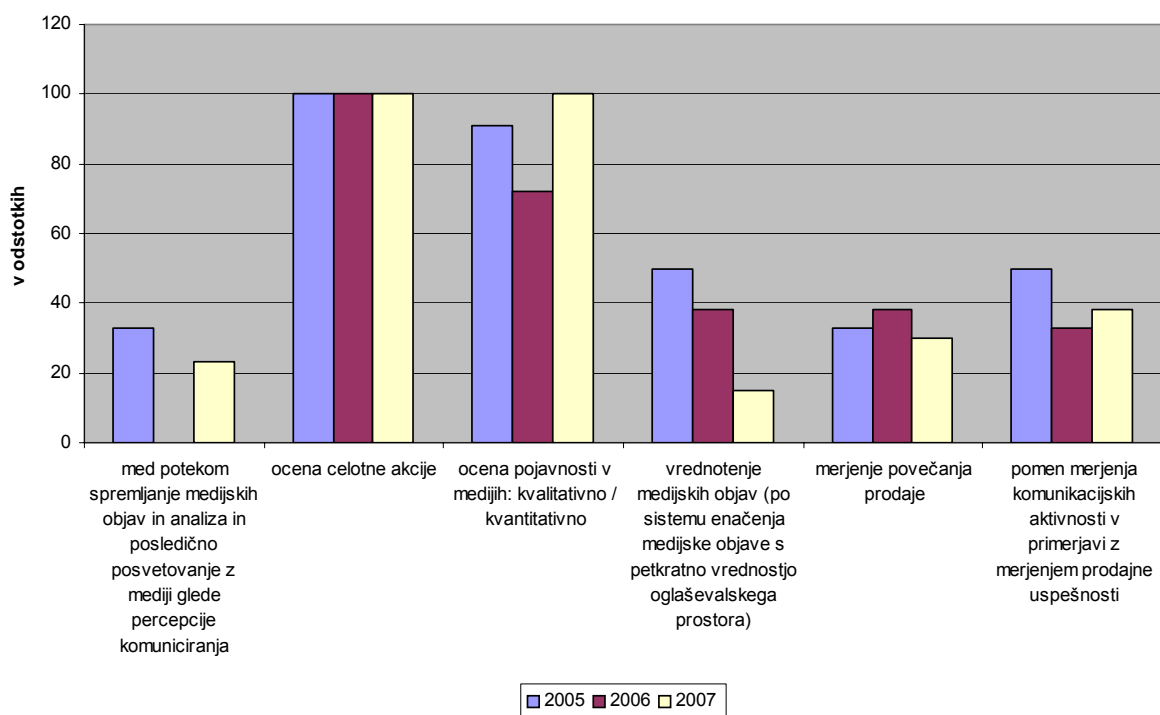
Slika 9: Prikaz poteka merjenja uspešnost v peti fazi, prvi del.



Vir: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na [URL:http://www.piar.si](http://www.piar.si)

Izbrisano: <sp>

Slika 10: Prikaz poteka merjenja uspešnost v peti fazi, drugi del.



Vjr: Gradiva nagrad Prizma, 2005-2007. Gradiva dostopna na URL:<http://www.piar.si>

Izbrisano: ¶
<sp>¶
V

Peta faza se ukvarja s pregledom poteka merjenja uspešnost in je v bistvu pregled predhodno planiranih aktivnosti in njihovo spremljanje. Poudarek je na poteku merjenja in pregledu točnejših terminov, ko je le-to potekalo. V povprečju je z 100 odstotki zastopana najbolj splošna tehnika in sicer ocena celotne akcije, kjer pa ni podrobneje opredeljeno, kako je ta ocena izpeljana in kaj so postavke za uspešnost ali neuspešnost.

Po pogostnosti uporabe sledi z 88,3 odstotki ocena pojavnosti v medijih, ki je obravnavana kvalitativno in kvantitativno. V 2007 jo uporabi 100 odstotkov primerov, v 2006 je odstotek nižji, in sicer 72,2 in v letu 2005 je omenjeno tehniko uporabilo 91,6 primerov.

Naslednja tehnika je merjenje v fazi priprave na projekt, ki je v porastu – v 2007 so jo uporabili vsi obravnavani primeri. V 2006 in 2005 je odstotek enak, to je 66,6 odstotkov, iz česar sledi povprečje 79 odstotkov.

S povprečnimi 74,4 odstotki sledi merjenje uspešnosti, ki poteka v več fazah. V 2007 je 92,3 odstotkov primerov merilo uspešnost v več fazah, v 2006 in 2005 je bilo takih primerov 61,1 odstotkov.

Ponovno v porastu v letu 2007 je z 84,6 odstotki tehnika spremljanja medijskih objav med potekom projekta in sicer kvalitativna analiza + kvantitativna analiza med potekom. V 2006 je tako merjenje potekalo v 55,5 odstotkih, v 2005 v 75 odstotkih.

