

OSNOVE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Priročnik PR šole

Nada Serajnik Sraka, ur.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

659.4(082)

OSNOVE odnosov z javnostmi : priročnik PR šole / Nada Serajnik Sraka, ur. - Ljubljana : Slovensko društvo za odnose z javnostmi : Pristop, 2005

ISBN 961-90870-3-8
1. Serajnik Sraka, Nada
219411456

NAGOVOR

UVOD V ODNOSE Z JAVNOSTMI, dr. Dejan Verčič

NAČRTOVANJE IN UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI, Darinka Pek Drapal

ODNOSI Z MEDIJI, Martina Merslavič

ODNOSI Z ZAPOSLENIMI, Brane Gruban, ABC

ODNOSI S FINAČNIMI JAVNOSTMI, mag. Marjeta Tič Vesel

UPRAVLJANJE JAVNIH TEM IN KRIZNO KOMUNICIRANJE, Pedja Ašanin Gole

LOBIRANJE, Miloš Čirič

PISANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI, Nada Serajnik Sraka, ABC

UČINKOVITO GOVORJENJE IN NASTOPANJE, Zdravko Zupančič

JAVNI NASTOP NA RADIU IN TELEVIZIJI, Nataša Pirc Musar

UPRAVLJANJE Z DOGODKI IN SPONZORSTVA, Marko Knez, mag. Natalija Postružnik

PROFIL STROKOVNJAKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI, Nada Serajnik Sraka, ABC

ORGANIZACIJA FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI, Nada Serajnik Sraka, ABC

UPRAVLJANJE Z BLAGOVNO ZNAMKO, Lucija Marovt, Andrej Drapal

VODENJE PROJEKTOV, mag. Petra Mišič, Breda Brezovar Papež

PRILOGE: Etični kodeksi, Portoroška listina

BESEDA UREDNICE, Nada Serajnik Sraka, ABC

O AVTORJIH

PETNAJSTI OBLETNICI OB ROB, mag. Natalija Postružnik

NAMESTO POZDRAVNEGA NAGOVORA

Morebiti je Slovensko društvo za odnose z javnostmi v 'občutljivih letih', ki jim v primerljivem človekovem življenju rečemo adolescenca. Letos namreč praznuje 15 let od svoje ustanovitve. Veseli nas, da lahko ob tej priložnosti predstavimo gradivo, ki obravnava osnove odnosov z javnostmi za različna področja, ki so ga pripravili slovenski praktiki odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžementa. Zbrano gradivo dokazuje, da so slovenski strokovnjaki po znanju in izkušnjah primerljivi s kolegi iz tujine.

Gradivo za ta priročnik je nastajalo skozi zadnja tri leta. Če so se v preteklih semestrih slušatelji iz vse Slovenije spoznavali z različnimi vsebinami: osnovami poklica, odnosi z mediji, zaposlenimi, s finančnimi javnostmi, s potrošniki, z upravljanjem ugleda, z blagovnimi znamkami, s kriznim komuniciranjem... ter drugimi orodji in tehnikami le na predavanjih, jih bodo odslej, ko te vsebine predstavljamo v pisni obliki, lahko večkrat uporabili tudi po končani šoli. Gradivo je prav tako namenjeno bodočim praktikom in upamo lahko le, da se bo kdo izmed njih čez čas znašel tudi na strani predavateljev.

Dober predavatelj je namreč tisti, ki zna spodbuditi svoje učence, da ga prerastejo v znanju in izkušnjah.

In prav to si naša stroka, stroka odnosov z javnostmi, zasluži. Po 15 letih delovanja, po dobi otroštva in adolescence, je čas, da praktiki poleg strokovne odgovornosti prevzamemo tudi odgovornost do etičnega opravljanja svojega poklica. Poklica, ki je v službi javnosti, poklica, ki mora iskati ravnotežje med različnimi interesi, ki so včasih, ali celo pogosto, v konfliktu. Poklica, ki mora znati stopiti čez notranje konflikte, zunanje pritiske in ostale pasti. Poklica, ki nosi zadovoljstvo in delovni užitek in ga opravljamo s ponosom, zanosom in veseljem. Tako bomo lahko uspešni - praktiki, naše podjetje, naš naročnik, naše javnosti. To je moje trdno prepričanje in vesela bom, če ga boste delili z menoj.

Želim vam veliko uspeha, trdne volje in predvsem to, da postanete boljši od svojih učiteljev.

mag. Natalija Postružnik
Predsednica uprave PRSS -
Slovenskega društva za odnose z javnostmi

UVOD V ODNOSE Z JAVNOSTMI

doc. dr. Dejan Verčič

Uvod v odnose z javnostmi predstavi svet organizacij v vzajemnih povezavah z okolji in skrivnosti strateškega upravljanja, katerega bistvo je prav v upravljanju le-teh. Kratak vpogled v stroko pomaga razumeti opredelitev, vlogo in pomen odnosov z javnostmi, predstavi osnovnih sedem skupin déležnikov in opozori na razliko med déležniki in javnostmi, ponazori razlike med odnosi z javnostmi, publiciteto, promocijo in trženjem, želi prispevati k razumevanju procesa raziskovanja, načrtovanja, izvajanja in vrednotenja ter opozori na odnos med organizacijo in njenim okoljem glede na medsebojne odvisnosti.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, déležniki in javnosti, trženje, promocija in oglaševanje, istovetnost (identiteta), podoba (imidž), sloves (ugled), integrirano (tržno), korporativno in celovito komuniciranje.

Kaj so odnosi z javnostmi?

Organizacije soustvarjajo družbene procese organiziranja, v katerih ljudje uresničujemo svoje namene in sanje. Organiziramo se zato, ker v sodelovanju z drugimi naredimo kaj, česar sami ne bi zmogli, ali pa ker tako lahko naredimo dosti več, kot bi sicer.

V procesu organiziranja si ljudje delo delimo in se pri tem pogosto specializiramo na kaj, za kar menimo, da smo lahko najboljši. Na podobne načine poteka tudi delitev dela med različnimi organizacijami v družbi - vsaka naj bi praviloma počela le to, kar lahko počne najbolje.

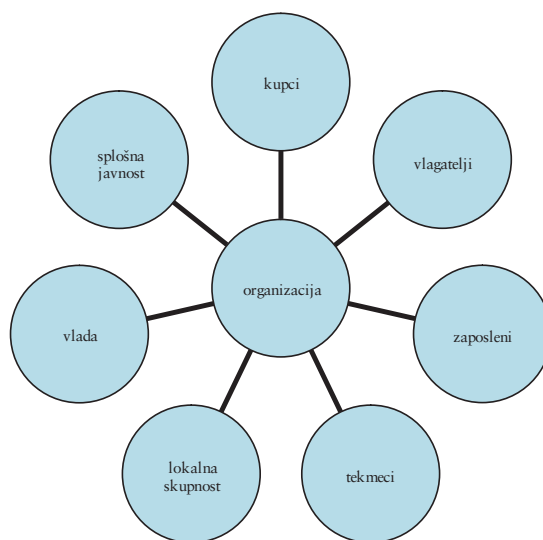
Družbena delitev dela pa predpostavlja sodelovanje med različnimi ljudmi, skupinami in organizacijami. Uresničevanje namenov in ciljev je praviloma odvisno od njihovega poznavanja (tega, kar bi hoteli) in priložnosti oz. ovir, ki nam jih nudi okolje (torej tega, od koga oz. česa smo odvisni).

To, kar bi hotele organizacije, pogosto imenujemo njihovi strateški nameni, ki so lahko zapisani v njihovih videnjih (vizijah) prihodnosti. Toliko, kolikor te namene dosega, so organizacije uspešne. Organizacije naj bi imele družbeno poslanstvo, ki opravičuje njihov obstoj - nekaj zunaj njih samih, za kar so koristne in za doseganje česa porabljajo opravičljivo malo sredstev. Toliko, kolikor so rezultati dela organizacij vredni več od tega, kar so za njihovo doseganje porabile, so organizacije učinkovite.

Uspešnost in učinkovitost organizacij pa sta zmnožka pravilnosti izbire namenov oz. ciljev in kakovosti odnosov s posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju središčne organizacije. Pojem "odnosi z javnostmi" se nanaša na upravljanje vzajemnih odnosov med središčno organizacijo in posamezniki, skupinami in organizacijami, od katerih je ta odvisna pri doseganju svojih strateških namenov in ciljev.

Déležniki in javnosti

V poslovni literaturi se je za skupine, ki so interesno povezane z organizacijo (so od nje odvisne ali pa je ona odvisna od njih, s svojim delovanjem sprožajo pomembne posledice za organizacijo ali pa organizacija s svojim delovanjem povzroča pomembne posledice zanje), uveljavil pojem “déležniki”. (V politologiji istim pravijo “interesne skupine”). Podjetja so običajno povezana s sedmimi osnovnimi skupinami deležnikov: kupci, vlagatelji, zaposleni, tekmeči, lokalna skupnost, vlada in splošna javnost.



Zemljevid najpogostejših déležnikov

Déležniki se vezi z organizacijo pogosto ne zavedajo, ker za to ni nikakršne potrebe. Ko pa se v teh odnosih pojavi kak problem, se déležniki lotijo o njem razpravljati in ga poskušajo rešiti. Takrat iz skupine déležnikov nastane javnost. Pojem “javnosti” v odnosih z javnostmi najpogosteje označuje tiste skupine ljudi, ki so soočeni z določenim problemom, o reševanju katerega razpravljajo in se zato lahko tudi organizirajo. Ko storijo slednje, postanejo aktivisti.

V slovenščini se pojem “javnost” lahko nanaša tudi na interesno (“športna javnost”, “glasbena javnost”, ...) ali zemljepisno opredeljeno skupino (“ljubljska javnost”, “evropska javnost”, ...).

V slednjem pomenu pogosto nastopa kot “splošna javnost”, ki naj bi predstavljala mnenje nekega političnega telesa in bila tako nosilec vsakršne legitimnosti.

Odnosi z javnostmi, trženje, promocija in oglaševanje

Upravljanje odnosov z javnostmi odgovarja za kakovostne povezave središčne organizacije z njenimi déležniki, javnostmi in aktivisti, vključno z družbo kot celoto. V tem smislu so priznanje odvisnosti organizacije od njenega okolja (oz. pravilneje: okolij). Smisel (namen ali poslanstvo) organizacije je lahko samo zunaj nje same; enako kot viri, ki jih potrebuje za svoje življenje.

Podjetjem dajejo smisel obstoja kupci njihovih izdelkov ali storitev. Podobno nadomestimo s porabnikom oz. uporabnikom izdelkov ali storitev. Malce poenostavljeno lahko kupce označimo za trg in rečemo, da se smisel podjetja izraža na njegovem trgu (ali trgih). Trženje je proces, ki se ukvarja z odkrivanjem in zadovoljevanjem potreb kupcev - trga.

Med odnosi z javnostmi in trženjem pogosto prihaja do nerazumevanja in napetosti, ker se oboji ukvarjajo z zunanjimi odvisnostmi organizacije. Vendar velja, da se osrednji nalogi ene in druge stroke razlikujeta: trženje odgovarja predvsem za osnovni smisel podjetja, ki je pri njegovih kupcih, medtem ko odnosi z javnostmi odgovarjajo za kakovost odnosov z vsemi ostalimi skupinami deležnikov, ki organizacijo dopuščajo in omogočajo opravljanje njenega osnovnega poslanstva.

Drugi pogosti razlog za nerazumevanje in napetosti izhaja iz tega, da tako odnosi z javnostmi kot trženje pri izvajanju svojih nalog pogosto posegajo po komuniciranju. Osnovne sestavine trženja zajema trženjski splet, ki ga sestavljajo štiri (v kasnejših različicah tudi več) osnovne sestavine trženja: izdelek, kraj, cena in promocija. Za slednjo se je v Sloveniji bolj uveljavil naziv tržno komuniciranje, ki zajema oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in publiciteto.

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega komuniciranja za znanega plačnika, v Sloveniji je t. i. prikrito oglaševanje prepovedano. Publiciteta pa je zaslužena oz. ne neposredno plačana oblika neosebnega komuniciranja. V oglaševalski stroko govorijo tudi o "oglaševanju nad črto", ki je klasično oglaševanje in temelji na zakupu medijskega časa ali prostora, in "oglaševanju pod črto", ki zajema vse druge oblike plačanega komuniciranja.

Istovetnost, podoba in sloves (identiteta, imidž in ugled)

Med priljubljene opredelitve odnosov z javnostmi sodi tudi ta, ki pravi, da je pravi predmet odnosov z javnostmi sloves: to, kar organizacija počne, in tisto, kar drugi pravijo o njej. V slovenščini se o tem govori tudi kot o ugledu, ki naj bi za razliko od prvega, ki je lahko tako pozitiven kot negativen, pomenil predvsem naklonjenost. Ugled naj bi sledil iz podobe oz. imidža, ki bi moral odsevati istovetnost oz. identiteto organizacije.

Istovetnost je to, kar je za organizacijo osrednje, razlikovalno in trajno. Vendar je vprašanje, ali lahko to opredelimo za organizacijo ločeno od opazovalca. Različni deležniki lahko isto organizacijo doživljajo povsem različno. Te slike, ki si jih o organizacijah ustvarijo deležniki, so različne podobe (imidži) te organizacije. Njihova poravnava skozi čas pa naj bi ustvarjala ugled organizacije.

Nekateri strokovnjaki postavljajo za strateški problem, ki ga morajo reševati odnosi z javnostmi, ujemanje istovetnosti in podobe ter njunega izraza v slovesu oz. ugledu. Ker lahko vedno opredelimo sedanjo ter želeno istovetnost in sedanjo ter želeno podobo (ki se med seboj ne bi smele pomembno razlikovati), lahko vedno ugotavljamo razliko med sedanjim in želenim stanjem ter pripravljamo programe za njeno odpravo.

Vendar nas to pripelje do paradoksa: če so podobe odvisne od deležnikov enako kot od organizacije same, potem je toliko podob, kolikor je deležnikov. Če pa je temu tako, potem nam to, ob zahtevi po ujemanju istovetnosti in podobe, da toliko istovetnosti, kolikor je podob.

Pomembno je vedeti, da je opredeljevanje istovetnosti, podobe in slovesa kakšne organizacije povsem odvisno od orodja, s katerim jih poskušamo opisati, oz. od merskega instrumenta, s katerim jih poskušamo izmeriti. Ista organizacija lahko na različnih lestvicah, ki so nastale po različnih metodologijah, dosegajo različne vrednosti. Praktično vse tovrstne lestvice pa merijo predvsem to, kaj ljudje menijo oz. pravijo o organizacijah, in ne, kaj v zvezi z njimi počno. To, kar nas bi moralo najbolj zanimati v odnosih z javnostmi, pa je predvsem vedenje ljudi. Organizacije z upravljanjem odnosov z javnostmi poskušajo vplivati na vedenje ljudi.

Integrirano (tržno), korporativno in celovito komuniciranje

V zadnjih letih se precej govori o združevanju tržnega komuniciranja z odnosi z javnostmi v enovito delovanje, ki nastopa pod različnimi imeni. Integrirano komuniciranje je najprej nastopalo kot integrirano tržno komuniciranje in je zagovarjalo vključitev odnosov z javnostmi v skupno komunikacijsko podporo doseganju tržnih ciljev organizacije. Dosegalo naj bi širši nabor komunikacijskih znanj in tehnik kot tudi enotenje vseh sporočil, ki jih oddajajo organizacije.

Podobno kot integrirano (tržno) komuniciranje enotenje tehnik in vsebin zagovarjajo tudi pristaši korporativnega komuniciranja. Medtem ko je za ene to le drugo poimenovanje odnosov z javnostmi, drugi pravijo, da korporativno komuniciranje zajema upravljsko komuniciranje (z zaposlenimi), tržno komuniciranje in organizacijsko komuniciranje (znotraj katerega nastopajo odnosi z javnostmi le v pomenu odnosov z mediji oz. skrbi za publiciteto).

Da bi presekali neplodno razpravo o različnih poimenovanjih upravljanja komuniciranja oz. komunikacijskega upravljanja kot enakopravne sestavine upravljanja (menedžmenta), ki bi jo morali obravnavati skupaj z drugimi sestavinami upravljanja (nabavo, financami, proizvodnjo, razvojem, ...), so spet tretji predlagali, da bi morali začeti govoriti o totalnem ali celovitem komuniciranju. Konec koncev v mnogih organizacijah v upravah sedijo ljudje, ki so zadolženi enostavno za "komuniciranje".

Kakorkoli odnose z javnostmi imenujemo, njihovo profesionalno upravljanje sledi procesu raziskovanja, načrtovanja, izvajanja in vrednotenja: s kom je organizacija v pomembnih povezavah, kakšna je njihova kakovost in kakšna bi morala biti, kaj bi bilo potrebno storiti za njihovo izboljšanje, delovanja v začrtani smeri ter na koncu pregledovanja doseženega in vrednotenja rezultatov dela. Ta upravljski proces dela enako velja za odnose z javnostmi kot za druge sestavine upravljanja.

Seveda pa večino nalog v odnosih z javnostmi ne predstavljajo upravljske in svetovalne, temveč povsem izvajalske oz. tehnične naloge. Za oboje enako veljajo zapovedi kodeksov etike v odnosih z javnostmi.

Priporočljivo branje

- D. Pek Drapal, M. Drevenšek in A. Drapal (2004): Odnosi z lokalnimi skupnostmi. Založba GV v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi.
- A. Theaker (2004): Priročnik za odnose z javnostmi. Prev. T. Mejak in P. Stanek. Založba GV v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi.
- D. Verčič, F. Zavrl in P. Rijavec (2000): Odnosi z mediji. Založba GV v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi.
- M. T. Vesel, A. Razpet in D. Verčič (2003): Komuniciranje s finančnimi javnostmi. Založba GV v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi.
- S. M. Cutlip, A. H. Center in G. M. Broom, *Effective public relations* (8. izdaja), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2000)
- B. van Ruler in D. Verčič, ur. (2004): *Public relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin in New York: Mouton de Gruyter.
- K. Sriramesh in D. Verčič, Uur. (2004): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee in G. T. Cameron, *Public relations: Strategie and tactics* (6. izdaja), New York: Longman (2000) (slednje delo istih avtorjev je sicer na prodaj tudi pod naslovom *Essentials of public relations*, New York: Longman (2001))

UPRAVLJANJE IN NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Darinka Pek Drapal

Organizacijsko komuniciranje je usmerjeno k podpori doseganja organizacijskih poslovnih ciljev ter vzpostavljanja in ohranjanja medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Pri tem je ključen upravljalški vidik odnosov z javnostmi, ki je temelj za njihovo uspešno izvajanje. Upravljanje poteka skozi štiri ključne korake: raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in upravljanje ter analiziranje in ovrednotenje komunikacijskih aktivnosti.

Ključne besede: upravljanje odnosov z javnostmi, opredelitev problema, interna situacijska analiza, eksterna situacijska analiza, neformalno in formalno raziskovanje, evaluacija odnosov z javnostmi, strateško načrtovanje, akcijska strategija, komunikacijska strategija, učinkovitost odnosov z javnostmi.

Uvod

Upravljanje odnosov z javnostmi je dolgoročen in strukturiran proces, ki vključuje opazovanje/analiziranje organizacijskega notranjega in zunanjega okolja, strateško načrtovanje komunikacij, njihovo strateško izvajanje ter stalno raziskovanje in ocenjevanje uspešnosti komuniciranja.

Je celovito vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja s ciljem podpore doseganja organizacijskih poslovnih ciljev ter vzpostavljanja in ohranjanja medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi.

J. E. Grunig opredeljuje odnose z javnostmi na normativni ravni "kot teorijo komunikacijskega managementa", na pragmatični ravni pa kot upravljanje in vodenje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi - v prid javnemu interesu in razvoju medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi¹.

Štiristopenjski proces upravljanja odnosov z javnostmi

Upravljanje odnosov z javnostmi obsega naslednje štiri temeljne aktivnosti oz. faze:

- **analiziranje in raziskovanje organizacijskega okolja/definiranje problema**
Vključuje merjenje védenja, mnenj, stališč in obnašanja deležnikov organizacije. Vprašanje: kaj se dogaja?
- **načrtovanje komunikacijskih programov**
Na podlagi zbranih informacij in podatkov prve faze opredelimo komunikacijske strategije, javnosti, namene, taktike in cilje. Vprašanje: Zdaj ko vemo, kaj se dogaja, kaj moramo spremeniti, storiti ali reči?
- **delovanje in komuniciranje**
Tretji korak predstavlja implementacijo načrtovanih komunikacijskih programov za doseganje zastavljenih namenov in ciljev. Vprašanje: Kdo naj reče kaj, kdaj, kje in kako?
- **merjenje uspešnosti komunikacijskih programov, spremljanje in nadzorovanje rezultatov.**
Končni korak predstavlja merjenje uspešnosti/evalvacija komunikacijskega programa. V tej fazi lahko tudi prvotni načrt modificiramo. Vprašanja: Kako nam gre ali kako nam je šlo? Kaj lahko storimo, da bomo še bolj učinkoviti?

¹ Pedja Ašanin Gole, Teorija in praksa 4/1998

Pregled štirih faz upravljanja odnosov z javnostmi

1. Analiziranje in raziskovanje organizacijskega okolja

Raziskovanje je v odnosih z javnostmi še vedno izrazito podcenjeno; praktiki trdijo, da zanj nimajo ne časa in ne denarja, raziskave pa so pokazale, da je verjetno temeljni razlog, da praktiki ne uporabljajo raziskav, ker tega preprosto ne znajo početi, ker ne razumejo, kako opraviti in uporabiti raziskave. Sistematično in metodološko ter objektivno raziskovanje pa je temelj učinkovitih odnosov z javnostmi.

Kaj je raziskovanje v odnosih z javnostmi? Je sistematično zbiranje informacij, da bi razumeli in opisali situacijo, v kateri se organizacija nahaja, da bi razumeli naša predvidevanja o tej situaciji in da bi razumeli odnos javnosti do naše organizacije.