Pri merjenju povečanja prodaje ločimo dve postavki in sicer: merjenje povečanja prodaje in pomen merjenja aktivnosti odnosov z javnostmi v primerjavi z merjenjem prodajne uspešnosti. Obe sta blizu po pogostnosti uporabe in sicer prva v povprečju prisotna z 34,8 odstotki, druga z 39,5 odstotki. V letih ni velikih odstopanj v padcu ali porastu uporabe, v prvem primeru je v 2007 tehnika uporabljena v 30,7 odstotkih, v 2006 v 38,8 odstotkih in v 2005 v 33,3 odstotkih. V drugem pri primerjavi merjenja odnosov z javnostmi in prodajne uspešnost je največ, 50 odstotkov uporabljajo tehniko v letu 2005, 33,3 odstotkov v letu 2006 in 38,4 odstotkov v 2007.

Metoda vrednotenja medijskih objav po sistemu enačenja medijske objave s petkratno vrednostjo oglaševalskega prostora je v povprečju uporabljena v 34,8 odstotkih. Najmanj, le 15,3 odstotki se poslužujejo te tehnike v 2007, 38,8 odstotkov v 2006 in največ, točno polovica enači medijsko objavo s petkratno vrednostjo oglaševalskega prostora v letu 2005.

Z dnevnim spremljanjem obiskov na spletni strani med potekom projekta se v povprečju ukvarja 23,2 odstotka obravnavanih primerov, je pa odstotek v porastu, kar je gotovo pozitiven premik. V 2005 je bilo primerov 8,3 odstotkov, v 2006 že 22,2 odstotki in v 2007 38,4 odstotki.

V povezavi z dnevnim spremljanjem je tudi analiza vprašanj, odgovorov in pohval na spletni strani, ki poteka med projektom. V letu 2005 je bilo to izpeljano v 8,3 odstotkih, v letu 2006 v 16,6 in v letu 2007 v 30,7 odstotkih, iz česar sledi povprečje 18,6 odstotkov.

Spremljanje medijskih objav in analiza ter posledično posvetovanje z mediji glede percepcije komuniciranja izvaja v povprečju 16,2 odstotka vključenih primerov, od tega 23 odstotkov v 2007, v 2006 takega primera ne zasledimo in v 2005 je teh primerov 33,3 odstotkov.

Na zadnjem mestu po pogostnosti je izvedba telefonske ankete med potekom projekta, ki jo je v 2007 izvedlo 15,3 odstotkov vprašanih, v 2006 11,1 odstotek, v letu 2005 pa tega ni izvedel nihče.

V peti fazi vidimo velika odstopanja v pogostnosti skozi posamezna leta in precejšen porast določenih tehnik merjenja, ki se izvajajo med samim potekom komunikacijskega plana, kar je gotovo vzpodbudno. Merjenje, ki poteka med izvajanjem lahko odločilno vpliva na končen uspeh komunikacijskega projekta.

Tako so bile v 2007 najpogosteje uporabljene tehnike: merjenje v fazi priprave na projekt in ocena celotne akcije, ocena pojavnosti v medijih (kvalitativno in kvantitativno) – vse tri tehnike v 100 odstotkih.

S porastom glede na pretekla leta izstopajo: ocena merjenja uspešnosti, ki poteka v več fazah; merjenje med potekom projekta; dnevno spremljanje obiskov na spletni strani in analiza vprašanj, odgovorov in pohval na spletni strani.

V 2006 so odstotki dosti nižji, pri vseh primerih se je ocenila le celotna akcija, ostale najpogosteje uporabljene tehnike pa so bile: v 72,2 odstotkih ocena pojavnosti v medijih (kvalitativno in kvantitativno), sledita merjenje v fazi priprave na projekt (66,6 odstotkov) ter ocena merjenja uspešnosti, ki poteka v več fazah, kar je bilo uporabljeno v 61,1 odstotkih. Najslabše se je odrezala telefonska anketa med potekom projekta, ki so jo izpeljali le v 11,1 odstotku.

V 2005 omenjena tehnika ni prisotna v nobenem primeru, prav tako so le z enim primerom (8,3 odstotki) zastopani primeri, ki so dnevno spremljali obisk na spletni strani in analizirali vprašanja in ostalo dogajanje na spletni strani. Po pogostnosti lahko izpostavimo oceno pojavnosti v medijih, ki je bila izpeljana v 91,6 odstotkih, že med potekom projekta so se medijske objave analizirale, tako kvalitativno kot kvantitativno v 75 odstotkih.

6.5. Končne ugotovitve raziskave

V izhodišču smo postavili naslednje hipoteze, ki jih na tem mestu analiziramo na podlagi pregledanih primerov dobre prakse in sicer:

1. Komunikacijske kampanje se premalo posvečajo vprašanju merjenja uspešnosti in vrednotenja. V fazi planiranja je merjenje predvideno, v praksi pa se evaluacijo pogosto izpušča.

Postavljeno hipotezo analiziramo s primerjavo tretje in četrte faze. V tretji je določen izbor metod in tehnik, v četrti pa dejansko izvedena evaluacija pri posameznih primerih. Na podlagi rezultatov v obeh fazah vidimo, da so se postavljene tehnike tudi v praksi dejansko izvedle in sicer celo nekaj odstotkov nad postavljenimi številkami, kot je razvidno iz slik 3-6. Padec med postavljenimi in izpeljanimi tehnikami je opazen le pri dveh in sicer v spremljanju števila obiskov na spletnih straneh in odstotkih prepoznavnosti blagovne znamke. Največja odstopanja so pri merjenju s tehniko javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti, lojalnosti in všečnosti. V najvišjem odstotku so jo izvedli v letu 2007 (slika 6), kar je enako tudi leto, ko odstotek izvedbe najbolj odstopa od planiranega. Iz slike 6 je razvidno, da so raziskavo skladno z planiranim izpeljali v določenih odstotkih, ki so razvidni iz slike 4. Ko primerjamo planirane tehnike merjenja z izvedenimi lahko vidimo, da se obravnavni primeri držijo postavljenih planov in merjenje tudi v praksi izvajajo, kar pomeni, da hipotezo na podlagi naših rezultatov zavrnamo.

2. Sistematičnost vodenja komunikacijskega projekta vodi do večje učinkovitosti in uspešnosti končnih rezultatov.

Hipotezo pogledimo preko primerov, ki so v prvi fazi pri analizi stanja izvedli veliko večino postavk in kakšni so bili rezultati izpeljanih projektov v fazi evaluacije, torej ali so bili projekti uspešni.

Pri omenjeni hipotezi gre za kvalitativno analizo primerov v smislu analize aktivnosti, ki so bile izvedene znotraj posameznega primera. V 2005 izstopa po številu različnih tehnik v fazi analize projekt *Komunikacijska podpora nastajanju vodnega mesta Atlantis, BTC*, in sicer z 13-imi izpeljanimi tehnikami (od skupno 17-ih). V tretji fazi so določili naslednje tehnike in metode merjenja in jih tudi izpeljali: število pojavnosti v medijih je ločeno na lokalne in nacionalne medije, število pojavljanja je ločeno po tematikah medijev, število dogodkov, število obiskovalcev dogodkov, število obiskov na spletni strani, število naklonjeni/nenaklonjenih/nevtralnih objav v odstotkih, število objav v določenem mediju v odstotkih, določitev kvantitativnih ciljev na osnovi raziskav, določitev kvalitativnih ciljev na osnovi strateških ciljev podjetja, število udeležencev tiskovnih konferenc, določen odstotek prepoznavnosti v primarni skupini, določitev prodajnih ciljev glede na spremljanje tržnih gibanj, določitev finančnega zneska, ki se planira za izveden projekt, intervjuji z obiskovalci dogodka. Od skupno 21-ih možnih postavk so jih zajeli 15, kar je največ od vseh primerov v letu 2005.

Merjenje je v peti fazi potekalo po vseh predhodno naštetih tehnikah, izjema je bila izvedba telefonske ankete, ki ni bila izpeljana (in tudi ne planirana). V fazi evaluacije so bile izvedene vse aktivnosti razen javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti/lojalnosti/všečnosti, ki tudi ni bila planirana. Celoten komunikacijski projekt je dosegel in po mnenju izvajalcev, močno presegel zastavljene cilje o obisku, pokritostih v medijih, odzivnosti obiskovalcev. Sredstva, ki so bila namenjena za aktivnosti pri odprtju vodnega mesta, so se obrestovala nad pričakovanji.⁷ Primer potrjuje hipotezo, da so sistematičnost, podrobna analiza stanja, planiranje in sprotno merjenje postavljenih rezultatov ključni za uspešno izpeljan projekt.

V 2006 so po številu različnih tehnik v fazi analize z 13-imi izpeljanimi postavkami skupaj trije primeri in sicer: *Krizno komuniciranje: primer Perutnine Ptuj* ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji, *Center preventiven zaščite pred soncem*, naročnik podjetje *L'oreal* in *Komunikacijska podpora umestitvi centra za ravnanje z odpadki* v izvedbi Ministrstva za okolje in prostor ter *Občine Tržič*. V primeru kriznega komuniciranja⁸, so kljub kratkem časovnem obdobju izpeljali vse pomembne tehnike in metode in upoštevali pomembnost evalvacije kot nujne faze vsakega komuniciranja z javnostmi. V tretji fazi izbora tehnik so bile izbrane vse relevantne glede na konkreten primer.

V fazi evaluacije so bile izpeljane sledeče aktivnosti: analiza medijskih objav, kvalitativna in kvantitativna analiza, kontakti iz drugimi podjetji iz stroke, partnersko sodelovanje s podjetji

⁷ Primer je dosegljiv na spletni strani: www.piar.si - Prizma, primeri 2005. Dodatne informacije sem pridobila od direktorice komuniciranja z javnostmi v BTC, gospe Maje Oven.

⁸ Primer dosegljiv na spletni strani www.piar.si - Prizma, primeri 2006.