Raziskovanje v odnosih z javnostmi uporabljamo:

- v fazi načrtovanja odnosov z javnostmi,
- v fazi izvajanja odnosov z javnostmi,
- po končanem programu odnosov z javnostmi (evalvacijsko raziskovanje).

1.1. Raziskovanje v fazi načrtovanja odnosov z javnostmi - kaj se dogaja zdaj?

Ključno za to fazo je opredelitev problema. V opredelitvi problema uporabljamo raziskovalne tehnike, da najdemo odgovor na naslednja vprašanja:

- Kaj je problem?
- Koga zadeva ta problem?
- Kako jih zadeva problem?
- Kaj naj storimo?
- Kako naj to storimo?

Opredelitvi problema sledi situacijska analiza, ki poglobljeno analizira ozadja opredelitve problema. Situacijsko analizo opravljamo interno (v organizaciji) in eksterno (v organizacijskem okolju oz. med njenimi deležniki).

Interna situacijska analiza predstavlja sistematični pregled komunikacijskega obnašanja organizacije, ki vključuje tudi analizo obnašanja in percepcije problema med ključnimi zaposlenimi v organizaciji. Eksterna situacijska analiza predstavlja sistematično pridobivanje informacij med deležniki organizacije. Proces, v katerem identificiramo, kdo so sploh naši deležniki, imenujemo analiza déležnikov.

Ko opredelimo naše deležnike, moramo vedeti, kaj vedo, mislijo, čutijo o naši organizaciji oz. problemu.

Situacijsko analizo lahko opravljamo z neformalnimi ali s formalnimi oblikami raziskovanja. Metode neformalnega raziskovanja so: osebni kontakti, razgovori z informatorji, forumi, ustanovitev odbora svetovalcev, analiza elektronske pošte itd.

Najpogostejše oblike formalnega raziskovanja so javnomnenjske in mnenjske raziskave (osebne, telefonske), analize podatkov, ki jih nismo zbirali sami, vsebinske analize.

2. Načrtovanje komunikacijskih programov

Strateško načrtovanje v odnosih z javnostmi vključuje odločanje o namenih in ciljih komunikacijskega programa, identificiranje ciljnih javnosti ter izbor in določanje strategij. Ključna je tesna povezava med temeljnim programskim namenom in cilji, ki so določeni za vsako javnost posebej.

Proces načrtovanja vključuje naslednje korake:

1. Definiranje narave in obsega komunikacijskega programa.
2. Določitev ključnih področij komuniciranja.
3. Identificiranje ključnih dejavnikov uspeha, ki morajo biti merljivi.
4. Izbor in določitev komunikacijskih ciljev.
5. Priprava akcijskega programa - kako bomo dosegli zastavljene cilje:
 - a. program - priprava niza aktivnosti, s katerimi zasledujemo cilje;
 - b. časovnica - postavitev akcijskega programa v časovnico;
 - c. finančno ovrednotenje - določitev virov, ki jih potrebujemo za doseg cilja;
 - d. določitev nosilcev akcijskega programa - kdo je zadolžen za izvedbo določenih nalog.
6. Vzpostavitev nadzora - določitev dejavnikov spremljanja izvedbe.
7. Komuniciranje programa v podjetju - doseganje soglasja za izpeljavo v sami organizaciji.
8. Implementacija.

2.1. Finančni vidiki načrtovanja

Vedno zahtevaj več, kot potrebuješ: da ali ne?

Smernice pri oblikovanju potrebnih finančnih virov:

Poznaj stroške orodij, ki jih predlagaš (mailingi, fotografiranje, tiskanje, nalepke itd.). Potrebna sredstva opraviči z doseganjem ciljev (vodstvo zanima, koliko ga bo stalo, da bi dosegli zastavljeni cilj).

Redno/vsakodnevno spremljanje stroškov na projektu.

3. Implementacija komunikacijskega programa - delovanje in komuniciranje

Akcijske komponente strategije - delovanje govori glasneje od besed.

V zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja se je svetovanje v odnosih z javnostmi premaknilo od besed k dejanjem. Organizacije so stopile v dobo družbene odgovornosti, ki se je ne da dosegati samo z besedami; upravljanje odnosov z javnostmi se torej ne nanaša več samo na upravljanje s sporočili/besedami organizacije, ampak tudi na upravljanje z njenimi dejanji.

Komunikacijske komponente strategije:

- so ključni elementi oblikovanje sporočil,
- poznati organizacijski/naročnikov položaj do potankosti,
- poznati potrebe, zanimanja in interese organizacijskih/naročnikovih javnosti.

Za definiranje ključnih elementov uspešne implementacije akcijske in komunikacijske strategije lahko uporabimo model 7 C-jev uspešnosti implementacije programov odnosov z javnostmi:

- kredibilnost (credibility) ,
- kontekst (context),
- vsebina (content),
- jasnost (clarity),
- stalnost in konsistentnost (continuity and consistency),
- kanali (channels),
- "usposobljenost" javnosti (capability of the audiences).

4. Merjenje uspešnosti

Evalvacijski proces izvajamo zaradi kredibilnosti našega dela in ker daje osnovo za nadaljnje delo in izboljšanje našega dela.

Proces evaluacije načrtovanja, izvajanja in učinkov programov odnosov z javnostmi imenujemo **evalvacijsko raziskovanje**. Gre za sistematično uporabo metod družbenega raziskovanja za ocenjevanje konceptualizacije, izvajanja in učinkov programov odnosov z javnostmi. Z evalvacijskim raziskovanjem spremljamo vse faze upravljanja odnosov z javnostmi. Z izsledki moramo znati odgovori na naslednja vprašanja:

1. faza: **Konceptualizacija programa**

Kaj so ključne vsebine in razsežnosti problema? Ali pripravljeni program omogoča doseganje zastavljenih ciljev?

Ali so stroški projekta usklajeni z njegovo učinkovitostjo?

2. faza: **Spremljanje izvajanja programa**

Ali program dosega ciljne javnosti, ali izvajamo vse naloge iz programa tako učinkovito, kot smo si jih zastavili v konceptu programa?

Temeljni nameni raziskovanja v tej fazi so naslednji:

- spremljanje učinkov in posledic posameznih aktivnosti,
- določanje področij programa, na katerih ne dosegamo parcialnih ciljev,
- omogočanje popravkov določenih aktivnosti in spreminjanje parcialnih ciljev,
- kontrola izvedbe posameznih aktivnosti,
- doseganje končnih ciljev programa.

3. faza: **Vpliv in učinek**

Ali je bil program učinkovit glede na zastavljene cilje? Ali je imel tudi kakšne nepričakovane učinke? Kakšni so bili stroški v primerjavi s koristmi?

V fazi merjenja učinkovitosti programa odnosov z javnostmi je bistveno, da rezultate primerjamo s tistimi, ki smo jih opravili pred začetkom izvajanja programa (situacijska analiza).

Evalvacijski proces je torej metoda, ki nam pomaga pri tem, da vemo in razumemo, kaj se dogaja in zakaj.

Kateri so temeljni koraki evaluacijskega procesa?

- Skupaj z raziskovalci določi obseg in namene evaluacijskih raziskav.
- Zagotovi si pripravljenost vodstva za izvajanje predlaganih raziskav.
- Program komuniciranja mora vsebovati cilje, ki jih je možno spremljati in meriti.
- Izberi najprimernejše kriterije merjenja.
- Odloči se za optimalni obliko zbiranja podatkov.
- Vestno spravlja celotno programsko dokumentacijo.
- Redno poroča o izsledkih evaluacije vodstvu/naročniku.

Priporočljiva literatura

Pedja Ašanin Gole (1998): Strateški komunikacijski management, Teorija in praksa 4/1998.

Pedja Ašanin Gole (1999): Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi, Teorija in praksa 4/1999.

Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom (1994): Effective Public Relations, Prentice-Hal, Inc.

Iztok Verdnik (1999): Odnosi z javnostmi in raziskovanje, Teorija in praksa 4/1999.

ODNOSI Z MEDIJI

Martina Merslavič

Odnosi z mediji so eno izmed najbolj pogostih področij odnosov z javnostmi, zato je za praktika nujna medijska pismenost. Odnosi z mediji se od ostalih področij odnosov z javnostmi razlikujejo v tem, da prek medijev dosegamo druge déležnike, javnosti in aktiviste. Pomembno je, da praktiki odnosov z javnostmi identificirajo javnosti, ki najbolj zadevajo organizacijo (strateške javnosti) ter navežejo razmerje z mediji, ki potencialno omogočajo komuniciranje s temi strateškimi javnostmi.

Ključne besede: odnosi z mediji, množični mediji, publiciteta, pravila komuniciranja z mediji, vzporedna publiciteta, orodja odnosov z mediji, adrema, govorci, sporočilo za javnost, razlagalno gradivo, novinarska konferenca, novinarska mapa, priročnik pogostih vprašanj in odgovorov, spletno novinarsko središče, kliping, spremljanje in analiziranje medijskih objav, medijski priročnik, vrednotenje odnosov z mediji.

Prevladujoč vpliv množičnih medijev

Množični mediji so prisotni v našem življenju od ranega jutra, ko prižgemo radio in poslušamo prvo vremensko napoved in o razmerah na cestah, pa do poznega večera, ko obležimo pred televizorjem ob gledanju večernih poročil ali lahkotnega filma. Delovni dan preživljamo za računalnikom, ki nam ponovno omogoča vstop v še en medij - internet. Množični mediji so vedno z nami, prisotni so vsepovsod in močno krojijo naša življenja. Govorijo nam, kateri proizvod naj kupimo, kateri banki naj zaupamo, katerega politika volimo in o tem, ali naj naložimo denar v staro ali novo nepremičnino. Še huje - govorijo nam tudi, katerega izdelka naj ne kupimo, kateri banki naj ne zaupamo in katerega politika naj ne volimo. Nenehno nas obveščajo o napakah, ki jih delajo organizacije - naj gre za profitna podjetja ali državne ustanove. In kar je najvažnejše, ne moremo se jim izogniti.

Pomembno je vsaj dvoje: prvič, da ne delamo napak (kar je težko, še zlasti, če vsaj malo verjamemo izreku, da "kdor dela, greši") in drugič, da postanemo medijsko pismeni, da spoznamo, kako mediji delujejo, kje so v medijskem svetu priložnosti in kako jih izkoristiti.

Odnosi z mediji kot dejavnost in poklic

Odnosi z mediji so dejavnost, ki jo izvajamo zato, da mediji o organizaciji poročajo nevtravno oziroma pozitivno, da v svojem poročanju ne delajo napak, ki bi lahko škodile ugledu organizacije in da priložnosti, ki se pojavljajo znotraj medijskega prostora, ne ostajajo neizkoriščene.

Dober praktik odnosov z mediji mora:

- poznati medije, predvsem pa njihova občinstva,
- poznati način novinarskega dela, vsaj v grobem tudi strukturo medijskih hiš, strokovne novinarske standarde,
- poznati novinarje,
- imeti nenehno odprte oči in ušesa, zbirati informacije znotraj in zunaj podjetja,
- biti dober vir podatkov za novinarje - ne samo "promocijskih" zgodb o podjetju, pač pa o dogajanju znotraj panoge, trendih razvoja, povezavah in socialnih mrežah, ki so relevantne za posameznega novinarja,
- imeti intuicijo oziroma "nos" za nadaljnji razvoj dogodkov,
- biti komunikativen, pozitiven, močnih živcev in mirne krvi.

Odnosi z mediji so eno izmed področij dela v okviru odnosov z javnostmi. Novinarji so déležniki, ki se lahko razvijejo v javnosti ali celo v aktiviste. Odnosi z mediji se od ostalih področij odnosov z javnostmi razlikujejo v tem, da prek medijev dosegamo druge déležnike, javnosti in aktiviste, pa tudi oni nas. Pomembno je, da praktiki odnosov z javnostmi identificirajo javnosti, ki najbolj zadevajo organizacijo (strateške javnosti), potem pa navežejo razmerje z mediji, ki potencialno omogočajo komuniciranje s temi strateškimi javnostmi. Za pravilno upravljanje odnosov z mediji je torej bistvenega pomena razumevanje dvojne vloge novinarjev v odnosu do naše organizacije. Enkrat novinarji nastopajo kot posredniki sporočil o nas in o drugih prek medijev, za katere delajo, drugič pa nastopajo kot déležniki in javnosti sami zase. Tehnično lahko odnose z mediji opredelimo kot usmerjene h kar najboljši podobi podjetja (institucije, organizacije, skupine, posameznika, ideje itd.). Vendar je takšno, zgolj instrumentalno razumevanje odnosov z mediji preozko. Razumeti jih moramo kot pogled na svet, ki je usmerjen k doseganju in ohranjanju preglednosti in javnosti delovanja organizacij.

Predmet odnosov z mediji so:

- spremljanje in analiza medijskih objav in njihovih učinkov;
- načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti;
- odzivanje na novinarska in druga javno postavljena vprašanja in pobude;
- priprava in urjenje za delovanje v krizi;
- splošna skrb za pomenotvorne okoliščine delovanja, ki vplivajo na to, kaj ljudje prepoznavajo kot pomembno in/ali problematično v zvezi z nami, prek dela novinarjev, urednikov in medijev.

Specialisti odnosov z mediji so lahko:

- **tehnik** (pišejo sporočila za javnost, pripravljajo novinarske mape, sklicujejo in povezujejo novinarske konference);
- **izvedenci** (svetujejo vodstvu, kdaj nastopati in kdaj ne, kateremu mediju se bolj posvetiti in kateremu manj);
- **posredniki** (skrbijo za pretok informacij med pomembnejšimi novinarji in uredniki na eni ter vodstvom na drugi strani);
- **pospeševalci** reševanja problemov (pomagajo vodstvu analizirati in spreminjati stanje)
- **govorci**.

Množični mediji - vir informacij ali nujno zlo?

Množični mediji igrajo več vlog v družbi.

Za organizacijo so pomembni, ker:

- so vzvod moči in avtoritete državljanov, potrošnikov, déležnikov;
- so posredniki med organizacijo in njenimi déležniki¹;
- so lahko zelo kredibilen kanal proaktivnega (tržnega) komuniciranja.²

1 Pogosto se zgodi, da organizacije pokličejo na pomoč strokovnjake za odnose z mediji takrat, ko imajo z mediji problem. Ponavadi se to kaže v obliki enega ali serije negativnih prispevkov o organizaciji. Primer za to je t.i. jabolčna panika, ki se je zgodila v Ameriki. Ameriški sadjarji so uporabljali pesticid za jabolka, ki je bil nenevaren za razvoj rakavih obolenj. Kljub temu se je vmešala neka nevladna organizacija, ki je skušala s svojimi raziskavami dokazati, da so uporabljeni pesticidi škodljivi in da vsebujejo kancerogene snovi. Sprožili so veliko medijsko kampanjo o škodljivosti pesticidov, v kateri je nastopala avstralska igralka Meryl Streep. Pojavljanje znane osebe v oglasih je imelo pri ljudeh še dodaten prepričevalni učinek, saj pomeni dodatno verodostojnost in zaupanje. Hkrati so še ostali mediji začeli poročati o tem, kar je privedlo do velike javne razprave in posledično upada potrošnje jabolk. Sadjarji so najeli PR agencijo in sprožili svojo lastno kampanjo. Naredili so dodatne raziskave, ki so dokazale nenevarnost uporabljenih pesticidov, poleg tega pa so začeli komunicirati s ciljnimi skupinami, kot so živilska industrija, zdravstvena skupnost, šole... Pri svoji akciji so bili uspešni.

2 Prve tri knjige, ki jih je Oprah predstavila v svojem Book Clubu, so se prodale v osupljivih 2,3 milijona izvodih, kar je trikrat več kot pred objavo. Leta 1992 informativni program 60 minutes objavi zgodbo o zdravju Francozov na račun pitja rdečega vina. Prodaja rdečega vina v obdobju neposredno po objavi se poveča za 50 odstotkov. Kariera Pamele Anderson se je začela potem, ko jo je med reklamnim prenosom med superbowlom ujela kamera, ona pa je dvignila majčko, na kateri je imela znak znanega proizvajalca piva.

Teoretiki na medije gledajo na različne načine. Množični mediji naj bi opravljali naslednje funkcije:

- informacijsko ali nadzorno funkcijo (omogoča seznanjenje občinstva z dogodki);
- interpretacijsko (omogoča občinstvu, da si oblikuje mnenje);
- socializacijsko (omogoča prenos znanja z ene generacije na drugo);
- zabavno (omogoča razvedrilo in sprostitev občinstva);
- četrta veja oblasti³;
- izobraževalno;
- agenda-setting (mediji določajo dnevni red javnih razprav)⁴.

Gre za interpretacije, ki bi jim lahko rekli tudi "klasične". Sodobni teoretiki se z vsem zgoraj navedenim ne strinjajo povsem. Morda tudi zaradi vsesplošnega cinizma, ki preveva našo družbo, dobivamo bolj kritičen pogled tudi do ustanove, ki sicer predstavlja pomembne mehanizme za uravnavanje družbenih anomalij. Francoski sociolog Pierre Bourdieu pravi, da mediji pogosto reducirajo in poenostavljajo informacije, saj popularni okus občinstva ni sposoben dojemati kompleksnih zgodb⁵. Predpostavlja, da novinarje zanimajo le "playerji", le redko pa tudi njihova stališča⁶. Medijem očita cenzuro, ki je lahko politična (politične stranke so zastopane v uredništvih, uredniki so konformistični, novinarji pa podvrženi avtocenzuri) ali pa ekonomska (preko oglaševalcev in lastnikov). Pravi, da mediji ponujajo banalne, splošno sprejete ideje, ki so jih ponotranjili vsi ljudje, in tako ne prinašajo nič novega, temveč le sledijo reprezentativni kulturi.

Najvišji razsodnik medijem je vedno občinstvo. Zato mora dober praktik odnosov z mediji pri vsaki aktivnosti znati odgovoriti na vprašanje, zakaj naj bi vsebina, ki jo posreduje medijem, zanimala občinstvo določenega medija. Bistveno pri tem je, da ne podcenjujemo inteligence občinstva in ne precenjujemo njegove seznanjenosti z našo tematiko.

Občinstvo množičnih medijev je:

- veliko (o velikem občinstvu govorimo takrat, ko komunikator ni zmožen s člani občinstva vzpostaviti osebne stika);
- heterogeno (prek množičnih medijev dosegamo posameznike, ki so različnih let, spolov, izobrazbe, družbenih slojev in geografskega področja);
- anonimno (komunikator ne pozna posameznikov iz občinstva);
- emocionalno⁷;
- dovzetnejše za preproste, hitro razumljive teme (temu lahko tudi pripišemo uspeh "rumenih" medijev);
- dovzetnejše za teme, ki krepijo že obstoječa stališča⁸;
- nagnjeno k posploševanju.

3 S svojim poročanjem naj bi mediji nadzorovali, kaj počnejo ostale veje oblasti, poročajo o napakah in dajejo informacije, ki jih volivci nujno potrebujejo. Kot primer lahko navedemo razkritje slovenskih medijev o ceni in luksuznosti vladnega letala, afera Dominika S. Černjaka kot predsednika Urada za mladino, velik finančni primanjkljaj v proračunu mestne občine Ljubljana med županovanjem Vike Potočnik itd.

4 O tem, kar slišimo kot prevladujočo debato v neformalnih ali formalnih krogih, odločajo predvsem mediji s svojim poročanjem. Kot primer lahko navedemo medijsko poročanje o enajstem septembru in o iraški vojni. Mediji so nas in nas še vedno zasipavajo z ogromno količino informacij o tej temi, problema aidsa in lakote v Afriki pa ni na dnevnem redu, kar seveda ne pomeni, da nista prisotna, le v medijih se ne pojavljata.

5 V povprečno dolgem prispevku povprečne informativne oddaje, ki traja eno uro, prispevek pa dve ali največ tri minute, tudi ni mogoče povedati kompleksne zgodbe. Zato jo do konca oklestimo vseh podrobnosti, ki sicer sestavljajo celoto in povemo najbolj bistveno. Kaj je bistveno, pa je seveda odvisno od novinarja in urednika.

6 Tako se v tabloidnih revijah, kot je Lady, pojavljajo znane osebe v vlogah kot kot bodoči dedek, bodoči očka, uspešni športnik, predsednik športnega kluba in ne kot direktor uspešnega podjetja, poslanec, predsednik politične stranke in podobno. Tudi resnejši tedniki, kot je Mladina, objavljajo raziskave o seksipilnosti slovenskih politikov, kjer je navšje mesto zasedel Borut Pahor, ki ga javnost pozna tudi kot bivšega manekena in najbolje oblečenega Slovenca.

Odnos "ljubi-sovraži"

Če poslušate novinarje, bodo vsaj nekateri izmed njih gotovo "vihali nos" nad praktiki odnosov z javnostmi. Rekli bodo, da so le filter informacij, vratar, zaradi katerega ne morejo neposredno do bogastva informacij, ki se skriva v glavi najozžjega vodstva. Po drugi strani bodo praktiki odnosov z javnostmi nedvomno zatrдили, da novinarji površno poročajo, da ne poznajo vseh podrobnosti v panogi, kjer deluje organizacija in da imajo proti piarovcem predsodke. Novinarjem se zdi, da jih praktiki odnosov z mediji obsipavajo z nezaželenimi sporočili za javnost brez novičarske vrednosti⁹. Po drugi strani pa se praktikom odnosov z mediji zdi, da so prepuščeni na milost in nemilost novinarjem in urednikom, ki so sovražni do njihove organizacije¹⁰ in ki raje črnijo, namesto da bi razjasnjevali.

Ste dobili vtis, da je področje odnosov z mediji eno samo bojišče? Vtis je morda pravilen, vendar ni nobenega razloga, da bi se mediji in piarovci sovražili. Ravno nasprotno: naše delo je povezano, celo soodvisno. Dolžnost novinarjev je, da poročajo o dogajanjih v družbi. Pomembni dogodki v družbi pa se pogosto zgodijo v družbenih institucijah, ki imajo svoj oddelek za odnose z javnostmi. Kako torej od odnosa "love-hate" do situacije "win-win"?