(posledično dodatne objave), število telefonskih klicev na info točko in prodaja – ena ključnih postavk. Merjenje odziva javnosti je, kot je zelo pomembno oz. odločilno za krizno komuniciranje, potekalo dnevno, v več fazah, sprotno spremljanje medijskih objav in analiza le-teh. Dnevno so tudi spremljali obisk na internetni strani in odgovarjali na postavljena vprašanja. Rezultat celotne akcije je bil uspešno izpeljan, nad pričakovani vodstva in sicer prodaja produktov ni padla tako kot se je to zgodilo v sosednjih državah (v Italiji za 70 odstotkov). Kupci so zaradi sprotne in jasne obveščanja o dogajanju ostali zvesti blagovni znamki, tako da je tudi tržni delež podjetja ostal nepremenjen. Implementacija načrta je dosegla zastavljene cilje in sicer: minimiziranje izpada prodaje, ohranitev ugleda in pozicije podjetja.

Iz leta 2007 izpostavljam primer komuniciranja, ki ga je izpeljal Urad Vlade RS za komuniciranje in Banka Slovenije: *Evro za vse nas - komunikacijska podpora uvajanja evra v Sloveniji*⁹ in je po številu različnih tehnik v fazi analize z 13-imi izpeljanimi postavkami zasedel prvo mesto, poleg je kampanja *Telekoma (Prijetelji štejejo)* z ravno tako 13-imi postavkami. Podrobneje pogledimo izvedbo kampanje Evro za vse nas, ker je bila kampanja nagrajena in spada v kategorijo B (javni – neprofitni sektor), ki je redkeje zastopana v obravnavanih primerih. Faza analize stanja je bila izpeljana podrobno in je zajela vse pomembne elemente, izključeni so bili le elementi, ki niso bili relevantni za kampanjo oz. jih ni bilo možno analizirati in sicer: analiza preteklih podobnih aktivnosti, analiza aktivnosti konkurence, spremljanje priklica blagovne znamke. V tretji fazi so izbrali vse tehnike, ki jih tak projekt zahteva in sicer: analiza medijskih objav, kvalitativna in kvantitativna analiza objav, število telefonskih klicev na info točko, intervjuji, analiza pojavljanja ocenjena kot: pozitivna, negativna, nevtralna publiciteta - v odstotkih, izvedba javnomnenjske raziskave o ugotavljanju povečanja prepoznavnosti, zvestobe in všečnosti.

Evalvacija je bila izpeljana natančno in sistematično, merjenje uspešnosti je potekalo v več fazah, med potekom projekta so spremljali medijske objave: kvalitativna in kvantitativna analiza, med potekom kampanje je potekala telefonska anketa, dnevno so spremljali obiske na spletni strani, med potekom projekta so analizirali vprašanja, odgovore in pohvale na spletni strani.

Slovenija je bila deležna številnih pohval in priznanj v ustanovah EU in v širši mednarodni skupnosti. Po priporočilih Evropske komisije velja slovenska uvedba evra, vključno s komunikacijskim programom, za primer odlične prakse, po katerem se bodo zgledovali vsi, ki bodo v naslednjih letih uvajali evro (Amunia, primer Euro za vse nas, str.2).¹⁰

⁹ Primer je bil v 2007 tudi nagrajen in sicer v kategoriji: programi v javnem - neprofitnem sektorju, celovite družbene akcije. Vodji projekta: mag. Nada Serajnik Sraka in Gordana Pipan.

¹⁰ Komisar za ekonomske in finančne zadeve Amunia je izdajal poročila EK o prevzemu evra v Sloveniji štiri mesece po uvedbi povedal: »Slovenski prehod s tolarja na evro je potekal hitro in gladko. Z nekaterih vidikov je bil prehod celo hitrejši kot leta 2002. Glede na raziskavo v jan.'07, velika večina (95 %) Slovencev meni, da je prehod potekal gladko in učinkovito. Več kot devet od desetih slovenskih državljanov se čuti dobro informiranih o evru in so bili zadovoljni z obsegom prebivalcev za zagotovitev uspešnega prehoda« (URL: <http://www.piar.si>)

Na podlagi vseh treh primerov hipotezo privzamemo.

3. Uspešnost komunikacijskih kampanj je odvisna od strateškega načrtovanja, vodenja, merjenja ter vrednotenja rezultatov na vseh ravneh komunikacijskega procesa.

Hipotezo glede na primere, navedene pri hipotezi 2, ki so v prvi fazi pri analizi stanja izvedli veliko večino postavk in so dosegli hotene in planirane rezultate izpeljanih projektov, kar so ocenili v fazi evaluacije, privzamemo.

4. Merjenje uspešnosti komunikacijskih kampanj je pomembnejše za zgolj določena podjetja in blagovne znamke.

Hipoteza je postavljena na podlagi analiz stanja v organizacijah in raziskav, ki jih izvajajo v tujini in jih najdemo v tuji literaturi. V raziskavah se pogosto omenja večji pomen in pomembnost merjenja uspešnosti pri organizacijah, ki so usmerjena na prodajo produktov /storitev, kot pa na različne vladne, nevladne organizacije, dobrodelne ustanove in podobno. Med analiziranimi primeri iz slovenskega prostora je tudi skupina takih, ki izhajajo iz območja nevladnih in vladnih organizacij oz. skupin. Na primerih lahko vidimo, da so vse faze komunikacijskega procesa za njih pomembne in jih tudi upoštevajo. Zavedajo se pomembnosti merjenja in ocenjevanja doseženih rezultatov, čeprav le-ti niso nujno finančno pogojeni in ne prinašajo direktnega dobička v samo organizacijo.