Pošiljajmo novinarjem krajša, konsistentna sporočila, ki bodo ponazorjena s primeri in bodo relevantna za končno občinstvo. Ne pošiljajmo vsakega sporočila za medije vsem medijem. Ne sklicujmo novinarskih konferenc za vsako malenkost, ko jih skličemo, bodimo odprti, omogočimo novinarjem, da vprašajo tudi po tistem, kar ni bilo eksplicitno navedeno v vabilu. Ne komunicirajmo samo pisno - sicer je res, da imamo ob pisni korespondenci več dogajanja pod nadzorom, vendar nas na takšen način novinarji nikoli ne bodo dojemali kot samostojen, kompetenten vir informacij. Izgrajujmo osebne odnose z novinarji, pomagajmo jim z iskanjem dodatnih informacij, seznanjajmo jih z dogajanjem v panogi, sporočimo jim kdaj kakšno vročo novico, ne izmikajmo se in ne govorimo nerեսnic.

Odnosi z mediji v praksi

Kdor danes ne zna komunicirati z mediji in javnostmi, je na poti, da prej ali slej postane poraženec. Poznavanje odnosov z mediji postaja nujen element splošne izobrazbe vsakega vodilnega delavca, ne glede na velikost organizacije in panogo, v kateri posluje. Praktiki odnosov z mediji morajo dobro premisliti, kaj bodo storili, ko o svojem podjetju ali ustanovi preberejo časopisni članek ali si ogledajo oddajo, ki jim ni naklonjena. Splošno pravilo pravi, da je treba popiti kozarec vode in prešteti do deset, nato pa reagirati.

V nadaljevanju bomo spoznali nekaj nasvetov, ki nam lahko olajšajo življenje

-
- 7 Ljudje se pogosto raznežimo ali pa začutimo jezo, gnus in zaničevanje ob informacijah, ki nam jih posredujejo množični mediji. Spomnimo se homofobičnih izpadov, ki so se zgodili ob zmagi Sester na popevki za Evrovizijo. Takrat so se ustanavljali celo internetni forumi, prek katerih so lahko ljudje izražali svoje nestrinjanje na najbolj nizkoten način. Tipičen primer so tudi zgodbe, ki jih objavljajo nekateri mediji, saj verjetno ni človeka, ki ostane ravnodušen, ko prikazujejo družino s petimi otroki, brezposelno mamo, invalidnega očeta ..
 - 8 Če smo politično usmerjeni bolj levo, prav gotovo ne beremo oziroma če nam že zaide v roke, smo nagnjeni k temu, da ga označimo za neresno, nekredibilno, propagandno čtivo. Ravno tako bo nekdo, ki sovraži homoseksualce, dobil v besedah Janeza Ruglja potrditev za svoje sovraštvo in se ne bo oziral na pozive raznih forumov o pravicah homoseksualcev. Enako je z rimskokatoliško cerkvijo in njeno prepovedjo kontracepcije.
 - 9 To najbolj ponazori citat Charlesa Honakerja, ki pravi: "Ko sem napredoval, sem vzel s sabo svoj koš za papir, ki sega do višine mize. Informativna sporočila lahko tako pometem vanj z enim gibom roke, medtem ko se pogovarjam po telefonu. Ni mi treba mečkati papirjev, še skrbno pociljati ne. Le redko se zgodi, da bi moral kaj prebrati. Podobno reakcijo lahko zasledimo tudi pri Washington Postu, kjer so nekoč razglasili, da so odslej nedosegljivi za vse izvajalce odnosov z javnostmi.
 - 10 Tudi v Sloveniji obstajajo organizacije, ki menijo, da imajo mediji proti njim apriori negativen odnos, ki ga ni možno spremeniti in je zatorej bolje se izogniti kakršnikoli komunikaciji z njimi.

Poklical je novinar - kaj zdaj?

Sprejeli smo klic novinarja, ki od nas nekaj želi in to kar najhitreje. Kaj narediti?

- povprašajmo po imenu in priimku ter redakciji, za katero pripravlja prispevek,
- povprašajmo po natančnih vsebinskih sklopih, ki ga zanimajo (to je zelo bistveno za učinkovitost pri podajanju informacij. Mogoče sploh ne potrebuje intervjuja, ampak mu lahko pomagamo z vnaprej pripravljenimi gradivi,
- poskusimo izvedeti, koliko o tematiki ve (imamo na drugi strani "starega mačka" ali novopečenega honorarca, ki prej ni pokrival teme in zato potrebuje več informativne podlage,
- "kupimo" si vsaj pol ure časa (ne glede na to, da se v medijskem svetu vedno mudi, je pol ure potrebnih, da se lahko dobro pripravimo, preložimo morebitne tekoče obveznosti ali uskladimo termine z morebitnimi drugimi govorcami).

V tem času:

- preverimo novinarjevo osebno in profesionalno ozadje in se pripravimo na pogovor,
- naredimo načrt pogovora in pripravimo podatke za podkrepitev stališč.

Kako preživeti intervju?

Zakaj ne bi zmožel preprostega intervjuja, saj novinarji ne grizejo, si marsikdo reče pred odločitvijo za nastop v mediju? Ali res moram govoriti, trema me bo ugonobila, pravijo drugi. Resnica je nekje vmes. Tudi še tako večji sogovorniki se na intervjuje pripravijo, saj časa ni na pretek, novinarji imajo svoj scenarij vodenja pogovora in če želimo obdržati nadzor nad povedanim, je dobro imeti **načrt**:

- oblikujte jedrnato izjavo o tem, kako podjetje gleda na dano temo ali pereče vprašanje;
- zapišite si tri sporočila, za katera bi radi, da si jih občinstvo zapomni;
- govorite o pozitivnih rečeh, vendar se držite dejstev;
- če na kako vprašanje ne veste odgovora, vprašajte novinarja, kdaj je zadnji rok, da mu informacijo sporočite naknadno, ne ponavljajte negacij;
- uporabljajte tehniko navezovanja, tako da na vprašanje naravnost odgovorite in potem pogovor usmerite, kamor si želite;
- ogibajte se žargona;
- pri televizijskih in radijskih intervjujih naj bodo vaši odgovori kratki in jedrnati; ni neuradnih trditev - vse, kar poveste, je lahko uporabljeno kot uradno stališče vaše organizacije oziroma vas osebno;
- nič slabega ni, če odgovora ne poznamo, novinarju je potrebno dopovedati, da to ni odločilno za kakovost dela.

Nekaj temeljnih pravil za komuniciranje z novinarji

- Praktik odnosov z javnostmi se morajo zavedati, da komunicirajo v funkciji organizacije - neosebno in nesubjektivno;
- v sporočanju je treba biti objektivni, nepristranski;
- poročanje naj bo usklajeno za naprej in za nazaj (poznati je treba politiko organizacije);
- vedno je treba govoriti resnico;
- nikoli se smemo posredovati netočnih, nepreverjenih podatkov.

Največje napake

- pošiljanje materiala brez novičarske vrednosti;
- prosjačenje pri novinarjih naj neko stvar objavijo ali ne;
- prepiranje z novinarji;
- pritiski in grožnje na novinarje;
- obljubljanje oglaševanja;
- plačevanje za objavo;
- dostavljanje izključno dobrih novic;
- uporaba specifičnega žargona.

Negativen prispevek - Kaj zdaj? Napad? Priznanje? Grožnje?

Dejstvo je, da mediji radi objavljajo negativne informacije, saj velja nenapisano pravilo, da pozitivna informacija sploh ni informacija. Tako se lahko pogosto zgodi, da bo o vaši organizaciji objavljen negativen prispevek. Ponavadi manj škode povzroči tisto, kar se je dejansko zgodilo, kot pa tisto, o čemer se je pisalo. Za to obstaja preprost razlog. Ljudje novinarjem slepo verjamejo in jim zaupajo ter ne dvomijo v vsebino napisanega. Ko je v mediju objavljen negativen prispevek o organizaciji, ima praktik na razpolago različne možnosti. Napako lahko **prizna** in si s tem zagotovi kredibilnost pri novinarjih tudi v prihodnje. Morda prispevka drugi mediji niti ne bodo povzeli, ker se jim novica ne bo zdela dovolj pomembna. V takšnem primeru bi s takojšnjo reakcijo ali celo agresivnim odzivom kvečjemu dodatno opozorili na nekaj, kar bi morda ostalo neopaženo. Bolje je nekoliko počakati in reagirati kasneje. Objavo negativnega prispevka bo znal dober praktik hitro **preobrniti** v pozitivno publiciteto, tako da bo izpostavil kakšno drugo, pozitivno zgodbo. Vendar takšen recept deluje le v primerih, ko ima tudi pozitivna zgodba veliko informativno težo (npr. uvajanje novih storitev, napoved kapitalskih povezav ipd.). Skoraj enaka je strategija **preusmeritve pozornosti**¹¹. Praktik mora določiti tiste medije, ki so za organizacijo pomembni. Tako se ne bo preveč obremenjeval z negativno publiciteto v mediju, ki zanj ni pomemben, pač pa se bo nadejal **vzporedne pozitivne publicitete** v tistih medijih, ki so za organizacijo odločilni.

Naslednja strategija je **kompenczija**, pri kateri napako kompenziramo z uvedbo kakšne druge komunikacijske prakse, ki medijem lahko ustvari občutek, da smo se - nenazadnje pod vplivom njihovega poročanja - pripravljene spremeniti na bolje.

Marsikdaj se zgodi, da ljudje izgubijo živce in skušajo novinarje, ki negativno poročajo o njihovi organizaciji, **utišati s pritiski in grožnjami**, denimo z ukinitvijo oglaševanja¹². Zopet - strategija ni dolgoročna in je ne priporočamo, čeprav v praksi naletimo tudi na tovrstne metode odnosov z mediji.

Svoj prav lahko piarovec doseže tudi z **vključevanjem tretjih oseb**, ki so strokovnjaki na določenem področju in ki lahko podkrepijo stališča organizacije z neobremenjenim zornim kotom. Za organizacije vedno velja predpostavka, da nekaj počnejo (ali pa ne počnejo) ne zaradi splošnega javnega dobra, pač pa zaradi uresničevanja lastnih posamičnih interesov. In še zadnja strategija je **nasprotni napad**. V tem primeru organizacija odločno reagira na medijsko objavo in izkorišča različne komunikacijske kanale, da sporoči svoje stališče oziroma informacije, ki so nujne za dojetje celote, pa so bile prej po krivici spregledane. Strategija je priporočljiva zlasti v primerih, ko zares imamo razloge, da "udarimo nazaj".

11 Tipičen primer (izmišljen, vendar zato nič manj poučen) je film 'Wag the dog', ki govori o tem, kako ameriški predsednik pred volitvami spolno nadleguje neko deklico. Njegovi praktiki odnosov z mediji preusmerijo pozornost z namišljeno vojno z Albanijo.

12 Dogaja se tudi obratno - da medij sprejme odločitev, s katero želi vsaj na simbolni ravni kaznovati organizacijo za njen netransparenten odnos do medija oziroma komunikacijske napake, denimo z odpovedjo že naročenih storitev organizacije.

Orodja odnosov z mediji

Orodja odnosov z mediji pripomorejo k učinkovitemu in kakovostnemu delovanju službe za odnose z javnostmi. Poznavanje različnih orodij je bistvenega pomena za vsakega piarovca, saj mu pomaga pri načrtovanju, izvajanju in merjenju učinkov različnih komunikacijskih dejavnosti. Omogočajo navezovanje stikov z novinarji in ohranjanje dobrih odnosov z njimi.

Adrema

Adrema je seznam naslovljencev in zajema tiste medije in novinarje, ki so za poročanje o naši organizaciji res pomembni. Pri izdelavi adreme si pomagamo z medijskimi objavami (klippingom), iz katerih izvemo, kateri novinarji pogosto poročajo o nas. Poleg tega se moramo osredotočiti tudi na tiste novinarje, ki poročajo o panogi, konkurenci, storitvah, o nas pa ne. Adrema je sestavljena iz imena medija, naslova medija, imena in priimka novinarja ali urednika, telefonske številke, številke telefaksa in naslova elektronske pošte. Adremo je potrebno redno ažurirati.

Govorci

Govorci so tisti posamezniki, ki organizacijo prek medijev predstavljajo javnosti. Praviloma so določeni vnaprej, kar nam bistveno olajša komuniciranje z novinarji: v vsakem trenutku namreč vemo, kdo je prava oseba za odgovore na določena vprašanja.

Arhiv

V arhivu imamo predvsem dvoje: tiskane dokumente in fotografije. Med tiskanimi dokumenti hranimo zgodovinske in poslovne podatke, med fotografijami pa imamo slike vodstva in govorcev organizacije.

Osebna izkaznica

Z osebno izkaznico daje organizacija novinarjem osnovne podatke o sebi. Mora biti berljiva, pregledna in uporabna. Izkazuje našo pripravljenost za delo z novinarji, hkrati pa preprečuje možnost napačnega poročanja o dejavnosti organizacije. Vsebuje predstavitev organizacije, kratko zgodovino, predstavitev vodstva, število in sestavo zaposlenih, temeljno dejavnost, izdelke in/ali storitve, podatke o prometu, dobičku in tržnem deležu, vizijo, načrte in kontaktne podatke.

Sporočilo za javnost

Sporočilo za javnost je najpogostejša oblika posredovanja informacij javnostim prek medijev. Z njim pogosto novinarjem pomagamo pri opravljanju njihovega dela. Če ga pripravimo dobro, bo novinarskih posegov v posredovano sporočilo praviloma manj. Če je sporočilo za javnost slabo, bo pristalo v smeteh. Dobra sporočila za javnost so kratka, jedrnata in informativna.

Sporočilo za javnost je dolgo največ dve tipkani strani. Odgovarja na pet ključnih vprašanj: kdo, kje, kdaj, kaj in kako.

Pomembnejše informacije so na začetku; ima strukturo obrnjene piramide.

Situacije, ko pošljamo sporočila za javnost:

- nov proizvod/storitev, ki ni odločilnega pomena za podjetje;
- pomemben proizvod manj pomembnega podjetja;
- imenovanje novih osebnosti na vodilnih položajih;
- načrtovanje modernizacije, gradnja novih zgradb;
- reakcija službe odnosov z javnostmi neke organizacije na nepravne informacije, ki se pojavljajo v medijih;
- ugodni poslovni rezultati;
- sklenitev pomembne pogodbe;
- mnenje vodilnih delavcev o aktualnih dogodkih;
- objava natečajev ali tekmovanj.

Razlagalno gradivo

V razlagalnem gradivu pojasnimo ozadje, vsebino in posledice priložnosti, zaradi katere smo sklicali srečanje z novinarji. Dobro razlagalno gradivo novinarjem olajša razumevanje in pripravo prispevkov. Razlagalno gradivo je v bistvu razširjeno sporočilo za javnost.

Novinarska konferenca

Novinarska konferenca je eno izmed najpogostejših orodij odnosov z mediji. Priredimo jo takrat, kadar želimo novinarjem sporočiti pomembne informacije in jim pri tem ponudimo priložnost osebnega pogovora s ključnimi predstavniki organizacije. Poleg tega je vsebina novinarske konference navadno tema, ki sproža vprašanja novinarjev, na katera morajo biti udeleženci posebej pripravljani.

Novinarsko konferenco organiziramo ko:

- želimo objaviti pomembno sporočilo;
- želimo razložiti nekaj, kar zanima širšo javnost;
- moramo sporočiti kompleksno temo ali problem;
- pride do krizne situacije;
- želimo promovirati nov, pomemben izdelek ali storitev;
- pride znana javna oseba v organizacijo.

Pri organizaciji novinarske konference je pomembna:

- izbira ustreznega časa in kraja dogodka;
- izbor in priprava kompetentnih govorcev;
- ustrezno naslavljanje in pravočasno pošiljanje vabil;
- preverjanje udeležbe;
- priprava gradiv za novinarje;
- priprava na nepredvidljivo ("mokra vaja", priročnik vprašanj in odgovorov).

Priročnik najpogostejših vprašanj in odgovorov

V njem so zbrana vsa možna prijetna in neprijetna, splošna in konkretna novinarska vprašanja o organizaciji in njenih posameznikih ter odgovori nanje, zato nam je v pomoč v različnih oblikah obveščanja novinarjev in pogovorov z njimi.

Novinarska mapa

Nujni sestavni deli novinarske mape so:

- osebna izkaznica organizacije;
- fotografije govorcev;
- pripomočki za novinarje (pisalo, blok...);
- aktualno razlagalno gradivo;
- aktualno sporočilo za javnost;
- promocijske in predstavitvene tiskovine.

Spletno novinarsko središče

Je vir informacij, kjer so zbrani podatki o podjetju na spletni strani. Gre za dodaten vsebinski sklop v že postavljenih korporativnih straneh podjetja.

Spremljanje in analiza medijskih objav

Spremljanje in analiziranje medijskih objav je koristno vsaj iz dveh razlogov: zagotavlja stalno (dnevno, tedensko) obveščenost o našem pojavljanju v medijih, o dejavnostih konkurence in o dogajanju na našem področju poslovanja ter omogoča pravočasno odzivanje na kritične medijske objave.

Medijski priročnik

Medijski priročnik preprosto razloži, kako mediji delujejo in zakaj so potrebni, zakaj si moramo prizadevati za čim bolj urejene odnose z njimi, opredeli glavne teme in vse drugo, za kar menimo, da bi tisti, ki so v stiku z mediji, morali vedeti.

Vrednotenje odnosov z mediji

Odnose z mediji moramo oceniti, in sicer tako, da ugotovimo, kako uspešni smo pri doseganju zastavljenih ciljev in kako učinkovito rabimo vložena sredstva. Vrednotenje izvajamo v dveh skupinah: pri končnih uporabnikih, to je pri medijskih občinstvih, in pri samih novinarjih. Kakovost odnosov z mediji je odvisna od učinkov na obe skupini.

Kako ocenimo ali delamo dobro?

Zberemo podatke oziroma novinarske prispevke, o naši organizaciji, jih preštejemo in uredimo v časovne intervale, nato pa jih primerjamo s sorodnimi organizacijami.

Bistveno pri odnosih z mediji je, da dosežemo končnega uporabnika. Zato moramo natančno vedeti, kaj ocenjujemo, ko skušamo ugotoviti, kaj na področju odnosov z mediji delamo dobro in kaj slabo. Preučiti moramo izdelke, rezultate, posledice in izide dela na področju odnosov z mediji. Med izdelke štejemo sporočila za javnost, novinarske konference, dogodke. Te preštejemo, jih ovrednotimo glede na kakovost in primerjamo s konkurenco.

Rezultat našega medijskega dela se kaže pri medijskih uporabnikih. Ti so objavo sporočila za javnost videli ali pa ne. Rezultat ima določen učinek na mnenje našega naslovnika: ta lahko več ve in na kaj drugače gleda. Če smo se odnosov z mediji lotili zato, da bi ljudi o čem obvestili ali jih o čem prepričali, so rezultati tudi že izidi; če smo ciljali višje, pa moramo izide vrednotiti posebej.

Izid je najtežje oceniti, saj se izraža v konkretnem vedenju medijskega uporabnika, ki smo ga spodbudili z medijsko objavo. Izide ocenjujemo v daljšem časovnem obdobju. Med izide štejemo na primer nakup določenega izdelka ali pa obkrožitev imena kandidata na volitvah.

Eden izmed najstarejših načinov za vrednotenje odnosov z mediji je **izračunavanje njihove oglasne protivrednosti**¹³. Ugotovimo jo tako, da količino medijskega časa in prostora, ki si ju je pridobila naša organizacija, pomnožimo s ceno, ki bi jo za isto količino časa ali prostora morali plačati, če bi ga kupili po ceni oglaševanja v istem mediju.

Programe odnosov z mediji vrednotimo tudi glede na to, koliko priložnosti so ustvarili za tarčna občinstva, ki so se na ta način seznanila z imenom naše organizacije, izdelkom ali storitvijo. Izračunavamo torej, **priložnostno opaženost**. Ta številka nam pove, kolikšen delež neke populacije je imel priložnost videti določeno objavo.

O dejanski porabi medijske objave govorimo tedaj, ko naše tarčno občinstvo izbere medij, v katerem nastopamo, opazi objavo o nas, jo sprejme, si jo zapomni in je zaradi nje bolj poučeno, kot je bilo prej. **Merjenje dejanske porabe** se ukvarja z rezultati upravljanja odnosov z mediji. Zanima nas, ali se priložnostna opaženost tudi uresničuje in ali učinkuje. To merimo z osebnimi in skupinskimi pogovori ter anketami z našimi déležniki, javnostmi in aktivisti.

Svoje delo na področju odnosov z mediji vedno preverimo tudi pri novinarjih in urednikih. Splača se jih vprašati, kako nam gre in kako bi še lahko izboljšali svoje delo z njimi.

Priročljiva literatura

D.Verčič, F. Zavrl in P. Rijavec (2000): Odnosi z mediji. Založba GV v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi.

13 Praktiki odnosov z mediji morajo biti pri izračunavanju in uporabi oglasne protivrednosti novinarskih objav previdni. Izračun v ničemer ne dokazuje, da je upravljanje odnosov z mediji poceni ali brezplačno oglaševanje. Napačna interpretacija lahko pogosto razvrednoti stroko.

ODNOSI Z ZAPOSLENIMI

Brane Gruban, ABC

Med vsemi javnostmi je le ena, ki je skupna vsem organizacijam, ne glede na velikost, zvrst lastništva ali panogo: zaposleni! Čeprav je menedžmentu najbližja in jo je praviloma najlažje dobro poznati in razumeti, je pogosto zapostavljena, njen pomen pa usodno podcenjen. Šele v zadnjem času je upravljanju odnosov s to primarno javnostjo organizacij namenjen večji pomen, saj je ustrezno komuniciranje z in med zaposlenimi kot del socialnega kapitala organizacij, predpogoj uspešnemu upravljanju odnosov z drugimi deležniki in javnostmi organizacije.

Ključne besede: strategija internega komuniciranja, model internega komuniciranja, orodja internega komuniciranja, standardi internega komuniciranja, organizacijska kultura in klima, človeški in socialni kapital, ravnanje z ljudmi, upravljanje odnosov.

Organizacijske (interne) komunikacije tretje generacije: Nova menedžerska teorija ali teologija?

Ljudje so naše največje premoženje. Trditev, ki s številnimi novo objavljenimi raziskavami, dobiva povsem novo (pravo?) razsežnost. Peter Drucker, starosta sodobnega menedžmenta je še nedavno dejal, da mnoge organizacije zgolj rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje - mnogo manj jih v to verjame, še manj jih deluje v tej smeri! Dejstvo pa je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenje, edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Če po nekaterih podatkih (HR Scorecard, HBR 2000) predstavlja človeški kapital ob inovacijski sposobnosti in blagovni znamki, že do 85% premoženja organizacij, zakaj ta kapital tako slabo merimo, slabše razumemo in še slabše... upravljamo!? In kakšno vlogo imajo pri vsem tem interne komunikacije z in med zaposlenimi v podjetju, ki po mnenju poznavalcev prehajajo v komunikacije tretje generacije?

Lynda Gratton z London Business School, kjer že leta raziskovalni konzorcij Leading Edge izvaja študije človeškega kapitala organizacij, zatrjuje, da le 20% podjetij za zaposlene v njih, predstavlja resnični navdih in motivacijo. Percy Barnevik, bivši prvi mož ABB dodaja, da so zaposleni angažirani le 5 do 10% njihovega resničnega potenciala - 90-95% je "namenjenega" tistemu izven službe. Si znamo predstavljati, kako uspešni bi lahko bili, če bi aktivirali pretežni del človeškega kapitala podjetij? Toda naloga se izkaže za izjemno zahtevno, saj raziskovalci Leading Edge Consortium trdijo, da imajo podjetja premalo posluha za razvoj človeškega kapitala zaradi (pre)kratkoročnega imperativa vrednosti za delničarje - po njihovem mnenju je potrebnih kar od 10 do 15 let do polne zavzetosti in zvestobe zaposlenih! Doba, ki menedžerjem vajenim preživetvenih strategij od ene seje nadzornega sveta do druge, nikakor ni v pravem časovnem obzorju... Od tod ne čudi velika vrzel med tem, kar menedžerji govorijo in tem kar počnejo. Ko na eni strani zatrjujejo, da so zaposleni največje premoženje podjetij, med zaposlenimi slišijo povsem drug, ciničen odmev: obsedeni ste s kvartalnimi rezultati, mi pa kaznovani za vsako napako, ki jo storimo. Iz Velike Britanije prihaja študija, da so recimo britanski menedžerji vse manj (in ne več!) uvidni do potreb zaposlenih, mnogo manj odkriti v odnosih z njimi in vse bolj vzvišeni in pokroviteljski, istočasno pa (The Euro Manager Survey) samozaverovano prepričani vase!? Rezultat? MCA in MORI iz Londona na osnovi analize blizu 990 angleških podjetij trdita, da le 15% zaposlenih zaupa vodstvom, samo 16% verjame v vizijo svojih organizacij in le borih 31% jih je pripravljenih prispevati maksimum k uresničenju poslovnih ciljev! Kako lahko v takšnih razmerah menedžerji pričakujejo uresničenje poslovnih strategij? Kako spremeniti vedenje posameznikov, zlasti vodij, kako vedenje in če je to sploh mogoče, organizacijsko kulturo organizacij?

Nova psihološka pogodba?

Začeti je potrebno s tistim, s čemer se zaposleni razlikujejo od drugih organizacijskih virov, od kapitala ali tehnologije na primer. V čem je t.i. enigma človeškega kapitala? V čem se ljudje razlikujemo od robotov? Odgovor je: v iskanju smisla in smotra tega kar počnemo, o čemer se kapital ali tehnologija pač ne sprašujeta! Ljudje s sabo zjutraj v službo prinašamo čustva in možgane. Želimo biti vključeni, slišani, spoštovani, zaupati in pripadati. Kadar vodstva podjetij nimajo prave vizije, ki je nevidno vodilo zaposlenim, ponujajo marketinške nadomestke, surogate ali pa večji del časa namenijo vsakodnevnim problemom in ne premišljevanju o skupni prihodnosti. Vse preveč, zlasti večjih podjetij, nima jasnih smotrov in vizij, so nedomiseln in dolgočasni kraji za navdihnjeno delo. Istočasno organizacije vse bolj izgublajo vezi, ki so jih držale skupaj in se močno individualizirajo - tam smo samo zato, ker moramo in ne recimo, ker tako lažje ali ceneje uresničujemo svoje interese! Vse to predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacij, kjer so zdaj osrednji izzivi prenova organizacijske kulture, zaupanje in motivacija t.i. delavcev znanja ter nove (komunikacijske) kompetence vodij.

Novi modeli internih komunikacij

Za izgradnjo nove organizacijske kulture, ki odločilno vpliva na vedenje organizacij, so usodna komponenta interne komunikacije z in med zaposlenimi. Ameriško združenje za menedžment AMA je pred časom izvedlo raziskavo s katero so ugotovili, da kar 14% od 40 urnega delovnega tedna "gre v nič" prav zaradi slabih internih komunikacij! Je torej potreben še kakšen dokaz več, da je posledice slabih komunikacij mogoče meriti in izračunati? Prej je torej bližje resnici dejstvo, da se ne strinjamo s... kriteriji teh meritev! Ugotovitev namreč ne manjka! Toliko slabše za... ugotovitve, pravijo skeptiki. Tourish (1997) v svoji študiji šokantno preseneča z ugotovitvijo, da "dobri odnosi z in med zaposlenimi zagotavljajo trikrat večjo uspešnost kot pa skupna kombinacija navidez štirih bolj pomembnih dejavnikov: tržnega deleža, obračanja kapitala, velikosti podjetja in povečanja prodaje!" Pri tem gre še dlje, ko trdi, da problem internih komunikacij ni strah zaposlenih povedati, kaj v resnici mislijo, ampak pripravljenost vodij prisluhniti jim in potegniti iz tega ustrezne zaključke! In najbrž bi lahko še naštevali raziskovalne izsledke, ki pa bi bili zgolj prepričevanje prepričanih. Mogoče je vredno le še navesti študijo ameriške verige veleblagovnic SEARS, kjer so v letu 1997 za 200 milijonov USD povečali prihodke in za 250 milijonov USD povečali tržno kapitalizacijo s svojim kavzalnim modelom vplivanja na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili so namreč, da 5 indeksnih enot povečanja zavzetosti zaposlenih v njihovih trgovinah, pomeni 1,3 enote povečanja zvestobe kupcev, to pa se "pod črto" odraža z 0,4 enote povečanja prihodkov!

Zanimiva je predvsem ugotovitev, da gre pri tem za zavzetost in zaupanje zaposlenih in ne za modni pojem zadovoljstva zaposlenih, ki zadnje čase (tudi po zaslugi nerodne interpretacije modela poslovne odličnosti in raziskave mikroorganizacijske klime po slovenskih podjetjih SiOK) kroži po slovenskih podjetjih! Merjenje zadovoljstva zaposlenih je namreč izrazito nestabilna kategorija, zato je precej bolje sklepati na zadovoljstvo zaposlenih preko njihove zavzetosti in zlasti zaupanja.

Izhodišče je pri vsem tem nova filozofija internega komuniciranja, ki bistveno presega tradicionalno linearno komunikacijsko paradigmo o prenosu in delitvi informacij. Intranet in informacijska tehnologija sta poskrbela, da se vse bolj uveljavlja mrežni model komunikacij, kjer pošiljatelj informacij nad njimi več popolnega monopola in kontrole in zaposleni pridobivajo na moči! Posebej vredno je v novem sistemu internega komuniciranja preučiti, od kod zaposleni črpajo informacije na osnovi katerih se odločajo, so zavezani, pripadni, odločni za ukrepanje in delovanje. Samo 10% teh informacij prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja (bilteni, interni časopisi, oglasne deske, okrožnice).

Kar 90% informacij črpajo iz t.i. neformalnih virov - polovico od tega jih prihaja iz zgledov in dejanj (ne besed!) njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki firme (npr. pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan, ipd.) Od tod tudi nuja, da organizacije prenehajo s prakso, ki se je izkazala motivacijsko za povsem zgrešeno - eno se govori, drugo se dela. Ljudje se tako vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, nasprotujočih signalov, ki rezultirajo v frustraciji, občutku nemoči, zmedenosti ali cinizmu in odporih spremembam.

Krivec za neustrezne komunikacije: sistem ali aroganca in ignoranca vodij?

O “zadovoljstvu” z internim komuniciranjem zgovorno priča tudi že navedena raziskava ugledne londonske raziskovalne agencije MORI, ki ugotavlja, da je le 2% zaposlenih bolj zadovoljno s sistemi notranjega komuniciranja, kot jih je bilo pred 20 leti - navkljub vsem priložnostim, ki jih je prinesla informacijska tehnologija in številnim novim komunikacijskim kanalom navkljub! Več komunikacijskih možnosti in kanalov očitno še zdaleč ne pomeni že tudi boljšega komuniciranja, saj ti kanali kot vse kaže nimajo pravih skrbnikov in tudi ne oskrbovalcev! Trenutno v slovenskih podjetjih pod okriljem Gospodarske Zbornice že četrto leto zapored poteka obsežna primerjalna raziskava organizacijske mikroklimе. Ugotovitve so “dosledno” v škodo internega komuniciranja, saj je le to, poleg nagrajevanja (postajamo družba najbolj obsedena z denarnim nagrajevanjem?) in vodenja, v ospredju vzrokov za največje nezadovoljstvo zaposlenih. Reakcije med slovenskimi menedžerji (direktorji?) ne presenečajo, saj jim ugotovitve raziskave spet utrjujejo prepričanje, da so pač “zaposleni večno nezadovoljni z obveščeno, plačo in šefi!” Dvorjenje težavam? Nedvomno, saj z nekaterimi ukrepi na naštetih področjih, menedžerji pravzaprav nimajo kaj izgubiti, še najmanj (svojega že tako zgrešenega razumevanja) moči! Vendar pa je treba tudi znati razlikovati med “rekreativnim” pritoževanjem zaposlenih (ko v resnici niti ne pričakujejo sprememb!) in stvarnimi problemi. Mark Twain nam je to dilemo posrečeno predstavil z reklom, da se ljudje stalno pritožujemo nad vremenom, toda nihče nič ne ukrene!?

Vsekakor pa je treba povedati, da je z zaznavanjem internega komuniciranja, povezanih kar nekaj paradoksov. Tisti recimo, da v okoljih s slabimi in šibkimi komunikacijami med in z zaposlenimi, zaznana vrednost internih komunikacij strmo narašča, tam, kjer so interne komunikacije solidno razvite pa zaznana vrednost upada! Vrednosti internega komuniciranja zato ni mogoče presojati le z odgovorom na vprašanje kaj je treba komunicirati - ampak se večji del odgovora skriva v vprašanjih kako in zakaj komunicirati.

Dejstvo je, da potrebujemo predvsem novo paradigmo internega komuniciranja, ki jo nekateri že označujejo za tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju. Poslovno okolje organizacij se je namreč močno spremenilo in se še spreminja. V osredje se prebijajo predvsem vrednote in sporočila o tem, za kaj si organizacije (poleg dobička!) še zavzemajo. Koncept delničarjev (angl. shareholders) se postopoma podreja teoriji déležnikov (angl. stakeholders), od katerih je enako odvisen uspeh podjetij ali “licenca” za njihov obstoj in delovanje.

S tem se seveda drugače pozicionirajo tudi organizacijske interne komunikacije. Pred 10 do 15 leti so bile organizacijske komunikacije usmerjene predvsem v informiranje in prepričevanje (ali v dvorjenje in zavajanje!) kupcev in potrošnikov, v prodajo izdelkov in storitev. Bile so usmerjene navzven, na trg in praviloma enosmerne. To so bile komunikacije ti. prve generacije.

V tem času se je kontekst v katerem delujejo podjetja močno spremenil - predvsem po zaslugi procesov globalizacije in z razvojem informacijske tehnologije. V ospredje se je prebil tudi t.i. “človeški dejavnik”, zaradi katerega so se organizacijske komunikacije obrnile v precej večji meri... navznoter!

Te **organizacijske komunikacije druge generacije**, ki so torej obrnjene tako navznoter kot navzven, v okolje, so že v precejšnji meri bolj dvosmerne, komunikacijska “tarča” pa je zdaj precej drugačna (nujni so hitrejši odzivi, večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje odnosov, delitev informacij in znanja, ipd.). Vseeno pa temeljni cilj komuniciranja ostaja nespremenjen, isti: prodati več! Upravljanje integralnih komunikacij druge generacije počasi že zavzema pomembnejšo mesto in mu je namenjeno precej več pozornosti, kot je to bil primer s komunikacijami prve generacije. To strateško mesto in vloga pa je še posebej pomembno za naslednjo, **tretjo generacijo organizacijskih komunikacij**, ki že prihaja in narekuje bistveno povečane aktivnosti povezane s temeljnimi vrednotami organizacije. Te vloge pa gotovo ne bi mogle opraviti ali jim biti kos, komunikacije druge generacije, ki so še vedno strateško prenizko pozicionirane in umeščene v organizacijski hierarhiji. Nobena organizacijska funkcija v podjetjih tretje generacije pa ni bolj idealno umeščena za uresničitev ciljev, kot prav komunikacije: ne finance, ne marketing, ne “proizvodnja” izdelkov ali storitev!

Tretja (tiha) generacija komunikacij v menedžementu

Prav gotovo danes ne morete zgrešiti, če pri predavanjih ali v besedilih, uporabite znano frazo o nenehnem spreminjanju okolja v katerem delujejo organizacije! Vendar - v resnici so v ospredju vprašanja temeljnega smotra delovanja podjetij, družbeno še sprejemljivih stroškov sedanjih ekonomskih modelov, ki so po vrsti utemeljeni na brezmejni razvojni rasti in potrošnji! Nova vprašanja pa so neprizanesljiva: vprašanja zaupanja v podjetja, problemi ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, vprašanja stresa, motivacije, vprašanja etike in vrednot. Moč korporacij in inštitucij, ki jim “soglasje” za delovanje dajejo vlade in politika, pečat znanost, legitimiteto pa odnosi z javnostmi, se počasi preveša od inštitucij tudi v prid posameznikom. S tem pa se tudi močno spreminja vloga in prostor organizacijskih komunikacij. Te so vse manj megafon vodstev, roke in noge tega vodstva ali pa preprost transportni mehanizem komunikacijskih sporočil! Prav iz teh vzrokov so pogosto ostajale na periferiji strateškega dogajanja in ne v epicentru, v osrčju, kamor s svojim strateškim pomenom zares sodijo. Pasivnost in nekritičnost ali brezpogojna lojalnost “plačnikom” postopoma izginjajo, izraze druge generacije (orodja, tarčne javnosti, dostava, merjenje, itd.) pa v veliki meri nadomešča izrazoslovje tretje generacije: odnosi, vrednote, harmonija, ravnovesje, možnost izbire.

Toda konflikt med retoriko in dejanj ne izginja tako zlahka in predstavlja velik izziv, saj ljudje, kot smo že omenili, črpajo informacije, ki oblikujejo njihovo vedenje, ne le iz formalnih informacijskih virov, ampak v prvi vrsti iz zgledov vodij in “sporočilnosti” organizacijskih sistemov!

Kazen za zamudnike pri razvoju tretje generacije internih komunikacij utegne biti tokrat nadvse visoka, saj se stara poslovna paradigma utemeljena na manipulaciji in nadzoru, vse hitreje umika v smer ekonomije boljšega (kakovosti) in ne ekonomije obsega (več in več). Ljudje niso pripravljene več tiho požreti aktivnosti organizacij, katerih vrednote so neuglašene z vrednotami okolja.

Komunikacije so neločljivo povezane z vodenjem, so esenca povezovanja med ljudmi, infrastrukturna arhitektura odnosov in presegajo tradicionalno paradigmo izmenjave informacij med oddajniki in sprejemniki. Na površju je zdaj mrežni, nelinearni komunikacijski model, kjer so v ozadju pomeni, smotri, vrednote, spremembe vedenja. Informacijska družba (EU, 1992) se umika primernejšemu izrazu, komunikacijska družba (B. Gruban, 1997) s totaliteto zavedanj in vedenj!

Odgovornost organizacijskih komunikacij zato sploh ni majhna - kako naj predstavijo in pomagajo uresničevati cilje organizacij, kako naj omogočijo, da prav njihova podoba izstopa iz množice kot podoba dobrega delodajalca, spoštljivega soseda, odgovornega sodržavljana... V ta namen bodo morali komunikatorji črpati elemente prepoznavnosti in razlikovanja iz duhovnega jedra podjetij, iz vrednot in čustev, vizij in poslanstev, temeljnih načel, ki usmerjajo organizacijsko delovanje. Ves ta proces bo moral potekati brez skrivanja, filtriranja in netransparentnosti.

Uspela bodo le podjetja, ki bodo resnično presešla današnji imperativ kratkoročnosti in logiko profita, in se bolje odzivala na koncept déležnikov in trajnostnega razvoja. Tem zahtevam bodo kos le tisti izjemno usposobljeni organizacijski komunikatorji, ki bodo razumeli strateški menedžment enako dobro... kot menedžerji sami! Tisti, ki bodo imeli odgovore na vprašanja: razen v denar, v kaj še verjamemo? V kaj poleg izdelkov in storitev še zaupamo? Kaj so naše skupne vrednote in kako vanje vključujemo vrednote posameznikov? Kako to kar počnemo pomaga širši skupnosti?

Tretja generacija komunikacij torej ne govori le o tržni tekmi, prodaji ali prepričevanju, ampak o uskladitvi ciljev organizacije s trajnostnimi cilji družbe in okolja nasploh, o ravnovesju med ekonomijo, družbo in dogajanjem na planetu na katerem živimo.. In to novo "vojno" lahko dobijo le organizacijske komunikacije, saj so edino pravo vezivo med vsemi deli te nove organizacije prihodnosti.

In za konec: nepogrešljiva vloga vodij

Če želimo, da postanejo komunikacije integralni del upravljskega procesa, je neizogiben pogoj sprememba v vedenju vodij. Ta naloga pa niti najmanj ni lahka, saj so komunikacije za razliko od premočrtne logike upravljskega procesa (enosmernega ukazovanja!?), dvosmeren ali večsmeren lateralen proces med praviloma enakovrednimi partnerji! Od tod tudi spoznanje, da komunikacije nekaterim poklicem niso posebej samo po sebi umevne ali pisane na kožo: zdravnikom in menedžerjem na primer!

Komunikacijski slog slednjih ni zgled in ne ponuja posebnega navdiha zaposlenim, čeprav posamezniki med njimi izkazujejo vse danosti odličnega komuniciranja. Večina menedžerjev pa žal ni tako talentiranih za komuniciranje, razume ga po svoje, komunikacije jim niso posebej udobne in se jim praviloma izogibajo - če se le da! Zato je razvoj komunikacijskih kompetenc pri menedžerjih še posebej zapleten in pogosto celo... prisilen proces!

Nekatere organizacije so zato razvile specifične sisteme internih komunikacij. Temeljijo na naravi tistih strateških komunikacij, ki so neizogibne potrebne za realizacijo poslovnih strategij; za razliko od ne-strateških komunikacij, ki so lahko preprosto in brez posledic, posredovane od zgoraj navzdol. Te so pač taktične narave, so lahko enosmerne, ne terjajo posebne zavzetosti zaposlenih, dialoga ali odprte diskusije.

Nasprotno pa strateške komunikacije zahtevajo večsmerno in integrirano obliko komuniciranja, prepričevanje in vplivanje ter stalen dialog. Vzpostavljajo kulturo razumevanja, zaupanja, odkritosti in neposrednosti in imajo za cilj doseči zavzetost in identifikacijo zaposlenih.

V strateškem komuniciranju ne smemo pozabiti še en vidik, vedenjski kontekst. Namen internih komunikacij je namreč oblikovati določene vedenjske vzorce (danes kar 80% internega komuniciranja teh ciljev ne dosega!). Razlog so neustrezni modeli internega komuniciranja.

Pomembna razsežnost pri tem je zgled: kako trdo delamo sami, kaj pričakujemo od drugih, komu zaupamo odgovorne naloge, koga najemamo, kdo napreduje, kdo je kaznovan, kaj in kako debatiramo, kaj želimo biti. Skratka, kaj in kako nekaj počnemo! V teh primerih je osebna komunikacija nepogrešljiva in nenadomestljiva, neizogibna, saj ne more obstojati le na papirju ali v elektronski obliki. Razvoj modela internih komunikacij v tem primeru temelji na petih ključnih dimenzijah:

1. Integraciji politike IK v poslovno politiko in strategijo podjetja:
 - samo tako menedžerji dojemajo strateško razsežnost IK

2. Vključitev vodij in menedžerjev v vsakodnevne komunikacijske procese:

- besede = dejanja = vedenje,
- večji del časa namenjen komuniciranju,
- poslušati in spraševati, manj govoriti in trditi,
- prijaznost namesto ukazovanja,
- neformalnost pred togostjo,
- učenje namesto poučevanja,
- več skrbi za ljudi in odnose kot za posel in naloge,
- zabavnost pred “teženjem”.

3. Upoštevanje zaposlenih kot “zrelih in odraslih” potrošnikov komunikacij:

- čim manj pokroviteljstva in paternalizma,
- zaposleni imajo poseben “detektor sprenevedanja”,
- ne podcenjujte zmožnost dojemanja zaposlenih,
- kot “potrošniki komunikacij” bodo plačevali z vrhunsko valuto: zavzetostjo, energijo, motivacijo, ustvarjalnostjo, produktivnostjo, ipd.