Ta dejstva govorijo v korist merjenja uspešnosti in pomembnosti le-te za vse komunikacijske kampanje, kar pomeni, da hipotezo zavrnemo.

5. Merjenje uspešnosti je še vedno obrobno in postransko obravnavano.

Rezultati pregleda izbranih primerov kampanj so pokazali, da se merjenje in vrednotenje aktivnosti izvaja med potekom kampanje in po zaključenih kampanjah, torej v več fazah. Primerov izvajanja merjenja med potekom je manj kot v fazi priprave, je pa vsako leto pogostejše merjenje med potekom in sicer s sprotnim spremljanjem obiskov na spletnih straneh, spremljanjem objav in analize le-teh. S sprotnim spremljanjem uspešnosti je na podlagi ugotovitev možna sprememba, dopolnjevanje in popravljanje poteka kampanje. Merjenje in spremljanje uspešnost se iz leta v leto izboljšuje, je pa še veliko prostora za izboljšave.

Hipotezo na podlagi analiziranih primerov zavrnemo, saj v veliki večini obravnavani primeri merjenje izvajajo sistematično. Kot je razvidno iz slike 7, je polovica primerov uporabila določene tehnike merjenja v manj kot 50 odstotkih, druga polovica pa v več kot 50 odstotkih. Z leti se zavedanje in tudi izvajanje merjenja v praksi povečuje (slika 7), tako da lahko hipotezo zavrnemo.

6. Teoretična izhodišča, na katerih mora temeljiti strateško planiranje komunikacijskega projekta niso načrtovana in vodena po strokovnih kriterijih.

V prvi fazi vsakega projekta, kjer se na podlagi analize stanja določajo strateški cilji komunikacijske kampanje, so le-ti v večini primerov določeni na podlagi trenutnih potreb v organizaciji kot na podlagi celostnih strateških odločitev. Podjetja dolgoročne strategije komunikacijskih kampanj v veliki večini nimajo, kar pomeni, da so elementi v fazi 1 (Slika 1) izpeljani glede na letne plane komuniciranja z javnostmi. Glede na strokovne kriterije, vzete iz literature v prvem in drugem poglavju naloge, lahko zaključimo, da se obravnavni primeri ne držijo strogih pravil in kriterijev. Kljub merjenju, ki ga kot smo ugotovili zgoraj, organizacije izvajajo dovolj sistematično, pa je področje strateškega planiranja še vedno zapostavljeno. Hipotezo torej lahko privzamemo.

7. SKLEPNE UGOTOVITVE

V današnjem okolju strateško vodena podjetja in trženjski oddelki zahtevajo pri vseh procesih, ki jih izvajajo, javno vizijo, planiranje in ocenjevanje ter vrednotenje doseženega. Učinkovita komunikacija je za današnje poslovanje bistvena in zahteva razvoj novih medijev, vodstva pa na drugi strani zahtevajo upravičenje stroškov za vsako aktivnosti. Današnji izziv je prikazati učinkovitost svojega delovanja in obveščati o tem vodstvo. S sprotim ali intervalnim in planiranim merjenjem aktivnosti se sredstva lažje in natančneje določa in s tem približa kar največjim želenim učinkom. Pri ocenjevanju je potrebno izbrati specializirane metode in računalniško podporo.

Na podlagi analize gradiv 43 primerov komunikacijskih kampanj lahko glede vprašanja o ocenjevanju in merjenju rezultatov, o čemer smo se spraševali na začetku naloge, v kratkem povzamemo naslednje:

1. Načrtovalci in izvajalci kampanj praviloma zastavijo komunikacijski proces v petih fazah, večjo pozornost v večini namenijo predvsem dvema fazama in sicer: fazi načrtovanja in analizi stanja ter fazi izvedbe. Manjša pozornost je namenjena vrednotenju po končani izvedbi in merjenju doseženih rezultatov.
2. V fazi načrtovanja je v celoti zastopana opredelitev komunikacijskih poti in orodij, sorazmerno podrobno so opredeljeni komunikacijski problemi, javnosti, sporočila in strategija komuniciranja. Bistveno slabše pa je zastopano vrednotenje – prisotno je v sami fazi izvajanja vrednotenja, precej manj pri končni fazi, torej pri doseganju ciljev.
3. Komunikacijski cilji so opredeljeni precej ohlapno; pri opredeljevanju so pričakovani cilji pogosto naštetih kot kognitivni viri (informiranje, ozaveščanje), občasno tudi vedenjski (spreminjanje nekega ravnanja). Javnosti so razdeljene splošno, ni pa vidnega njihovega

odnosa do problema. Pričakovani rezultati so opredeljeni, časovni okviri, do kdaj naj bi se spremembe vedenja zgodile, pa ne vedno.