4. Podpora vodjem pri njihovi komunikacijski vlogi in zagotavljanje njihove odgovornosti v komunikacijskih procesih:

- imeti morajo informacije tudi sami (!),
- razumeti morajo neformalne komunikacije in se ne truditi (zaman) za njihovo izkoreninjanje
- odgovornost za sledenje ali neodzivanje za komunikacijsko vlogo vodje (nagrajevanje, izbira, razvoj, učenje, napredovanje, “nagrada/kazen”).

5. Usmerjenost na strateške elemente IK in upravljske cilje in ne na “orodja” IK:

- planiranje, standardi, strategija,
- upravljanje IK.

Z eno besedo torej: **komunikacije so sestavni, neločljivi del vodenja!** Sprejemanje tega na intelektualni ravni je eno, sprememba vedenja vodij v dnevni praksi pa nekaj čisto drugega! Zato je vse naštetu treba strniti v model internega komuniciranja, katerega faze se pomikajo od ciljev zavedanja, preko razumevanja in sprejemanja do praktičnega vsakodnevnega zavzemanja in zavzetosti. V vseh teh fazah je različna vloga medijev (orodij, sredstev) IK in vloga vodij - v fazi informiranja in osveščanja zadostuje pozornost zgolj medijem, v fazi zavzetosti in vplivanja na zaposlene pa je nepogrešljiva vloga vodij.

Z vsem tem se naša zgodba o tretji generaciji komunikacij v zgodovini menedžmenta ne zaključuje - komunikacije niso in ne bodo le preprosta tehnika prenosa informacij! S prenosom informacij se njihova vloga pravzaprav šele prične. Njihov cilj je namreč grajenje (medsebojnih) odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije! In kot pravi Bernard Shaw - najbolj nevarna je ideja, da so komunikacije kadarkoli končane. Zato tudi tisti, ki menijo, da naj bi bile komunikacije nujne za pomirjanje pregetih pričakovanih glede medsebojnih odnosov z željo, da se končno le nekaj spremeni na bolje, tudi s tretjo generacijo organizacijskih komunikacij, še ne bodo zadovoljni, še manj pomirjeni. In nič ni narobe, če je tako.

Priporočljiva literatura

<http://www.dialogos.si/slo/knjiznica/branje/organizacijsko-komuniciranje/>

Kaj je komuniciranje?

Komuniciranje je prevajanje informacij v skupno razumevanje za doseganje poslovnih ciljev. Če tega nismo uresničili, nismo komunicirali! Če pri vsem tem komuniciranje ni strateško, ampak zgolj taktično, delujejo notranje komunikacije kaotično in naključno. Ambicije bi naj praviloma segale na doseganje vedenjskih sprememb. In še nekaj...prevajanje informacij v pomene preprosto narekuje uporabo dvosmernih komunikacij!

Standardi odličnosti internega komuniciranja

- Dvo ali večsmernost
- Učinkovitost = sprememba vedenja
- Relevantnost = okoljski kontekst
- Stroškovna optimalnost
- Pravočasnost in hitrost
- Enostavnost
- Odprtost in odkritost
- Jasnost ciljev in smotrov

Strategija načrtovanja internih komunikacij

- Odprt pretok informacij in idej
- Izobraževanje namesto pridiganja
- Reševanje realnih problemov namesto “cheerleading & sugarcoating”
- Izboljšanje odnosov, zavzetosti in zaupanja
- Prioritete poslovnim ciljem in ne ...proslavljanju rojstnih dni
- Aktivno poslušanje vodij in sodelavcev
- Spoštovanje drugih in njihovih prioritet
- Stalno učenje in pozitiven odnos do sprememb
- Biti del strategije in ne njen “PR”
- Odpravljati komunikacijske ovire in prevajanje informacij v pomene!

Deset faz razvoja sistema internega komuniciranja

- Opredelitev namenov komunikacijskih procesov
- Polna in ne deklarativna podpora in nedvoumen konsenz vodstva
- Raziskovalna podlaga (komunikacijske potrebe zaposlenih)
- Opredelitev kaj in kako načrtovati, kaj sporočati, zagotovitev virov
- Integracija zunanjih in notranjih komunikacij (okoljski, proaktivni model)
- Opredelitev strategije in sloga internega komuniciranja
- Določitev standardov internega komuniciranja
- Razumevanje vlog in odgovornosti vseh komunikacijskih akterjev
- Implementacija programov po načelih projektnega vodenja in modelov upravljanja sprememb
- Evalvacije, meritve in izboljšave

ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI

mag. Marjeta Tič Vesel

Komuniciranje s finančnimi javnostmi pomeni upravljanje odnosov med podjetjem, s katerega vrednostnimi papirji se javno trguje, in vlagatelji, imetniki teh vrednostnih papirjev. Uprave družb morajo danes poskrbeti, da je na področju komuniciranja z javnostmi posebna skrb namenjena tej ciljni skupini, ki ključno vpliva na možnosti za poslovanje in razvoj podjetja.

Ključne besede: finančne javnosti, vrednost podjetja, trg kapitala, javna delniška družba, vladanje podjetju (ang. Corporate Governance)

Organizacije, ki imajo status delniške družbe, so se v Sloveniji pojavile z uvajanjem tržnega sistema in razvojem trga kapitala. Če so bila podjetja dotlej usmerjena primarno na komuniciranje z zaposlenimi in potrošniki, potem so se s pričetkom kotacije delnic na borzi pričela soočati s posebno ciljno skupino - vlagatelji, ter vsemi tistimi, ki nanje vplivajo (mediji, borzni posredniki in analitiki, regulatorji). Uprave družb morajo danes poskrbeti, da je na področju komuniciranja z javnostmi posebna skrb namenjena tej ciljni skupini, ki ključno vpliva na možnosti za poslovanje in razvoj podjetja. Vlagatelji namreč podjetjem zagotavljajo kapital, ki ga ta potrebujejo za tekoče poslovanja in uresničevanje svojih razvojnih ambicij.

Kaj je komuniciranje s finančnimi javnostmi ?

Komuniciranje s finančnimi javnostmi (ang. Financial Public Relations, Investor Relations) pomeni upravljanje odnosov med podjetjem, s katerega vrednostnimi papirji se javno trguje, in vlagatelji - (potencialnimi) imetniki teh vrednostnih papirjev. Pri tem kot vlagatelje razumemo kupce delnic (lastnike), pa tudi imetnike obveznic podjetja oz. kreditodajalce (upnike). Ker pa uprava delniške družbe ne vstopa v odnos z vlagatelji vedno neposredno, komuniciranje s finančnimi javnostmi vključuje tudi komunikacijske aktivnosti z vsemi, ki na vlagatelje vplivajo, t.j. borzne posrednike, analitike, poslovne medije in regulatorje.

Komuniciranje s finančnimi javnostmi je aktualno za **javne delniške družbe**, to so družbe, ki s svojimi vrednostnimi papirji (delnicami ali obveznicami) kotirajo na organiziranem trgu Ljubljanske borze (v borzni kotaciji ali na prostem trgu).

Temeljni **namen komuniciranja s finančnimi javnostmi** je ustvariti naložbeno tržišče, ki je popolnoma informirano o podjetju in njegovi uspešnosti poslovanja, in podjetje, ki je polno informirano o svojih možnostih na naložbenem tržišču. Z drugimi besedami: pomagati podjetju tekmovati na trgu lastniškega in dolžniškega kapitala, ter tako ohranjati obstoječi in pridobiti svež kapital, ki bo omogočal nadaljnjo rast podjetja. Rezultat merimo s povečano tržno vrednostjo (in povečano likvidnostjo) delnice podjetja, kar je tudi **glavni cilj komuniciranja s finančnimi javnostmi**. Iz zapisanega sledi, da komuniciranje s finančnimi javnostmi kot področje odnosov z javnostmi podpira poslovne cilje podjetja.

Dobro komuniciranje lahko igra pomembno vlogo pri povečanju zavedanja o sedanji uspešnosti in prihodnjem potencialu podjetja, vendar pa ne more biti nadomestilo za slabo poslovanje. Gibanje cen delnic na borzi je namreč odvisno od poslovne uspešnosti podjetja, poleg tega pa je tudi rezultat dejavnikov, na katere podjetje samo ne more vplivati, npr. naložbenega razpoloženja vlagateljev, sistemskih dejavnikov (npr. nagnjenosti k varčevanju, restriktivne politike denarnih oblasti, nespodbudnih davkov ipd.) in stanja gospodarstva (recesije oz. gospodarske rasti).

Komuniciranje s finančnimi javnostmi kot del vladanja podjetjem

Komuniciranje s finančnimi javnostmi se v zadnjem času pogosto razlaga v kontekstu vladanja podjetjem ali obvladovanja podjetij, ki mu v angleščini rečejo Corporate Governance. Po opredelitvi Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) iz leta 1999 je obvladovanje podjetij "sistem, s pomočjo katerega se usmerjajo in nadzirajo podjetja. Struktura vladanja podjetjem določa distribucijo pravic in odgovornosti med različnimi udeleženci v podjetju, npr. managerji, člani nadzornega sveta, delničarji in preostalimi deležniki. Poleg tega izpostavlja pravila in postopke za sprejemanje odločitev o poslovnih zadevah. S tem tudi zagotavlja strukturo, skozi katero se dosegajo poslovni cilji podjetja, in sredstva za doseganje teh ciljev ter spremljanje uspešnosti."

V praksi to pomeni mehanizme usklajevanja različnih interesnih skupin - lastnikov, menedžerjev, zaposlenih pa tudi lokalne skupnosti in celotne družbe. Gre za to, da družba ustvarja dodano vrednost za lastnike (tudi male delničarje) in za celotno družbo. Zaradi finančnih goljufij in zavajanja javnosti s strani uspešnih korporacij najnovejše zahteve na področju vladanja podjetjem težijo k spodbujanju korporativne poštenosti, transparentnosti in odgovornosti do vseh déležnikov podjetja, ne le lastnikov.

Za izrazom vladanje podjetjem se najprej skrivajo pravila delovanja organov upravljanja delniške družbe in odnosi med njimi. S tega vidika v svetu poznamo dva glavna sistema upravljanja podjetij: dvotirnega nemškega (ki je uveljavljen v kontinentalni Evropi, tudi v Sloveniji) in enotirnega anglosaškega (ki je uveljavljen zlasti v Veliki Britaniji in ZDA).

- **Dvotirni sistem:** nadzorna funkcija je ločena od vodenja podjetja. Nadzorni svet je samostojni organ, katerega glavna naloga je nadziranje uprave in njenega vodenja gospodarske družbe. Sestavljen je iz neizvršnih članov (član nadzornega sveta ne more biti član menedžementa istega podjetja).
- **Enotirni sistem:** izvršni in neizvršni (zunanji) člani sestavljajo en organ - upravni odbor. Vsi člani upravnega odbora so si formalno enaki in solidarno odgovorni za sprejete odločitve.

Zakaj so finančne javnosti pomembne?

Vsaka javna delniška družba mora v svoje komunikacijske aktivnosti vključiti vlagatelje in ostale finančne javnosti. Razlogov za to je več.

Prvič, brez kapitala, ki ga delničarji, lastniki obveznic in posojilodajalci vlagajo v podjetje, ta sploh ne bi mogla nastati, obstati in se razvijati. Podjetja namreč za svojo ustanovitev, zagon dejavnosti ter nadaljnji obstoj in razvoj potrebujejo kapital.

Drugič, lastniki imenujejo upravo podjetja in jo lahko, če jim za vložene prihranke ne prinaša zadovoljivega donosa, tudi odstavijo. Za morebitno neustrezno komuniciranje z vlagatelji, zavajanje pri poročanju o poslovanju ali neizpolnjevanje napovedanih rezultatov jih lahko delničarji tudi tožijo. Za nastalo škodo, povzročeno vlagateljem, menedžerji odškodninsko odgovarjajo.

Tretjič, tudi na trgu kapitala vlada konkurenca. Vlagatelji namreč pri sprejemanju investicijske odločitve izbirajo med množico vrednostnih papirjev, tako kot se potrošniki pri izbiri izdelkov odločajo med množico ponudnikov. Zato se podjetje na trgu kapitala bori za vsak vlagatelj tolar, tako kot se na trgu izdelkov oz. storitev bori za vsak tolar potrošnika.

Četrtrič, prav zaradi konkurence na trgu kapitala in naravne težnje podjetij po rasti ni dovolj komuniciranje s finančnimi javnostmi le ob "posvečenih priložnostih" (npr. ob uvrstitvi vrednostnega papirja na borzo, ob skupščini delničarjev, ob objavi poslovnih rezultatov), temveč je potrebno kontinuirano vzdrževati odnose s finančnimi javnostmi. Le tako lahko podjetje ne le pridobi, temveč tudi dolgoročno zadrži vlagatelje, s tem pa kapital, ki mu omogoča obstoj in rast.

Petič, ista oseba v odnosu do organizacije lahko nastopa v več vlogah hkrati: kot potrošnik, zaposleni in delničar hkrati. Nezadovoljstvo ene "vloge", npr. vlagateljske, bi se lahko preselilo tudi v druge.

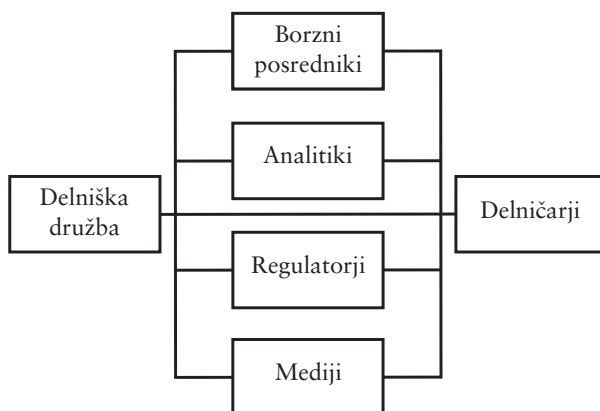
Navsezadnje zaradi zaščite vlagateljev obvezno minimalno obveščanje javnosti za javne delniške družbe predpisujejo zakonodaja in borzna pravila. Torej komuniciranje v predpisanem obsegu za menedžerje ni le koristno, temveč je hkrati obveza.

Če torej z oglaševanjem in trženjskimi komunikacijskimi aktivnostmi podpiramo nastop podjetja na trgu izdelkov in storitev (želimo povečati povpraševanje po izdelkih oz. storitvah), pa gre pri komuniciranju s finančnimi javnostmi za podporo podjetja na trgu kapitala (želimo povečati povpraševanje po vrednostnih papirjih podjetja). Pri tem **trg kapitala** pomeni trg, na katerem se srečujeta povpraševanje in ponudba finančnih instrumentov, katerih zapadlost je daljša od enega leta (npr. dolgoročna posojila, obveznice, delnice).

Primarna vloga trga kapitala je, da služi kot vir kapitala za podjetja za financiranje njegovih poslovnih potreb in širitvene načrte. Cilj podjetij je namreč pridobiti kapital po najnižjih stroških, kar običajno pomeni uporabo obojega: dolgov (izdajo obveznic, komercialnih zapisov, najem kreditnih linij) in delnic, tako preko domačega kot tujega trga. Sekundarna vloga trga kapitala pa je, da "drugi strani" - vlagateljem - omogoča zaslužek (donos) in likvidnost (možnost prodaje vrednostnega papirja). V primeru komuniciranja z vlagatelji nas zanima predvsem dogajanje na trgu delnic.

Lastnosti finančnih javnosti

Komuniciranje z delničarji poteka neposredno in posredno. Spodnja slika prikazuje štiri osnovne skupine "posrednikov" (finančnih javnosti), ki pomembno vplivajo na mnenja in vedenja delničarjev.



Delničarji so primarna finančna javnost. Vse aktivnosti so namreč namenjene temu, da vlagatelji pridobijo zadostne, pravočasne in točne informacije, ki vplivajo na njihove naložbene odločitve. Ker imata dva tipa delničarjev - mali in institucionalni (vzajemni in pokojninski skladi, banke, zavarovalnice, investicijske družbe) - različne lastnosti in motive, se tudi v komunikaciji z njim uporabljajo različni prijemi. Mali delničarji nastopajo kot množica posameznikov in podjetij in zato zahtevajo bolj masovne oblike komunikacije, medtem ko so za maloštevilne institucionalne delničarje (z večjimi lastniškimi deleži) potrebni bolj neposredni prijemi. Sicer pa za zadovoljstvo delničarjev delniška družba najbolje poskrbi tako, da za njihov vloženi kapital prinaša čim večji skupni donos (kapitalski dobiček, kot razliko med nabavno in prodajno ceno delnice, ter dividende).

Borzni posredniki in analitiki so primarni vplivni vir, preko katerega lahko dosegamo investitorje, da bi jih prepričali za nakup delnice. Predstavljajo neke vrste "prodajno mrežo", saj spremljajo podjetje in tržijo njegovo delnico. Pri komuniciranju z njimi moramo upoštevati, da borzni posredniki med seboj, pa tudi v povezavi z analitiki, novinarji oblikujejo neformalna omrežja, preko katerih izmenjujejo informacije. Selektivno posredovanje informacij torej ne le, da je nezakonito, temveč je običajno tudi neučinkovito. Eden od ciljev programov komuniciranja s finančnimi javnostmi je običajno doseči široko pokritost s strani borznih posrednikov in analitikov.

Regulatorji predpisujejo minimalno komunikacijo javnih delniških družb z vlagatelji. Običajno velja, da so strožja pravila komuniciranja predpisana za javne delniške družbe v borzni kotaciji, blažja pa za družbe na prostem trgu. V slovenskem prostoru sta ključna regulatorja: Ljubljanska borza in Agencija za trg vrednostnih papirjev. Vloga regulative je: skrb za urejeno delovanje trga, delovanje vseh udeležencev na trgu v skladu z dobrimi poslovnimi običaji, zaščita vlagateljev in finančna stabilnost posrednikov. Predvsem so za komuniciranje z delničarji pomembna določila, ki predpisujejo način in rok obveščanja delničarjev o poslovanju in poslovnih rezultatih. Posebej zahtevno je vprašanje razkrivanja cenovno občutljivih informacij (ang. "material disclosure"), ki utegnejo vplivati na ceno delnice na borzi in morajo biti zato vsem javnostim posredovane ob istem času (in po zaključku borznega trgovanja). Izdajatelj mora postopek objave obvestil izpeljati tako, da z objavo ne povzroči neenakega položaja vlagateljev v času trgovanja z vrednostnimi papirji na dan objave obvestila (prepovedano je selektivno posredovanje informacij). Izdajatelj, katerega vrednostni papir kotira tudi na tujih borzah, je dolžan vse informacije, ki jih posreduje tujim borzam in javnosti, sočasno posredovati domači in tuji javnosti.

Medije spremljajo vse finančne javnosti, saj intervjuje, izjave in ostale članke o delniških družbah berejo tako borzni posredniki in analitiki, kot obstoječi in potencialni, mali in institucionalni vlagatelji. Mediji torej pomembno prispevajo k izgradnji zavedanja o podjetju tako na strani vlagateljev kot analitikov in borznih posrednikov. S tem prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja z delničarji. Osrednja skrb komuniciranja z mediji kot eno od finančnih javnosti je zato medijsko pojavljanje prednosti podjetja, njegovih strategij, sposobnosti vodstva, uspešnosti poslovanja.

Vsebina in orodja komuniciranja s finančnimi javnostmi

"Koliko je vredna delnica tega podjetja?" je ključno vprašanje, ki si ga zastavljajo finančne javnosti. Vlagatelji namreč ne želijo za delnico plačati več, kot je v resnici vredna. Natančnega in 100-odstotno zanesljivega odgovora na to vprašanje ni. Zagotovo pa lahko trdimo, da si vlagatelji in ostale finančne javnosti oblikujejo mnenje o vrednosti podjetja na osnovi treh sklopov informacij:

- finančnih podatkov o poslovnih uspešnosti,
- informacij o vodstvu podjetja in
- poslovnih načrtov.

Vsi trije vsebinski sklopi morajo biti enakovredno zastopani v komuniciranju delniške družbe z javnostjo, saj iz njih igralci na trgu sestavijo "zgodbo o podjetju" (ang. "equity story"). S pomočjo omenjenih treh sklopov informacij želijo odgovoriti na osnovno vprašanje: ali je menedžment delniške družbe, v katero vlagajo ali imajo namen vlagati, sposoben zaupani kapital upravljati tako, da ne le dosega dobre poslovne rezultate, ampak ima hkrati vizijo, kako ga še bolje uporabljati v prihodnjih novih poslovnih razmerah.

Omenjene vsebine sporočamo s pomočjo različnih komunikacijskih orodij, pač glede na ciljno skupino in namen komunikacije, in sicer :

- tiskana gradiva (letna in vmesna (polletna, četrletna) poročila o poslovanju, osebna izkaznica, investicijska poročila, bilteni, časopisi za delničarje, direktna pošta in podobno),
- osebni stiki (srečanja eden na enega, skupinska srečanja, telefonski stiki),
- novi elektronski mediji (elektronska pošta, spletne strani),
- medijsko komuniciranje (novinarsko poročanje in oglaševanje).

Priporočljiva literatura

Aleš Razpet, Marjeta Tič Vesel, Dejan Verčič: Komuniciranje s finančnimi javnostmi, GV založba, Zbirka PR, Ljubljana 2003

UPRAVLJANJE JAVNIH TEM IN KRIZNO KOMUNICIRANJE

Pedja Ašanin Gole

"Z javno temo ("issue") označujemo tiste teme (pereče dogodke, procese, vplive, okoliščine) v organizacijskem notranjem ali zunanjem okolju, ki bi utegnile vplivati na uresničevanje poslanstva organizacije in so lahko začetno stanje morebitnega konflikta, ki utegne prerasti v nasprotovanje, v katerem se mnenja udeležencev razlikujejo. Kriza pa nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo (ali posameznika), njeno preživetje in obstoj; je usodno prelomno dogajanje, ki je lahko tudi priložnost za kakovosten naskok. Javnih tem, konfliktov ali kriz ne moremo vnaprej načrtovati, lahko pa jih predvidimo, se nanje pripravimo in se naučimo upravljati z njimi."