4. Izvajalci se pri vrednotenju rezultatov največkrat ustavijo na ravni procesnega vrednotenja, o čemer pričajo rezultati, ki so jih pridobili s pomočjo uporabljenih metod. Vrednotenja na podlagi posledic je manj (Slika 7); največkrat so navedeni rezultati medijskih analiz, analiza obiska ter analiz povratnih odzivov. Vrednotenje na ravni končnih izidov je redko (nadaljnje zasledovanje povratnega odziva, javnomnenjske raziskave). Večinoma je to vrednotenje značilno za kampanje na nacionalni ravni in za multinacionalke.

Priprave poročil in ocene izpeljanih kampanj lahko ocenimo na podlagi pregledanih primerov, za kar pa ne moremo trditi, da je objektivni pregled stanja med slovenskimi kampanjami na področju komuniciranja z javnostmi. Skladno z dejstvom, da smo rezultate pridobili iz prijavljenih primerov na natečaju Prizma, kjer so ob prijavi od vsakega kandidata zahtevali podroben opis celotnega poteka in poročila o delu, so vsi zastopani primeri nadpovprečno uspešni in kvalitetno izpeljani. Običajna praksa v oddelkih podjetij in agencijah, ki pripravljajo in izvajajo kampanje, je predvidoma slabša, lahko rečemo kar gotovo slabša. Obravnavani primeri so v Sloveniji dejansko primeri najboljše prakse in se lahko brez težav postavijo ob bok izpeljanim kampanjam v tujini. Podjetja, ki prijavljajo projekte na razpis za nagrado Prizma, so tista, ki se zavedajo, da je komuniciranje z javnostmi, ki je strateško planirano in vodeno, zelo pomembno za graditev ugleda, blagovnih znamk, prepoznavnosti in pozitivne pojavnosti v različnih javnostih. Za dober ugled podjetja je potrebno stopiti korak dlje od ustaljenih tirnic in ravno tu se razlikujejo strateško vodeni komunikacijski programi od povprečnih, ki so zasnovani ad hoc.

V povprečju je v slovenski, in kot smo lahko videli iz literature tudi tuji praksi, izvedenih aktivnosti na področju merjenja, ocenjevanja in vrednotenja komunikacijskih projektov precej manj. Raziskava med širšim krogom podjetij ali agencij pri nas na to temo še ni bila izvedena, zato o konkretnih številkah ne moremo govoriti. Lahko pa sklepamo na podlagi raziskav iz tujine, kjer so teoretiki in praktiki področja odnosov z javnostmi z daljšimi izkušnjami in zgodovino, ki vedno znova pri raziskavah situacije na področju evalvacije ugotavljajo, da je strateško planiranega merjenja in ocenjevanja še vedno malo, velikokrat je merjenje, če je že izpeljano, brez strateškega planiranja. Praktike najpogosteje zanimajo krajše raziskave, ki takoj pokažejo prednosti odnosov z javnostmi pred trženjem, s čimer poudarijo pomembnost in večji doprinos investiranja v komunikacijske kampanje.

Slovenski strokovnjaki s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi so na področju evalvacije, kot smo videli v teoretičnih poglavjih, aktivno udeleženi v tematiko na globalnem nivoju. Z uvajanjem in izvajanjem različnih tehnik merjenja pri nas v splošnem zaostajamo, eden od razlogov je gotovo v tem, da je stroka pri nas mlajša kot v tujini in pa tudi, da se za komunikacijske procese, ki vključujejo postavko evalvacije, ne namenjajo tako visoki zneski

kot v tujini. Po mojem mnenju je bistven preobrat v razmišljanju o pomembnosti ocenjevanja in faze vrednotenja, kot ga omenjajo tudi tuji in slovenski avtorji, navedeni v teoretičnem delu naloge, ki ga je potrebno bodočim praktikom približati in predstaviti kot pomemben del prakse že v fazi izobraževanja. Metod in tehnik obstaja v literaturi veliko, eden izmed glavnih izzivov praktikov bo v prihodnjih letih gotovo gradnja zaupanja v strokovnost odnosov z javnostmi. To bo mogoče le, če se bodo z stroko ukvarjali kompetentni ljudje, ki bodo strokovnjaki na svojem področju in bodo zgled vsem drugim. Še natančneje bo potrebno v prihodnje pozicionirati odnose z javnostmi med vsemi ostalimi funkcijami v komunikiranju in dokazati pomembnost z rezultati.

Rezultate je mogoče doseči, kot so pokazali tudi rezultati raziskave, s stalnim poučevanjem, izobraževanjem, strateško planiranim komuniciranjem in vztrajnostjo pri komunikacijah z vsemi javnostmi v okolju, ki so relevantne za stroko odnosov z javnostmi in njeno vlogo. Odnosi z javnostmi kot specifična funkcija upravljanja bodo še nekaj let potrebni dokazovanja, kar bodo praktiki lahko dosegli z strateško vodenimi in natančno ovrednotenimi projekti. Najpomembnejše orodje morata v prihodnje postati raziskovanje v fazi planiranja projektov in vrednotenje v fazi evalvacije.

Izbrisano: ¶

8. LITERATURA IN VIRI

1. Antonič Boštjan, Ramanujam Vasudevan: Premišljevanje o poslovni uspešnosti podjetja: od merjenja rezultatov do sistema rezultatov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.
2. Amber Tim: Marketing and the Bottom Line. London: Financial Times Prentice Hall, 2000. 178 str.
3. Baines Paul, Egan John, Jefkins Frank William: Public Relations; contemporary issues and techniques. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2004. 431 str.
4. Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Gleb M.: Effective Public relations. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1994. 624 str.
5. Dictionary of Public Relations Measurements and Research. Institute for Public Relations. 2002.
6. [Ereaut Gill](http://www.warc.com/LandingPages/Generic/Results.asp?Ref=729-67k): Evolution And Revolution In Qualitative Research. Admap Magazine. Issue 454, 2004. 164. str. URL: [http://www.warc.com/LandingPages/Generic/Results.asp?Ref=729 - 67k -](http://www.warc.com/LandingPages/Generic/Results.asp?Ref=729-67k)
7. Effie 2002, Zbornik 1. slovenskega festivala komunikacijske učinkovitosti.. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica, 2003. 154 str.
8. Ferjan Marko: Oglaševanj in odnosi z javnostmi. [Organizacija : revija za management, informatiko in kadre](#), let. 33, št. 1. 2000, str. 5-13.
9. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi, Ljubljana: Pristop, 1997. 203 str.
10. Grunig James E., Hunt Todd: Managing Public relations. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1984. 550 str.
11. Grunig James E.: Excellence in Public Relations and Communication management, New Jersey Hillsdal: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 1992. 664 str.
12. [Grunig James E.](#): Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC, Akademija MM, št. 6. 2000, str. 29-41.
13. Grunig James E, Hung Chun-ju Flora: The Effect on Relationship of Reputation and Reputation on Relationship: A Cognitive, behavioural Study. Journal of Public Relations Research, 2002.

14. [Grunig James E.](#), Grunig Larissa A: Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum, 2002. 635 str.
15. Guidelines for Setting Measurable public Relations Objectives. Institute for Public Relations. 1999. URL: http://www.instituteforpr.org/index.php/IPR/research_single/measuring_activities/. 1.3.2008
16. Hyman Herbert H., Sheatsley Paul B.: Some Reasons Why Information Campaigns Fail. Public Relations Quarterly, 1947. str. 412-423.
17. Hunt Todd, Grunig James E.: Tehnike odnosov z javnostmi. DZS. Ljubljana. 1995. 433 str.
18. Jeffrey Angela, Michaelson David, Stacks Don W.: Exploring the Link between Share of Media Coverage and Business Outcomes. URL:http://www.instituteforpr.org/measurement_evaluation. 1.3.2008.
19. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard: Measures that Drive performance. Boston (MA): Harvard Business Review. 1992. let. 70, št., str. 71-79.
20. Kitchen Philip J.: Public Relations principles and Practice, Thomson Learning. London. First Edition. 1997. 325 str.
21. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1989. 832 str.
22. Kotler Philip: Public relations versus marketing: dividing the conceptual domain and operational turf. The Public Relations Colloquium, San Diego, 24 Januar 1989. URL:http://www.harvardbusiness.com/.../hbspcat_13_Marketing.doc;jsessionid=JWLMTTK05IUDWAKRGWCB5VQBKE0YOISW . 1.2.2008.
23. Kuchi Triveni: The global Public Relations handbook: Theory, Research and Practise. London: Emerald Group Publishing Limited. 2004. 230 str.
24. Kuchi, Triveni: Constant change and the strategic role of communication: A selective annotated bibliography. London: Emerald Group Publishing Limited. 2006. 210 str.
25. Lindemann Walter K.: PR research for planning and evaluation. Resource booklet. URL: <http://www.mediamonitors.com.au/documents/PR%20Metrics%202006.pdf>. 1.2.2008.
26. Lindemann Walter K: Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programmes and Activities. The Institute for the Public Relations. URL: http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf. 1.2.2008.