Ključne besede: javne teme, kriza, konflikt, krizni menedžment, upravljanje javnih tem, krizno komuniciranje, krizni komunikacijski načrt, obvladovanje konfliktov.

Pereči dogodki, konflikti in krize

Osnovna funkcija odnosov z javnostmi je nenehno iskanje medsebojnega razumevanja in sprejemljivosti, skladnosti in stičnih točk med organizacijo in njenim okoljem. Le-to je najprej notranje okolje (zaposleni, lastniki in menedžment) in zunanje, z vsemi svojimi deležniki (dobavitelji, kupci, potrošniki, finančniki, politiki, politične stranke, interesna združenja, lokalna skupnost, lokalni prebivalci, upravna javnost, mediji množičnega komuniciranja...). Stanje organizacij (organizacija = sociokulturni sistem) je v mnogo čem odvisno od zunanjih dejavnikov, to je od okolja, v katerem organizacija deluje. Med njima se nenehno vzpostavlja dinamično ravnotežje moči, vplivov in odzivov, v katerem se uporabljajo redki in omejeni resursi. Z dinamičnega vidika obravnave je edini zares omejeni in nenadomestljivi resurs pri vzpostavljanju dinamičnega ravnotežja z okoljem čas, ki skupaj s pomanjkanjem povratne zanke (feedbacka) tvori negotovost odnosov med organizacijo in njenim notranjim ali zunanjim okoljem.

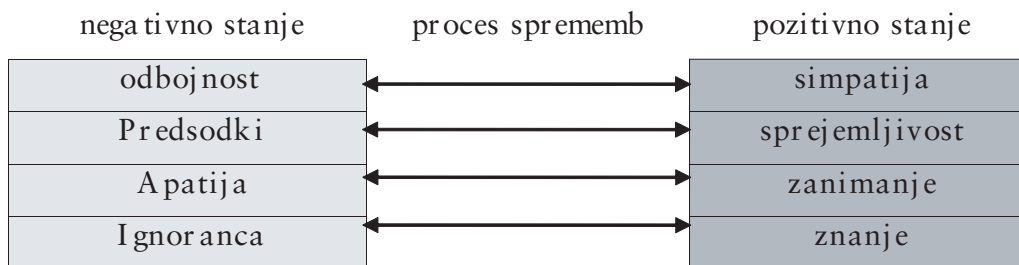
Razlikovati je treba med perečim dogodkom, "javno temo", potencialnim ali dejanskim konfliktom in krizo. Konflikti so lahko disfunkcionalni in neproduktivni, toda tudi funkcionalni in produktivni, če pomagajo s svojo ustvarjalno napetostjo hitreje reševati različna akumulirana nasprotja. Značilnost konfliktov je v njihovi emocionalnosti, čustveni nabitosti, ko udeleženci pogosto niso zmožni ločiti vsebine od udeležencev samih. Kriza pa je usodno prelomno dogajanje, ki je lahko tudi priložnost za kakovosten naskok. Za razliko od krize je "issue" (javna tema ali pereči dogodek) začetno stanje morebitnega konflikta, ki utegne prerasti v nasprotovanje, v katerem se mnenja udeležencev razlikujejo. Kriza pa nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo (ali posameznika), njeno preživetje in obstoj.

S prvim se ukvarja "issue management" - vodenje in upravljanje javnih tem, ki ima za cilj zaščititi organizacijo, zmanjšati tveganja, ustvariti priložnosti in upravljati s podobo organizacije v javnosti. Upravljanje javnih tem izhaja iz predvidevanj, raziskovanj in prioritete razvrščanja problemov, s katerimi se organizacija sooča in razvršča problemske situacije po prioritetah; analizira in ocenjuje posledice, ki bi jih utegnili povzročiti ti problemi, katere javnosti zadeva in kakšen vpliv na poslovanje organizacije bi imel; svetuje in snuje organizacijsko strategijo, s katero bi se zmanjšala raven tveganj in ustvarile priložnosti.

Krizni menedžment - tudi krizno komuniciranje - pa se ukvarja z organizacijo, ki se je že znašla v krizi. Pri tem je kriza praviloma definirana že kot kronično in ne akutno stanje. Akutno stanje predstavljajo javne teme kot morebitni konflikti, ki napredujejo v krizo le, če niso ustrezno obvladovani, če torej javne teme niso bile ustrezno upravljane. Krizno vodenje in upravljanje izhaja iz identificiranja slabosti, pomanjkljivosti, občutljivosti ter razvija selektivne odzive na posamezne krizne primere (različnih podrobnih scenarijev odzivanja) ter vaje kriznih primerov. Izhaja torej iz vzrokov (nesreča, bojkot, zloraba, korupcija...), pričakovanj (poostren nadzor, odločna akcija, iznajdljivost...), udeležencev (zaposleni, mediji, delničarji, politiki, razni aktivisti...) ter okolja (upor, panika, zmeda, ...).

Upravljanje javnih tem ("issue management")

Dogajanje med organizacijo in njenim okoljem poteka nedvomno preko komuniciranja, ki ni zgolj posredovanje informacij, temveč skupno snovanje in medsebojno vplivanje. Potemtakem so odnosi z javnostmi kontinuiran in načrtovan proces nenehnih sprememb v organizaciji in okolju, sprememb negativnih v pozitivna stanja¹:



"Morda te ljudje ne marajo, toda z izobraževanjem, razumevanjem in podajanjem resničnih dejstev lahko dosežeš simpatijo, zanimanje, toleranco in sprejemljivost. Zakaj so ljudje odbojni do nečesa? Ker imajo premalo informacij, so dezinformirani, imajo drugačne informacije iz konkurenčnega tabora. Potrebno je raziskati torej ozadje odbojnosti, spremeniti dezinformacije v informacije, upoštevati mnenjske voditelje²«. Analiziranje in raziskovanje notranjega in zunanjega okolja organizacije, definiranje smotrov in ciljev, načrtovanje programov in aktivnosti, implementacija komunikacijskih programov in spremljanje rezultatov, njihova evalvacija in morebitna sprotne modifikacija, so temeljne in stalne aktivnosti odnosov z javnostmi. Uspešnost in učinkovitost izvajanja tako opredeljenih odnosov z javnostmi je neposredno odvisna od njihove umestitve v organizaciji in od tega, kako zgodaj so vključeni v proces odločanja. Čim hitreje in čim bolj zgodaj se odzoveš, tem več časa boš imel za odločitev!

Temelj profesionalnih odnosov z javnostmi je raziskovanje okolja - tako notranjega, v sami organizaciji (organizacijska kultura, formalne in neformalne komunikacijske poti, komunikacijske skupine, ipd.) kot tudi zunanjega, izven organizacije (stopnja sprejemljivosti organizacije v zunanjem okolju, ipd.). Signali, dobljeni z nenehnimi "posnetki stanja" okolja³ so koristno napotilo pri izdelavi strateških načrtov in programov ter pri njihovi implementaciji. Če na podlagi analize notranjega in zunanjega okolja organizacija ugotovi možnost razvoja zanjo negativne ali na kakršen koli način problematične teme, ki bi se lahko stopnjevala v konfliktno ali krizno okoliščino, bi ravnala proaktivno, če bi jo rešila še preden postane javna tema. Proaktivno bi ravnala tudi, če bi jo sama inicirala v javnosti. To ni samo potrditev ljudskega reka "kdor prvi pride, prvi melje", čeprav tudi to je, pač pa je to proaktivno ravnanje, na podlagi vnaprejšnjega predvidevanja, s katerim se, kot ugotavljajo tudi Pek Drapal, Drevenšek in Drapal⁴ "nevtralizira možnost razvoja javne teme, ki bi jo vodila skupina z naši organizaciji nasprotnimi interesi. Gre za podobno strategijo, kot je običajno izvajamo pred izbruhom epidemije gripe, ko se cepimo z mutiranim virusom te iste gripe". Če cepljenja ne opravimo, realno obstajajo velike možnosti, da tudi sami zbolimo.

1 Jefkins F. (1993:12-14) : Planned Press and Public Relations (third edition). London: Blackie Academic & Professional.

2 Ibidem.

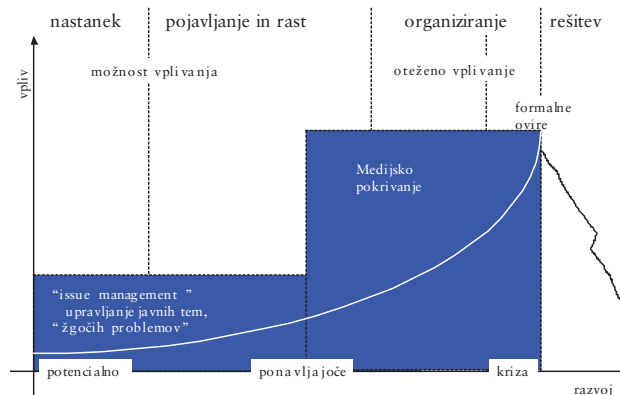
3 Okolje je živa materija in rezultati enkratne raziskave niso relevantni za vse čase. Tudi s permanentnimi in strateškimi posegi komunikacijske narave je možno ne le vplivati na okolje ter vnašati spremembe vanj, temveč ga tudi spreminjati.

4 Pek Drapal D., Drevenšek M., Drapal A. (2004:56): Odnosi z lokalnimi skupnostmi. Ljubljana: Zbirka PR, GV Založba

Tudi Grunig in Repper⁵ pravita, da praktiki odnosov z javnostmi lahko pričakujejo javno temo kot potencialno krizo, pri čemer imajo lahko mediji odločilno vlogo. Če torej problematične teme (dogodka, procesa, vpliva, okoliščine), ki bi lahko vplivala na organizacijo ne rešimo pravočasno, obstajajo realno velike možnosti, da se bodo javnosti, ki jih le-ta zadeva in jo prepoznajo kot problematično, organizirale in skušale pritegniti pozornost medijev.

Vibbert⁶ razlikuje štiri stopnje v razvoju javne teme: definiranje, pridobitev legitimnosti, polarizacija in identifikacija, pri čemer imajo mediji aktivnejšo vlogo pri zadnjih dveh stopnjah, ko polarizirajo dve strani in ko se zdi, da silijo, da se ljudje identificirajo z eno ali drugo stranjo.

Razvoj javne teme v obliki življenjskega cikla po Hainsworthu in Mengu prikazujeta Register in Larkin⁷:



Upravljanje javnih tem ali "issue management" ni torej nič drugega kot strateško dvosmerno simetrično komuniciranje, to je preventivno in proaktivno ravnanje organizacije, ki temelji na nenehnem analiziranju notranjega in zunanjega okolja, predvidevanju trendov ter zgodnjemu ukrepanju in prevzemu pobude, sočasno pa je tudi sestavni del organizacijske družbene odgovornosti. Če torej problematične teme (dogodka, procesa, vpliva, okoliščine), ki bi lahko vplivala na organizacijo ne rešimo pravočasno, obstajajo realno velike možnosti, da se bodo javnosti, ki jih le-ta zadeva in jo prepoznajo kot problematično, organizirale in skušale pritegniti pozornost medijev.

Okolje je potrebno ne le poznati, pač pa tudi razumeti interese različnih javnosti, ki delujejo v notranjem in zunanjem organizacijskem okolju. Za profesionalne odnose z javnostmi je bistveno, da so vsi udeleženci v komunikacijskem procesu enakopravni, njihovo medsebojno vplivanje pa temelji na splošno veljavnih etičnih normah. Če to dejansko tudi velja, potem bi morala imeti javnost možnost, da prepriča menedžment neke organizacije, da spremeni obnašanje prav tako, kot je organizacija v priliki, da spremeni stališča in vedenja javnosti. Idealno bi bilo, da oba - menedžment in javnost - spremenita vsaj nekaj v svojem obnašanju in svojih stališčih zahvaljujoč prizadevanjih strokovnjakov za odnose z javnostmi. Poslanstvo praktikov odnosov z javnostmi je pravzaprav v tem, da združi dve skupini (javnosti): vse dokler traja komuniciranje med skupinami tako, da razumeta pozicije druge, so prizadevanja praktikov odnosov z javnostmi uspešna. Komunikativno sporazumevanje torej med enakovrednimi skupinami (subjekti), ki temelji na odprtosti, prilagajanju in sodelovanju, s ciljem doseči medsebojno razumevanje, če že ne sprejemljivost.

5 Grunig J., Repper F.C. (1992:124): Strategic Management, Publics, and Issues. V.: Grunig J.E. (ur.): Excellence in Public Relations and Communication Management (117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

6 Vibbert S.I. (1987): Corporate Communication and the Management of Issues. Navedeno po Grunig J., Repper F.C. (1992:149): Strategic Management, Publics, and Issues. V.: Grunig J.E. (ur.): Excellence in Public Relations and Communication Management (117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

7 Register M., Larkin J. (2002: 37): Risk Issues and Crisis Management : A Casebook of Best Practice (2nd edition). Institut of Public Relations. London: Kogan Page.

Res pa je, da "polje odnosa ali polje komuniciranja bolje izkorišča tisti, ki to polje prvi definira⁸, saj tisti, ki prvi aktivira neko temo v javnosti, ji da lastnost "javne teme", to pa je "aktivator prehoda neke skupine deležnikov (nejavnosti) v javnost. Javnosti se organizirajo okoli skupnih interesov, ki jih povzema javna tema⁹". Če so javne teme kot potencialne nevarnosti ali priložnosti organizacije hitrejše od odzivov organizacije, javna tema lahko preraste v konfliktno ali celo krizno okoliščino.

Konfliktne in krizne okoliščine

Veliko praktikov odnosov z javnostmi nima opravka s krizo iz dneva v dan, toda vsakdo izmed nas mora biti pripravljen na ravnanje v kriznih ali konfliktnih okoliščinah takrat, ko se zgodijo. Vloga praktika odnosov z javnostmi tekom krize ali resnejšega incidenta ni majhna - ohranjanje javnega zaupanja v organizacijo, zaščita blagostanja zaposlenih in njihovih družin v tem času, zadovoljevanje "pravice vedeti" z zagotavljanjem pravočasnih, resničnih in verodostojnih informacij..

Po definiciji je kriza (gr. hrisis = odločitev) pereč, nenačrtovan in nezaželen dogodek, ki zahteva resno pozornost in takojšnjo akcijo, saj sicer lahko ogrozi organizacijsko integriteto ali legitimnost, pomeni nevarnost za temeljne vrednote in obstoj organizacije, vsekakor pa lahko uniči zaupanje javnosti vanjo. Krize niso najbolj vsakdanji pojav, trajajo omejen čas, na njih je možno le deloma vplivati in imajo vsakršne možne izide. Najbolj splošno opredeljeno je kriza okoliščina, v kateri organizacija ne more več normalno delovati. Dinamično gledano sta vzroka kriz naslednja:

- rast zunanjih nevarnosti, ki je hitrejša od odzivov oz. pobud, ki jih zmore organizacija;
- rast zunanjih priložnosti, ki je hitrejša od pobud oz. odzivov, ki jih zmore organizacija.

Do krize pride torej zato, ker je rast zunanjih nevarnosti hitrejša od odzivov oz. pobud, ki jih zmore organizacija oziroma zato, ker je rast zunanjih priložnosti hitrejša od pobud oz. odzivov, ki jih zmore organizacija. Število interesov, ki iščejo svojo zadovoljitev, se nenehno povečuje, menedžment pa se še vedno mora odločati o tem, kam in koliko usmerjati resurse za doseganje organizacijskih ciljev ob vedno bolj omejevalnih dejavnikih. V odnosih med organizacijo in njenimi deležniki ali interesnimi skupinami je namreč zaslediti nekakšen vgrajen latentni konflikt. Organizacije praviloma zasledujejo svoje poslanstvo, lastne interese (organizacijske, ekonomske, poslovne, politične...) in so le redko pripravljene prostovoljno upoštevati družbeni interes ali/in interes posameznih deležnikov oz. interesnih javnosti. Prav tako pa se obnašajo tudi različne interesne skupine, ki pogosto "prezrejo" legitimnost poslovnih interesov organizacij. V takšnih konfliktnih razmerah pogosto prevlada komunikacija moči namesto moči komunikacije. Konfliktne okoliščine - če se jih ne upravlja v javnem interesu - lahko prerastejo v krizne, ki jih res da ne načrtujemo, lahko pa jih predvidimo in se pripravimo nanje. Pri upravljanju konfliktov utegne biti namreč odločilna sprejemljivost organizacije do vse zahtevnejših standardov družbene odgovornosti: odnos do naravnega in kulturnega okolja, marginalnih skupin, lokalne skupnosti, ...

Krizne okoliščine so torej nenačrtovani in nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je možno le deloma vplivati in ki imajo vsakršne možne izide. Kriza prizadene temeljne cilje, ogrozi ali onemogoči doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije.

Ključ do uspešnega ravnanja - upravljanja kriznih in konfliktnih okoliščin je v temeljitem, natančnem načrtovanju napredovanja dogodkov in v pravočasnem, vestnem in odkritem komuniciranju tekom krizne in konfliktno okoliščine.

8 Pek Drapal D., Drevenšek M., Drapal A. (2004:55).

9 Ibidem, stran 52.

Značilnosti komuniciranja v kriznih in konfliktnih okoliščinah

- Čas kot najbolj redek resurs

Hitrost in vseprisotnost organizacijskega komuniciranja nujno povzročata “sindrom pospešitve”. To lahko ponazorimo s stanjem stalne, vedno bolj prehitre vožnje. Pri tem je treba sprejemati vedno več informacij, igrati vedno več vlog, vse je treba končati hitreje, nikoli pa ni dovolj časa, da bi vse to tudi zares naredili.

Dinamično, negotovo, krizno okolje povečuje pomen dimenzije časa. Med odločitvijo, njeno izvedbo in njenimi posledicami je vedno določena časovna razdalja. Ta povečuje tveganje, da nismo izbrali prave odločitve oziroma, da smo izbrali pravo, njene posledice pa v spremenjenem okolju niso več zaželeno.

Krize so glede na to torej popolnoma normalen pojav. Treba jih je še samo spremeniti v priložnost za izboljšavo, v nov začetek. V nujnosti je možnost in v nevarnosti priložnost. Možnost in priložnost oblikovati nove strategije in zgodnji opozorilni sistem. Možnost in priložnost za nov tekmovalni zagon, za pospešeno reševanje odlaganih problemov.

- Pomanjkanje feedbacka

V negotovih, kriznih okoliščinah se poveča verjetnost, da bo učinek delovanja drugačen od namena. Odsotnost povratnih informacij pri tem je za organizacijo usodna. Če ni povratnih informacij, ne vemo, kakšen je učinek naših dejanj.

Nevarnost pri tem je, da začnemo sprejemati vedno več vedno bolj nepreverjenih odločitev, s ciljem zapolniti vakuum enosmerne komunikacije okoli sebe, ki ga povzroči odsotnost povratnih informacij.

Povratne informacije pravzaprav najbolj rabimo v kriznih okoliščinah, a jih je takrat najtežje pravočasno pridobiti. Niso samo nujne za obvladovanje krize, temveč so nujne tudi za njeno preprečitev. Zato si za obvladovanje krize ne smemo prepustiti slučajnosti feedbacka, ampak si moramo za pridobivanje potrebnih informacij vzpostaviti krizni informacijski sistem. Ta mora biti hitrejši od tistega v normalnih razmerah. Človeška pobuda pri tem in ustvarjalnost predstavljata primerjalno prednost.

- Kako ravnati v kriznih okoliščinah?

Odzivi na krizne okoliščine so lahko vodeni z aktivnim delovanjem (programirano ali samodejno), načrtno ali z učenjem (poskušanje - napake in uspehi). Organizacije pa se lahko odzivajo tudi nevedeno: slučajnostno in ne ciljno, pri čemer posledic takega odziva ni možno predvideti.

Vsaka organizacija deluje v določenem okolju, ki je spremenljivo in dinamično. V odnosu na to, kako organizacija deluje in kako je sposobna, da reagira na vplive iz okolja, razlikujeta Hunger in Wheelen, Thomas L. značilne reakcije organizacije na vplive iz okolja¹⁰:

	ne spreminja okolja	spreminja okolje
ne spreminja organizacije	IZOGNE SE z ignoriranjem s skrivanjem	VPLIVA z oglaševanjem z lobingom s kooptacijo
spreminja organizacijo	REAGIRA zamenjava vodje reorganizacija	PREDVIDEVA s strateškim načrtovanjem

10 Hunger, D. J., Wheelen, T. L. (1993:90): Strategic Management (fourth edition) Massachusetts (et al.): Addison-Wesley Publishing Company, Reading.

Organizacija se lahko torej odloči vsaj za naslednje štiri strategije:

- prvi bi lahko rekli “**strategija biciklista ignoranta**”, pri čemer ne vpliva na okolje in ne spreminja organizacije same (sindrom Finzi-Cortinijevih);
- “**strategija zvezdnika**”: ne vpliva in ne spreminja organizacije, pač pa okolje organizacije;
- “**strategija večnega notranjega čistilca**”: vpliva na spremembe v organizaciji tako, da jo spreminja, ne vpliva pa na spremembe v okolju organizacije (večne reorganizacije);
- za “**proaktivno strategijo**”: dejavno vpliva na spremembe tako notranjega kot zunanjega okolja in spreminja tako organizacijo kot tudi njeno okolje.

Odzivanje organizacije je bistveno določeno z omejenostjo najpomembnejšega resursa, to je časa. V kriznih okoliščinah je časa za pripravo normalnega odziva oziroma vpliva premalo; ko prejmemo signal v obliki slutnje o vplivu iz okolja, signalizirani vpliv že deluje in se moramo takoj odzvati. To pa je reaktivno krizno delovanje - krizno odzivanje, saj je z nečim izzvano.

Strategije, ki se najbolj uporabljajo pri kriznem vodenju in upravljanju, pa so naslednje:

- obvladovanje (poteka vzporedno z dogodki: pogajanja, odvrčanje pozornosti, oviranje, prilagajanje);
- reakcija (sledi po dogodkih: vnovično razvrnemanje, napad, preobrat);
- nadzor (nad dogodki: protiukrepi, tajne akcije, presenečenja, prepovedi);
- prehitevanje dogodkov (proaktivno/strateško, preden se kaj zgodi: pospeševanje, predvidevanje, odvrčanje, varovanje, manevriranje).

Tudi pri proaktivnem (strateškem) kriznem delovanju - kriznem vplivanju je časa za pripravo normalnega vpliva premalo; to pa pomeni, da moramo takoj, ko se zavemo potrebnosti vplivanja, to tudi storiti. Pri kriznem vplivanju moramo zaradi lastne pobude in s tem večje možnosti zmote še bolj kot pri kriznem odzivanju paziti na nevarnost pretirane porabe resursov.

V stvarnosti se proaktivni/strateški in reaktivni koncept vedno prepletata. Izbira načina delovanja temelji na ekvimarginalnem načelu (poraba resursov mora zaostajati za prirastkom koristi), s primerjanjem notranjih prednosti in slabosti z izzivi in nevarnostmi iz okolja (SWOT analiza).

Za nepripravljeno organizacijo je neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja, celo tisti, ki bi zanjo lahko pomenil veliko priložnost. Vplivi pa so lahko ugodni (priložnosti, izzivi) ali neugodni (nevarnosti, grožnje).

Načela vodenja in upravljanja kriznega komuniciranja

Osnovna načela kriznega vodenja in upravljanja so naslednja:

- oblikovanje kriznega tima (sestava, struktura, pristojnosti,...);
- fokusiranje ciljnih skupin (zaposleni, sindikati, svojci, politika...);
- priprava jasnih in konsistentnih sporočil (kaj komu, razumljivost, vnaprejšnja priprava, ...);
- centralizacija informacij (en sam govorec, dostop do virov, pristojnosti, usposobljenost, ...);
- nadzor nad pretokom informacij (odprtost, neuhajanje iz nadzora, ...);
- angažiranje zunanjih strokovnjakov (večja kredibilnost, specialna znanja, ...);
- uporaba dodatnih neodvisnih "tretjih" virov (zaveznitvo, pritiski, ...);
- nenehno raziskovanje in analiza (dnevni pregled, ankete, fokusne skupine, raziskave, ...).

Čeprav niso vseobsegajoči, naslednji predlogi lahko pomagajo praktiku odnosov z javnostmi, da pripravi učinkovito komunikacijo v kriznih in konfliktnih okoliščinah:

- **Ni krize brez medijev**, tudi zato si nikoli ne dovoli napisati ali dati nobenega nasveta odločevalcem, če nisi prepričan, da ga bo javnost sprejela z odobravanjem, če bo objavljen v medijih.
- **Ne pomešaj akcije z učinkovitostjo in ne delaj drame iz krize**: krizno vodenje je vsebinsko in tudi časovno izredno zahtevno in popolnoma okupira menedžment, kar posledično pomeni, da je v takšnih situacijah nevarnost, da se zmanjša poslovna uspešnost.
- V izogib temu je nujno **oblikovati krizni tim**, v okviru katerega so naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih članov jasne.
- **Pripravi krizni načrt** - prediskutiraj ga in kar je še bolj pomembno - preizkusi ga: noben načrt ne more predvidevati vsake možne situacije, dober splošni načrt pa naj da koordinate za ravnanje. Minimalno, kar mora krizni načrt dati, je jasno postavljeno korporativno (organizacijsko) politiko do poštene, odkrite komunikacije; v njem morajo biti navedene ključne organizacijske odgovornosti in ključne, odgovorne osebe. Določi možne poteke akcij; identificiraj možne izvore konfliktov in kriz ter konfliktno točko; identificiraj skupine in posameznike, ki so že in bi lahko še bile vključene; identificiraj, koga krizna ali konfliktna okoliščina zadeva in koga bi lahko prizadela; identificiraj kontaktne točke, ki bodo potrebne za vodenje in upravljanje krizne okoliščine.
- **Ukvarjaj se le z dejavniki, na katere lahko vplivaš** in odmisli dejavnike, na katere ne moreš vplivati.
- **Uporabljal tehnologijo kot multiplikator moči** - mnoga komunikacijska orodja povečujejo učinkovitost praktikov odnosov z javnostmi. Njihova uporaba je žarišče dragocenih virov delovne sile pri reševanju kriznih in konfliktnih okoliščin. Denimo:
 - **internetne strani**: ohranjaj njihovo ažurnost z "background" informacijami, saj jih bodo mediji potrebovali tekom krize - na primer organizacijsko poslanstvo in vizijo, organizacijske prednosti, opremljenost, finančne podatki in tudi - ključne biografske podatke ključnih vodilnih. Tekom krize vzpostavi internetno podstran z aktualnimi informacijami o incidentu - krizni oz. konfliktni okoliščini - sporočila za javnost, sporočila za medije, fotografije, zapiske za korespondenco, prepis - magnetogram - posnetek novinarskih poročil, ipd. Ne pozabite sicer, da morate komunicirati predvsem s ciljno/tarčno javnostjo, toda krizne in konfliktno okoliščine same od sebe zainteresirajo ne le ciljno/tarčno javnost ali deležnike, pač pa tudi nestrukturirano javnost - nejavnost (po načelu: "slaba novica je dobra novica"). Pri tem ne pozabite na interno javnost - na lastne zaposlene (uporabljal tudi intranet). Z uporabo interneta lahko zagotoviš nefiltrirane informacije do obeh - zunanjih in tudi notranjih javnosti.
 - **Nastavi avtomatski telefonski odzivnik**. Napoti klicoče na internetne strani, na nedavna sporočila za javnost-medije, na posebne telefonske številke... Pusti telefonske linije proste in tako omogoči komunikacijskem timu, da zares dela.
 - **Uporabljal elektronsko pošto in faks modem** za pošiljanje sporočil in izjav. To ni samo olajšanje dela medijem, pač pa tudi komunikacijskem timu, ki se lahko posveti tudi drugim projektom.
 - **Uporabljal telefone, ki prikazujejo številko klicočega**. Bistveno je, da vsak iz kriznega tima pozna telefonske številke vseh sodelujočih; zato je nujen vedno aktualen in ažuren krizni telefonski imenik vseh, ki lahko pomagajo in so potemtakem sestavni del kriznega tima. Številke, ki jih ne poznaš, preusmeri na avtomatski odzivnik. S tem si boš prihranil čas.
 - **Uporabljal digitalno fotografijo**. Tako jo boš hitreje objavil na internetu, po elektronski pošti pa jo lahko pošlješ tudi medijem.
- **Predvidi vprašanja in odgovore**. Število obiskovalcev je direktno sorazmerno z napredovanjem krize in imeli bodo tudi "standardna vprašanja", ki jih je možno predvideti. Pripravljen bodi na javne kritike in pripombe.
- **Načrtuj tudi svojo lastno vlogo!** Vsak član kriznega tima mora imeti jasno vlogo in jasno definirane naloge in pristojnosti. Če je 24 ur premalo, pridi v službo bolj zgodaj!
- **Ne pozabi na domače, lokalne, stalne medije**. Veliki, nacionalni, odidejo, ko je konec krize. Stalni, "domači", "lokalni" mediji ostanejo tudi po krizi. Z vsakim medijem ravnaj profesionalno, pri izjavah je prvi radio, nato televizija in potem tiskani mediji.

- **Je kakšna dobra novica?** Nekje v krizi je tudi kakšna dobra novica: morda je kakšno dobro delo, kak reševalec, oseba, ki bo zmanjšala škodo? Poišči možnosti, da poveš tudi dobro zgodbo!
- **Delaj zabeležke.** Vodi in evalviraj svoje akcije in učinkovitost. Uči se na lastnih napakah, še bolje pa na napakah drugih. Spremeni načrte na osnovi izkušenj.
- **Ko je konec krize, publiciraj jo!** Povej svetu, da je krize konec in da si še vedno delujoč.
- **In če navkljub vsem tem namigom pogoriš?** Kljub uporabi vseh navedenih namigov ne smeš avtomatično in vnaprej pričakovati podpore ciljnih/tarčnih javnosti. Najpomembnejše je razumeti, kako deluje sistem (kdo v resnici sprejema odločitve), igrati po njegovih pravilih ali vsaj v okviru teh pravil in imeti močne argumente. Toda! Argumenti so še zlasti v kriznih in konfliktnih okoliščinah sicer res potrebni, sami po sebi pa so le del zgodbe: prav tako so namreč pomembni drugi dejavniki, kot denimo kredibilnost komunikatorja ter sposobnost zagotoviti okvir skupnih koristi, se povezati s "poslušalci" na istem čustvenem nivoju, komunicirati slikovito ter na takšen način oživiti sicer suhoparne argumente. V nasprotnem primeru bodo vsi sicer govorili s teboj, vendar se ne bo zgodilo tisto, kar želiš. Vedno se torej zavedaj, da uspeh lahko dosežeš tudi brez sledenja takih ali drugačnih "receptov" (not by the book).

Komunikatorjev uspeh v kriznih okoliščinah je v marsičem odvisen od tistega, kar dela danes (oz. česar ne dela), to bodo pokazale njegove reakcije ob eskalaciji. Eno najpomembnejših orodij pa je navsezadnje tudi način, kako vzpostaviti komunikacijo med vršnim menedžmentom in komunikacijskim timom, kvaliteta odnosa z lokalno skupnostjo in mediji ter temeljitost kriznega načrta.

Na koncu še nekaj namigov za obvladovanje konfliktov

- tekmovalnost, če imate veliko mero samozavesti in nepripravljenosti za sodelovanje;
- prilagajanje, če zanemarjate lastna stališča na račun želja drugih; prehlajeni nikoli ne boste;
- izogibanje, če pri reševanju konfliktov niste samozavestni in ne stremite k doseganju lastnih ciljev, kaj šele ciljev drugih;
- sodelovanje, če ste samozavestni in hkrati pripravljeni na delo z drugimi, na skupno reševanje problema in iskanje rešitev, ki bi zadovoljile želje vpletenih v konflikt;
- pripravljenost na kompromise, če se niste še odločili, ali ste samozavestni ali pripravljeni na sodelovanje - odkrivajte torej vzajemno sprejemljive rešitve.

Uporabljena in priporočljiva literatura

- Bartolome, F. (ed.) 1993. The Articulate Executive : Orchestrating Effective Communication. Boston: A Harvard Business Review Book, Harvard Business School Publishing Corp..
- Baskin, O. W., Aronoff, C. E. 1992. Public Relations : The Profession and Practise (3rd ed.). Iowa: Brown & Benchmark.
- Black, S. (ed.) 1980. Public Relations in the 1980s : Proceedings of the Eighth Public Relations World Congress. New York: Elmsford, Pergamon Press.
- Buchholz, R.A., Evans, W.D., Wagley R.A. 1989. Management Response to Public Issues (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice—Hall.
- Conger J.A. 1998. The Necessary Art of Persuasions. V.: Harvard Business Review 76(1988)3, maj-junij, str. 84-95.
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. 1994. Effective Public Relations (7th ed.). NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Pek Drapal D., Drevenšek M., Drapal A. 2004. Odnosi z lokalnimi skupnostmi. Ljubljana: PR zbirka, GV Založba.
- Ehling W. 1992. Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization. V.: Grunig J.E. ed. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, str. 617-638.
- Fearn-Banks K. 2002. Crisis Communications : A Casebook Approach (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig J.E., Repper F.C. 1992. Strategic Management, Publics, and Issues. V.: Grunig J.E. ed.. Excellence in Public Relations and Communication Management. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, str. 117-157.
- Hunger, D.J., Wheelen, T. L. 1993. Strategic Management (4th ed.). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- Hunt T., Grunig J.E. 1995. Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.
- Jefkins, F. 1993.
- Planned Press and Public Relations (third edition). London: Blackie Academic & Professional.
- Register M., Larkin J. 2002. Risk Issues and Crisis Management : A Casebook of Best Practice (2nd edition). Institut of Public Relations. London: Kogan Page.
- Rus, V. 1992. Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, gradivo za podiplomski študij managementa (tipkopis)

LOBIRANJE

Miloš Čirič

Ko politiki govorijo o za javnost odprtem delovanju, pogosto pozabljajo, kako sprejemanje njihovih odločitev izgleda v praksi. Državljeni imajo pravico vedeti, kako njihovi predstavniki oblikujejo odločitve. Tudi organizacije imajo pravice in potrebe za komuniciranje z vladajočim sistemom. Lobiranje je sestavni del tega procesa. Izkušnje kažejo, da se vodstva vse prepogosto zavedo potreb po lobiranju šele, ko je stanje že kritično in ko že zmanjšane možnosti za uspeh.

Ključne besede: lobiranje, lobist, odločevalci.

Tabuji so porušeni

Odkar poznamo teorijo o déležnikih, je vse bolj razširjeno zavedanje o pomenu lobiranja za uspešnost organizacije. Vsaka vlada skupaj z lokalnimi oblastmi in različnimi drugimi javnimi telesi, proizvaja številne odločitve na področju številnih politik, s katerimi uresničuje svoje cilje. To počne tako z legislaturo, kot z regulativo. Te odločitve pa lahko bistveno vplivajo na pogoje gospodarjenja.

- Je vaša panoga regulirana? Proizvajate izdelke, kot so npr. gradbeni materiali, hrana, zdravila ipd., ki so predmet vladne regulacije?
- Računate na "državni denar"?
- Delate v kontroverzni panogi, ki je predmet pozornosti skupin aktivistov civilne družbe?
- Delate v panogi, kjer ste odvisni od soglasja lokalnih skupnosti, kot npr. pri gradnji cest ipd.?
- Imate v načrtu združitve ali prevzem, ki ga mora odobriti vlada, ali katero drugo javno telo?
- Želite pridobiti ugodnosti za vas, vaše stranke ali delničarje?

Če ste na katerokoli od teh vprašanj, razen zadnjega, odgovorili pozitivno, in če kljub temu nimate v organizaciji oddelek ali ljudi, zadolžene za delo z ustreznimi déležniki, potem bi vam Shel Holtz svetoval, da si pričnete iskati novo službo. Na javno mnenje, pa tudi na mnenje odločevalcev, se vpliva. Najbolj dinamična podjetja in posamezniki skrbijo za uveljavljanje svojih interesov. Brez predsodkov se vmešavajo v proces odločanja in "oblegajo" odločevalce. To, kar je v ZDA že dolgoletna praksa, je tudi v Evropi dobilo svojo domovinsko pravico. Tabuji so porušeni. Zdaj torej ni več vprašanje, lobirati ali ne lobirati, ampak kako najučinkoviteje vplivati na javno odločanje. Tako v ZDA kot v Evropi smo priče prehoda od interesnih skupin k skupinam za izvajanje pritiska.

Slovinci pozabljamo na proaktivnost

Slovenske izkušnje žal kažejo, da menedžment še nima opravka s praviimi lastniki. Potreba po lobiranju se prične najpogosteje takrat, ko je zadeva že tako kritična, ko so zmanjšane možnosti za uspeh. Resnici na ljubo, nekatere poteze se prično vleči že prej, vendar se velja ob tem spomniti prve lekcije Charlesa Millerja: "Ne pomešajte akcije z učinkovitostjo." To nas tudi ne preseneča. Po definicije gre za situacije, kjer veljajo načela kriznega menedžmenta, z dodatkom, da je tu še manj elementov, na katere lahko vplivaš z običajnimi managerskimi prijemi ali komunikacijskimi orodji. Lobiranje v "zadnji minuti" je izredno drago in težavno. Je tudi časovno izredno zahtevno. Popolnoma okupira menedžment, kar posledično pomeni, da je v takšnih situacijah običajno zmanjšana poslovna uspešnost. Charles Miller se k sreči ni zadovoljil samo z eno lekcijo. Njegovo drugo pravilo pravi: "Ne delajte drame iz krize."

Politiki, še posebej v t.i. tranzicijskih deželah, morajo sprejemati veliko število odločitev. Z večino smo v najboljšem primeru seznanjeni šele takrat, ko so že v parlamentarni proceduri, ali so celo že sprejete. Zadnje je še posebej značilno za odločitve, ki so v pristojnosti državne ali lokalne vlade. Ko politiki govorijo o za javnost odprtem delovanju, pogosto pozabljajo, kako sprejemanje njihovih odločitev izgleda v praksi. Pravico imamo misliti, da so odločitve, vsaj velika večina, sprejete z najboljšimi nameni. Za marsikoga so mogoče tudi v resnici ustrezne.

Ne smemo namreč zanemariti dejstva, da se število interesov nenehno povečuje. Nekomu določena odločitev prav gotovo ustreza. Kaj pa vam? Kakšna je videti skozi vaša očala? So pri odločanju odločevalci imeli dovolj informacij o tem, kakšne posledice bo odločitev imela za vaše specifično "življenjsko področje"?

Korporacijsko upravljanje so odnosi med upravo podjetja, nadzornim svetom, delničarji oziroma lastniki in drugimi deležniki. Določijo cilje podjetja, sredstva za njihovo uresničitev in sistem nadzora njihovega uresničevanja. Pri tem gre za srečanje različnih interesov in njihovo usklajevanje.

Čudovita definicija sestavnega dela korporacijske strategije iz usta Jean-Piere Garitta. In kaj je korporacijska strategija? Enostavno povedano, nič drugega kakor odločanje o tem, kam usmerjati vire ob predvidenih omejevalnih dejavnikih. Za doseganje korporacijskih ciljev mora izvršilni del menedžementa pustiti ob strani dejavnike, na katere nima vpliva. Prav tiste, s katerimi se v Sloveniji tako radi ukvarjamo. Prav tiste, ki jih vodstvo nikakor ne sme zanemariti.

"Kako naj ugotovimo, kaj se dogaja pri ključnih déležnikih?"

"Kako naj dosežemo, da se bo slišal naš glas tam, kjer sprejemajo za nas pomembne odločitve?"

"Kako naj zagotovimo, da sprejete politike ne bodo v nasprotju z našo korporacijsko strategijo?"

"Je možno, da bi vlada delala za nas?!"

Pravica vsakega državljana je vplivati na politiko

Ko politiki govorijo o "odprti vladi", ki deluje v dobrobit naroda, pogosto skupaj z uradniki pozabijo, kdo jih je postavil tja in da vladajo zaradi naše volje. Prav tako pozabijo, da gospodarstvo prek davkov plačuje njihove plače. Zato je naša pravica vedeti, kaj se dogaja v "hodnikih moči". Naša pravica pa ni samo vedeti, ampak tudi vplivati na to, kako odločajo naši predstavniki. V nasprotnem primeru bi pristali na to, da je naša pravica do sodelovanja v politiki omejena in izrabljena vsake štiri leta na dan volitev. To ne bi pomenilo zgolj zelo omejeno demokracijo, ampak bi pomenilo tudi prostovoljni samomor - politika namreč določa pogoje poslovanja. Zato imajo organizacije naravno potrebo in pravico komunicirati s sistemi vladanja. Lobiranje in politični odnosi z javnostmi sta ključna dela teh procesov.

Lobiranje = vplivanje

Kot politične odnose z javnostmi razumemo splet tehnik, ki so usmerjene na vplivanje na politike in njihovo percepcijo organizacije (reputation management). Ta potreba je še posebej pereča takrat, ko je pomembno, da ne pride do političnega nestrinjanja glede operacij organizacije. Večina potez političnih odnosov z javnostmi (npr. povabilo ministru, da govori na kosilu, prireditvi, ob odpiranju obrata, programi kosil za izboljšanje kontaktov s politiki, pošiljanje kratkih poročil o delovanju podjetja politikom, lansiranje novega proizvoda v parlamentu ipd.) nima nobene neposredne povezave z lobiranjem. Obstaja sicer nekaj skupnih točk, vendar jih zaradi večje jasnosti ne bomo omenjali. Lobiranje je vsaka aktivnost, ki je usmerjena oziroma spodbuja aktivnost institucij vladanja. Pokriva legislaturno, regulativno in politično odločanje, področje določanja pogojev pri javnih naročilih, subvencijah ali dotacijah. Lobiranje ni omejeno na doseganje največ možnega v danih okvirjih, ampak je usmerjeno tudi v doseganje prednosti s spreminjanjem teh omejitev. Ne glede razlike med političnimi odnosi z javnostmi in lobiranjem, je pomembno vedeti, da obstajajo številne poti in orodja za doseganje ciljev - dobri lobisti se zavedamo, da je potrebno kombinirati politične odnose z javnostmi in lobiranje. Pomembno je tudi vedeti, da lahko uspeh lobist doseže tudi brez doslednega spoštovanja "pravih poti".

Analitično delo je temeljni element lobiranja

Lobiranje ne pomeni samo pritiska. Sestavljeno je iz spremljanja, predstavljanja, dokazovanja in šele v zadnji fazi in če je nujno potrebno, tudi iz pritiska. Najpomembnejše mesto ima vsekakor analiziranje. Vsak tolar, ki ga vložite v raziskavo, je vreden najmanj deset za lobiranje. Poleg dejstva, da mora tvoj "primer" vzdržati strokovno presojo, je zelo pomembno narediti raziskavo "njihovega trga". Razumeti je treba ciljne potrebe določenih odločevalcev, njihove skrbi (kaj zanje pomeni sprejetje našega predloga) in občutljivost. Odkriti in preučiti vsako izjavo oziroma dejstvo, predvideti argumente, ki nam nasprotujejo in jih "obdelati" tam in takrat. Ne smeš jim pustiti čas, da si izoblikujejo napačno sodbo. Tako kot ne smeš "pometati neprijetne informacije ali dejstva pod preprogo". Bodi prepričan, da jih bodo odločevalci odkrili sami ali pa s "pomočjo" tvojih konkurentov.