27. Macnamara Jim R.: The Fork in the Road of Media and Communication Theory and Practice. URL:http://www.instituteforpr.org/measurement_evaluation. 10.12. 2007.
28. Macnamara Jim R.: PR Metrics-Research for Planning and Evaluation of PR & Corporate Communication. Mass Communication Group.
URL:[http://www.masscom.com.au/Downloads/PR%20Metrics](http://www.masscom.com.au/Downloads/PR%20Metrics.pdf). pdf. 1.2.2008.
29. Macnamara Jim R.: Research in Public Relations. A Review of the Use of Evaluation and Formative Research. [URL:http://www.carma.com/research/PR_Mertics.pdf](http://www.carma.com/research/PR_Mertics.pdf). 1.2.2008
30. Moss Danny, Verčič Dejan, Warnar Gary: Perspectives on Public Relations Research. Routledge Advances in Management and Business Studies. London, 2000, 288 str.
31. Pavlik John: What Research tells us. Newbury Park, CA. Sage Publications. 1987. 230 str.
32. Prijavljeni primeri za nagrado Prizma 2005 – 2007.
URL:<http://www.piar.si/nagrade/prizma/pretekle-prizme/prizma-2005-prijavljeni-primeri/>
33. Reid David A., Plank Richard E.: Fundamentals of business marketing research. New York: Best Business Books. Foundation Series in Business marketing, 2004. 111 str.
34. Rejc Adrijana: Vloga nefinančnih kazalcev pri sodobnem spremljanju uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, radivo pri predmetu Kontrola in revizija trženja. 2005. 11 str.
35. Ries Al, Ries Laura: Zaton oglaševanja in vzpon PR. Ljubljana: GV Založba. 2003. 231 str.
36. Scriven Michael: The Metodology of Evaluation. V Tyler, Gadge, Scriven: Perspectives of Curriculum Evaluation. 1967. 320 str.
37. Sells Nancy: Using Media Tools To Drive Communications Success. URL:
<http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/02-22-2006/0004287111&EDATE=-22k>. 1.2.2008
38. Stacks Don W.: Primer of Public Relations Research. New York: The Guilford Press. 2002. 318 str.
39. Serajnik Sraka Nada: Uspešnost in učinkovitost javnih komunikacijskih kampanj. Magistrska naloga. FDV: Ljubljana. 2006. 114 str.

40. Seitel Fraser P.: The practice of Public Relations, 9. izdaja. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2006. 570 str.
41. Stanič Uroš: Merjenje dolgoročne makroetične uspešnosti. Magistrska naloga. EF: Ljubljana, 2006. 109 str.
42. Theaker Alison: Priročnik za odnose z javnostmi. Ljubljana: GV založba, 2004. 384 str.
43. Van Ruler Betteke: Public relations and communication management in Europe : a nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. Berlin, New York : Mouton de Gruyter. 2004. 502 str.
44. Van Ruler Betteke, Tkalac Verčič Ana, Verčič Dejan, Public relations metrics : measurement and evaluation. London: Lea's Communication Series. 2008. 328 str.
45. Verčič Dejan, Grunig James, Grunig Larissa: Global and specific principles in Public Relations: Evidence from Slovenia. Hugh M. Culbertson, Ni Chen (ur.): International public relations. - Manhaw, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1996. str. 31-65.
46. Verčič Dejan: Odnosi z javnostmi v Evropi. Teorija in praksa, 1999, št. 4. str. 519 -529.
47. Verčič Dejan: Odnosi z mediji. Ljubljana: GV Založba. 2002. 181 str.
48. Verčič Dejan, Serajnik Sraka Nada: Gradiva 11. SKOJ, 2007. URL: <http://www.skoj.si/index.php?id=242>. 1.2.2008
49. Zbačnik Barbara: Povezanost vloge in pomena trženja z uspešnostjo poslovanja podjetij v Sloveniji. Magistrska naloga. EF: Ljubljana. 2006. 121 str.
50. Žabkar Vesna: Merjenje učinkovitosti oglaševanja še v povojih. Ljubljana: Revija Manager. 2006. št. 12. str. 52.
51. Watson Tom: Measuring the success rate: evaluating the pr process and pr programmes V Kitchen Philip: Public Relations principles and Practice. Thomson Learning. London. 1997. 325 str.
52. Weiner Mark: The New PR Imperative: Return on Investment. Delahaye Medialink. URL: <http://www.warc.com/Trial/Samples/>. 1.11.2007

53. White Jon: How to understand and manage public relations. London: Trafalgar Square Publishing. 1992. 194 str.

54. White Jon, Dozier David M.: Public Relations and management Decision Making. V Grunig James E. (ur.): Excellence in Public Relations and Communications Management. Hillsdale: : Lawrence Erlbaum Associates. 1992. 81 – 109 str.

Slovarček tujih izrazov in kratic

ROI – return on investment	donos na komuniciranje
PBF - performance-base fee	izvedbeni prispevek,
KPI – key performance indicators	indikatorji uspešnosti
PBR – payement by results	plačilo po rezultatih
Benchmarking	konkurenčno primerjanje
Balance score card	uravnotežen sistem kazalcev
Media Relations	odnosi z mediji
Public Affairs	javne zadeve
Public Interest	javni interes
Community relations	odnosi z lokalnimi skupnostmi
Corporate communication	organizacijsko komuniciranje
Output	vmesni rezultat
Outcome	končni rezultat
Input	vhodni podatki
Outgrowth	izvlečki
Inputs	vhodni podatki
Evaluation research	evalvacijsko raziskovanje

Kratice

British IPR (British Institute for Public Relations)

IABC (International Association of Business Communicators)

IPRA (International Public Relations Association)

LSPR (London School of Public Relations)

PR (Public Relations)

PRSA (Public Relations Society of America)

PRSS (Public Relations Society of Slovenia)