Moč je odnos

V lobističnem delu so ključni kontakti, še posebej, če si jih zgradil v času, ko je bila stranka v opoziciji ali uradnik na začetku svoje kariere. Omogočajo ti, da lažje prideš do odločevalcev in lažje dosežeš pozoren pogovor. Vse več je tistih, ki opazujejo dogajanja, ki spoznavajo, da je moč pravzaprav v odnosu. Tako kot vsi ljudje, so tudi odločevalci prijaznejši in bolj naklonjeni tistim, ki delajo z njimi. Pomembno je, da poznate in da ste poznani pri tistih odločevalcih, ki lahko določijo, pretehtajo, pregledujejo, popravljajo ali odobrijo politične ali komercialne odločitve, ki zadevajo vaše podjetje. Z njimi je potrebno zgraditi odnos in postati njihov vir informacij. Vendar vplivanje zahteva znanje o upravljanju z odnosi.

Kljub temu se, če te nepričakovano pokliče kdo izmed njih, lobist vedno vpraša, zakaj si želiš prav zdaj pogovarjati, zakaj želiš vedeti ravno to. Nikoli si tudi ne dovoli napisati nobenega nasveta odločevalcem, če ni prepričan, da ga bo javnost sprejela z odobravanjem, če bo objavljen v medijih. Kljub vsem kontaktom, ne sme avtomatično pričakovati podpore. Najpomembneje je razumeti, kako deluje sistem (kdo v resnici sprejema odločitve), igrati po njegovih pravilih ali vsaj v okviru teh pravil in imeti močan "primer". V nasprotnem primeru bo prišlo do pogovora, vendar se ne bo zgodilo tisto, kar lobist želi.

Narava lobiranja

Lobiranje je izmenjava

Če želite vplivati, morate biti pozitivni. Najprej morate prispevati, nekaj dajati, preden lahko izvlčete iz odnosa kakšno korist zase. Gre preprosto za umetnost grajenja odnosa.

Lobiranje je akt komunikacije

Za lobiste je komunikacija temeljni proces, orodje, ki nam omogoča sodelovanje v tekmi. Pred nami je naloga, ko moramo izboljšati sprejeto situacijo. To pa je mogoče zgolj s pomočjo novih elementov. Pri tem je popolnoma zgrešeno opiranje na zdrav razum.

Lobiranje je akt solidarnosti

Načeloma se lahko vsakdo vmeša v proces odločanja. Vendar to še ne pomeni, da ima vsak tudi enako težo. Posledica različne teže posameznika se kaže v tem, da se jih poslušata na različen način in se tudi različno upošteva njihove argumente. Gre torej za vprašanje kredibilnosti.

Lobiranje je koktejl

Tako kot govorimo o marketing "miksi", govorimo tudi o "miksi" lobiranja. Vsak predmet lobiranja moramo preučiti iz vseh možnih vidikov, poudarek pa dati na komplementarnosti.

Vpliv izhaja iz časa

Institucionalne odločitve se sprejemajo počasi. Pri vplivanju nanje je ključno, da je "pravi dokument, ob pravem času, na pravi mizi..." .

Tehnike lobiranja

Kadarkoli govorimo o vplivanju na nek način govorimo tudi o tehnikah, ki jih uporabljamo pri lobiranju. Naj naštejemo samo nekaj najpogostejših:

- Tehnike sledenja, s pomočjo prihajamo do pomembnih informacij;
- Tehnike izražanja in komunikacij, s pomočjo katerih prenašamo naša sporočila;
- Usmerjanje sodne prakse, s pomočjo katere se določa zakonska pravila;
- Izražanje stališč vplivnih posameznikov, s katerimi silimo državne organe k ustreznim reakcijam;
- Tehnike grajenja ugleda, ki lahko postane pomembno orodje vplivanja;
- Tehnike medijske podpore, s katerimi mediji postanejo polje širjenja ustreznih argumentov;
- Pomoč poslancem pri izražanju stališč;
- Spreminjanje pravnih podlag razprav;
- Preusmerjanje družbenih programov....

Državni zbor

Kadarkoli se odločite za lobiranje v državnem zboru, morate razumeti nekatere lastnosti javnega odločanja, ki je značilno zanj (pa tudi za druge parlamente!):

- govorimo o neke vrste javnem forumu, kar pomeni, da je mesto odločanja premeščeno iz vlade oziroma ministrstev in je, simbolično rečeno, naenkrat postalo javno;
- govorimo o igri s številnimi udeleženci, kar pomeni da vsak igra svojo igro;
- govorimo o trgu, kar pomeni, da je državni zbor mesto izmenjave;
- govorimo o preseku, kar pomeni, da soočanje različnih interesov običajno vodi k nekemu kompromisu;
- govorimo o proceduri, kar pomeni, da cikel odločanja vsebuje številne proceduralne in hierarhične faktorje....

Razumite logiko administracije

Vsaka organizacija, tako tudi državna ali kakršnakoli druga uprava, ima poleg napisanih tudi neka svoja nenapisana pravila, organizacijsko kulturo, ki določa njena ravnanja. Ta kultura oblikuje obnašanje ljudi v organizaciji do zunanjih deležnikov.

Zato je za nas, ki delujemo izven njih, toliko pomembneje poznati nekatera železna pravila, kot so:

- Kadarkoli administracija začuti grožnjo predpostavkam, na osnovi katerih deluje, bo takoj poskušala povečati svoj vpliv.
- Pomembno je izraziti svoje mnenje. Uspevajo tisti, ki imajo iniciativo. Pri tem pa se je potrebno izogibati dvema predstavama o administraciji. Prva je ta, da je administracija vsemogočna, druga pa, da je nesposobna. Obe predpostavki vas vodijo k sistemskemu kritiziranju. Nikoli ne pozabite na neizpodbitno dejstvo, da kritiziranje odločevalcev gotovo ni najboljši način za pridobivanje njihove naklonjenosti.
- Postanite njihov partner. Dejstvo, ki se ga v gospodarstvu že dolgo zavedamo v odnosu do svojih strank. Išcite načine, kako dosegati svoje cilje na način, ki bo pomagal tudi njim uresničevati njihove. Biti pozitiven pomeni, da izražate svoje mišljenje in interese skozi konstruktiven način.
- Multiplicirajte se. Razumeti morate, da je javna moč pošast z številnimi glavami. Gre za spoznanje, da je predmet ali odločanje zelo redko v rokah ene same službe, enega samega človeka. Moramo se torej pomnožiti in vzpostaviti toliko kontaktov kot je oseb, ki vplivajo na odločitev.
- Naj čas postane vaš zaveznik. Strpno in dosledno gradite mrežo svojih kontaktov.
- Glejte daleč vnaprej in temu primerno delujte. Pri tem morate biti strpni in vztrajni - lobiranje je namreč pogosto mnogo bolj podobno delovanju kisline kot pa eksplozivu...

PISANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Nada Serajnik Sraka, ABC

Pisanje je ena od primarnih veščin v odnosih z javnostmi, ki jo praktiki uporabljamo v komunikaciji z internimi in eksternimi javnostmi. Poznamo različne oblike pisnih sporočil (sporočilo za javnost, demanti, govor, časopisni prispevek, besedilo za splet itd.), ki se med seboj razlikujejo po namenu, naslovnikih, vsebini, slogu, strukturi in obliki. Poznavanje pravil za pripravo učinkovitih oblik pisnega komuniciranja sodi med ključne veščine odnosov z javnostmi.

Ključne besede: pisanje za interne javnosti, organizacijsko pisanje, pisanje za eksterne javnosti, sporočilo za javnost, slog pisanja, 5 K + Z, narobe obrnjena piramida, pisanje za splet, uredniške veščine, pravila pisanja.

Zakaj je v praksi odnosov z javnostmi pisanje pomembno?

Naloge praktikov za odnose z javnostmi so informiranje, predstavljanje, motiviranje, komuniciranje, različne oblike oblikovanja in negovanja odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. V teh procesih uporabljamo različne tehnike odnosov z javnostmi in pri mnogih ne moremo brez pisnih sporočil.

Temeljno vodilo pri pisanju je, da mora **ustrezati namenu**. Namen pisanja ni literarno ustvarjanje ali pisanje za zabavo. Namen pisanja je tesno povezan s cilji naše organizacije. Če hočemo, da bo izbrano pisno sporočilo resnično doseglo namen - neki rezultat (pridobitev pozornosti, oblikovanje razumevanja, spremembo ravnanja ali vedenja), mora praktik pri načrtovanju pisne komunikacije poznati:

- predmet in področje, o katerem bo pisal;
- cilje organizacije in v skladu z njimi oblikovati primerna sporočila;
- tipične značilnosti naslovnikov - "svojih bralcev";
- naravo medija, ki ga izbere za posredovanje sporočila do naslovnikov;
- različne žanre, ki jih uporabi v skladu z namenom ter
- načine, kako izmeriti učinkovitost pisne komunikacije.

Pestrost oblik pisnih sporočil

Organizacija se v komunikaciji s svojim okoljem srečuje z mnogimi javnostmi, ki imajo različne značilnosti, različne zahteve in pričakovanja. Praktiki za odnose z javnostmi morajo znati pisati tako, da bodo zadovoljili informacijska pričakovanja naslovnikov. Pisna komunikacija z zaposlenimi je drugačna kot npr. s predstavniki finančnih javnosti ali mediji.

Na voljo je vrsta različnih oblik pisnih sporočil, ki jih lahko uporabi praktik pri pisanju za posamezne javnosti in določene namene.

Najpogostejše oblike pisnih sporočil so:

- za interne javnosti: besedila za glasilo ali časopis (uvodnik, tema dneva/meseca, intervju, reportaža, itd.); besedila za objavo na plakatih, oglasni deski, poslanica, interno pismo, besedila za intranet/internet;
- za eksterne javnosti: sporočilo za javnost, razlagalno gradivo za novinarje, demanti, pismo, vabilo, poslovno poročilo, govor, besedila za neposredno pošto, besedila za letak/prospekt, povezovalno besedilo (ob dogodkih), besedilo za objavo na internetu itd.

Praktiki napišejo tudi vrsto sporočil, ki jih uporabljajo v interni organizacijski komunikaciji za sporazumevanje z vodstvom, s sodelavci. Sem prištevamo: komunikacijski načrt ali program, priročnik, analizo, poročilo, izhodišče za projekte/predloge/razpise, svetovalni predlog, izhodišče za sestanke, predstavitev, povezovanje (za lasten nastop, za nastop drugega govornika), itd.

Kaj moramo vedeti o pisanju?

Že v šoli so nas učili, da je dobro pisanju kratko, jasno, jedrnato, pravilno in celovito. To je tudi osnovno izhodišče pri pisanju v odnosih z javnostmi. Pa vendar, pred začetkom pisanja je dobro vedeti še nekaj podrobnosti.

Osnovno sredstvo pisne komunikacije je **jezik**. Tisti, ki ni večč materinega jezika, bo težko dober pisec. Za dobro pisanje so ključni bogat besednjak, poznavanje slovnice in pravil pisanja. Temu sledi še poznavanje strokovne terminologije, vključno z žargonskimi izrazi, s tujkami ali popačenkami. S slednjimi je treba ravnati posebej previdno.

Besedila razlikujemo tudi po **slogu**, kar lahko pomeni več stvari. Slog pomeni način, kako razporejamo misli in poudarke, besede in stavke. Pomeni pa tudi izbiro načina pisanja, ki ustreza posameznim naslovnikom. Poslovni slog je primeren za poročila, povzetke, dopise med tistimi, ki sodelujejo na poslovni ravni. Značilnost takega sloga je, da deluje formalno in brezosebno, kar je v nasprotju z osebnim ali družinskim slogom, ki ga uporabljamo v komunikaciji z ljudmi, s katerimi smo delovno in osebno tesneje povezani. Družinski slog je posebej značilen za interne biltene - uporabljamo ga za krepitev duha pripadnosti skupnosti, zato tudi rad posega po metaforiki iz športa ali družinskega življenja. Informativni slog uporabljamo pri pisanju sporočil, namenjenih informativnim medijem ali finančnim javnostim. Izbira tega sloga pomeni upoštevanje norm, ki veljajo na novinarskem ali finančnem področju.

V nekaterih organizacijah uporabljajo “hišni slog”, kar pomeni (pred)pisano uporabo standariziranih navodil, kako pripraviti posamezen pisni izdelek in pri tem dosledno upoštevati tudi elemente korporativne vizualne identitete.

Vsako besedilo ima svoje zakonitosti glede **zgradbe, notranje strukture in oblike**. Besedilo naj bi praviloma odgovorilo na čim več vprašanj. Pri zasnovi mnogih besedil upoštevamo pravilo 5 K + Z (kdo, kje, kdaj, kaj, kako in zakaj), ki predpisuje osnovno shemo, kako pripraviti prispevek, da bo odgovoril na čim več vprašanj, ki bralca zanimajo.

Mnogokrat pišemo na način “narobe obrnjene piramide”, ko struktura besedila sledi pravilu - od bistva do podrobnosti, od bolj pomembnega k manj pomembnemu. S tem načinom izpostavimo dejstva. Ta strukturna predloga je značilna za sporočila za medije, poročila, predloge, nekatere članke.

Vseh besedil ne moremo pisati v obliki narobe obrnjene piramide. Ljudje radi beremo tudi zgodbe in ne samo dejstva. V biltenu ali časopisu pričakujemo zgodbo z zanimivim uvodom, s povednim jedrom in smiselnim koncem. Zgodbe so tiste, ki pritegnejo in prispevajo k razlikovanju. Tisti, ki ima boljšo zgodbo ali jo zna dobro povedati, pritegne več bralcev, kupcev, naročnikov.

Če želimo pritegniti pozornost naslovnika, mora besedilo upoštevati tudi notranjo strukturo. To pomeni, treba je znati postaviti udaren naslov, ga dopolniti z ustreznim nad- ali podnaslovom in uvodnim besedilom, ki najavi, kaj prispevek sporoča. Če je besedilo opremljeno še z mednaslovi, dodatnimi grafikoni, s poudarki ali s slikovnim gradivom, potem imamo več možnosti, da ga bo bralec vsaj preletel, če ne že prebral.

V času, ko je uporaba spletnega komuniciranja vedno pogostejša, je ključno tudi poznavanje zakonitosti oblikovanja strukture pisanje in pravila pisanja za splet. Branje z zaslona, ki se precej razlikuje od branja s papirja, narekuje posebno strukturo - besedila morajo biti kratka, združena v manjše sklope. Pomembno vlogo igra grafika, zgradba pa sledi narobe obrnjeni piramidi.

Tekmujemo za bralčev čas in pozornost!

Za današnje življenje je značilno "bombardiranje" naslovnikov s številnimi informacijami. Vedno težje je pridobiti bralčevo pozornost in tudi njegov čas. Praktiki za odnose z javnostmi tekmujemo zanj z drugimi posredovalci sporočil (oglaševalci, mediji, trgovci itd.). Naša prizadevanja so lahko uspešna le, če se zavedamo svoje naloge in kaj od nas pričakujejo.

Da bi pritegnili **pozornost**, niso dovolj le vsebina, izbran jezik in primeren slog. Če je besedilo že na pogled neprivlačno, bo težko pritegnilo bralčevo pozornost. Da se ta sploh loti branja, je potrebna razgibana grafična oblika, ki s privlačnim naslovom, mednaslovi, podnaslovi, poudarki, slikovno opremo, podnapisi, opomniki ali citati razbije enolično besedno gmoto v časovno hitro obvladljive in vsebinsko lažje zapomljive dele.

Vzbuditev pozornosti je le prva stopnica do uspeha. Besedilo mora biti pripravljeno tako, da je **razumljivo** brez večjih težav. Zahtevna strokovna ali poslovna narava vsebin, ki jih moramo posredovati, ni izgovor, da ne bi besedila napisali tako, da ga bo razumel povprečen bralec. Strokovnjaki za pisanje potrjujejo, da so najbolj razumljiva besedila, ki so napisana v jeziku, ki ga razume učenec na ravni prehoda iz osnovne v srednjo šolo.

Naslednja stopnja v procesu pisne komunikacije je **zapomnitev**. Cilj še ni izpolnjen, če si bralec tega, kar je prebral, ni zapomnil. K zapomnitvi prispeva zanimiv slog pisanja, grafično razgibana postavitev, ki omogoča, da si izbranimi izrazi in obliko lažje priključijo posamezne vsebine v spomin.

In zadnje, naše pisanje mora obroditi konkretne učinke - spodbuditi določeno **ravnanje**, npr. da naslovnik kaj naredi, spremeni svoje mnenje, navade, ravnanje itd. Informacije obvaruje pred pozabo prav njihova uporaba.

Osnovna pravila pisanja¹

Da bi bilo naše pisanje kar najbolj učinkovito, moramo upoštevati nekaj osnovnih pravil:

Pišimo pravilno.

Pravilno pomeni točne navedbe podatkov, trditev, imen oseb, virov itd. Pravilno pomeni pisanje brez slovničnih in pravopisnih napak. Da bi se temu izognili, je dobro, da besedilo pokažemo še komu, ki nas bo opozoril na nedoslednosti v jeziku ali pravopisu. Če se nam ne mudi, je koristno, da pustimo besedilo "odležati". Po krajšem odlogu bomo spet sposobni opaziti napake, izbrusiti jezik in slog. Posebej previdni moramo biti pri komunikaciji prek elektronske pošte, saj pri tem zaradi hitrosti navadno naredimo največ napak.

Pišimo jasno.

Pomembno je zbirati jasen in razumljiv jezik. Zapletene besede ali besedne zveze, nedoločljive kratice, tujke, žargonski izrazi ali pogovorni jezik odbijajo, otežujejo branje in razumevanje. Izogibajmo se praznim besedam in mašilom, prav tako tudi gostobesedju.

¹ Prirejeno po dr. D. Ranlyju.

Pišimo konsistentno.

Konsistentnost pri pisanju pomeni dosledno uporabo posameznih izrazov (če bomo isto stvar poimenovali različno, bo bralec enega od terminov razumel kot napačnega), določenega načina komuniciranja (npr. sporočilo za medije mora spoštovati norme pisanja za medije), dosledno uporabo korporativnega identitetnega sistema, tipične tipografije (nekateri organizacije dosledno uporabljajo neko tipografijo, npr. arial, times new roman).

Pišimo kratko in jedrnato.

Zaželeno so kratke besede, kratki stavki, kratki odstavki. Strokovnjaki svetujejo točno določeno število znakov, besed ali stavkov na stran ali za različno zvrst besedila. Koristno je tudi izostriti občutek za dolžino besedil. Zaželeni so kratki sestavki. Ne glede na zvrst - poročilo, sporočilo za medije ali članek za interni časopis - besedilo napišimo in skrajšajmo ter nato še enkrat skrajšajmo. Tako se bomo naučili napisati res samo bistveno.

Pišimo celovito.

Nikoli ne pozabimo upoštevati osnovnih zakonitosti posamezne zvrsti (zgodba, besedilo po pravilu 5 K + Z, pismo, poročilo). Bralca seveda predvsem zanimajo odgovori na vprašanja kaj in zakaj. Če želimo doseči namen našega pisanja, mora bralec tudi izvedeti, kako bo informacija vplivala na njegovo delovanje in življenje (Kaj imam jaz od tega? ali angleško What's in it for me?).

Pišimo izvirno in ustvarjalno.

Nihče ne bere rad puščobnih besedil. Zanimiv in živahen jezik, primerjave, primeri, zgodbe ljudi, njihovi izvirni citati lahko prispevajo k izvirnosti in razgibanosti besedila. Vsi radi beremo o ljudeh, v sestavkih iščemo povezavo z nami in s stvarmi, ki so nam blizu. Radi imamo zglede, nasvete in priporočila. Najboljši način za ustvarjalnost je, da pišemo o konkretnih stvareh na čim bolj neposreden in odprt način.

Pišimo tako, da bodo bralci videli uporabno vrednost.

Ni dovolj, da znamo informacijo zanimivo napisati in jo z razgibano grafično podobo spraviti do bralca. Naš naročnik (organizacija) pričakuje, da bo informacija pripeljala do rezultata. Pisanje bo doseglo svoj namen, če bo bralec informacijo razumel kot koristno in spoznanja v njej tudi uporabil.

Od pisca do urednika

V mnogih službah za odnose z javnostmi nastopa praktik v več vlogah in ena od njih je tudi vloga urednika publikacij. Zato mora poleg poznavanja veččin pisanja poznati tudi veččine urednikovanja. Urednik mora vedeti, kako nastane publikacija, poznati mora novinarske žanre, ki sestavljajo publikacijo. Poleg tega pa mora obvladati uredniški del in vedeti, kaj je prelom, koliko znakov zahteva posamezna rubrika, kako (preu)rediti besedilo z mednaslovi, dodatnimi besednimi in grafičnimi dodatki. Nujno potrebno je tudi tesno sodelovanje z oblikovalcem. Urednik pozna namen sporočil in naslovnike publikacije, zato mora oblikovalca poučiti o njih, da bodo lahko oblika, tipografija ali grafična oprema podpirali cilje pisanja. Nekaj osnovnega znanja s tega področja ne bo odveč tudi za pisca.

Priporočljiva literatura

- John Foster (2002): Effective Writing Skills for Public Relations; The Institute of Public Relations. 2nd edition. London.
- Todd Hunt, James E. Grunig (1995): Tehnike odnosov z javnostmi; DZS, Ljubljana.
- Don Ranly (1999): Putting It in Writing - Fast; v publikaciji: Al Wann, Inside Organisational Communication. IABC.
- Jan Makarovič (1994): Misel in sporočilo; Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Ljubljana.
- Duška Mervar, Vuk Čosić (2005): Pisanje.com. GV Izobraževanje. Ljubljana.
- Milan Vodopivec, Matija Vodopivec (2004): Sporočilna tehnika pisanja. Kako raziskujem, kako pišem, kako nastopam; Cankarjeva založba. Ljubljana.

UČINKOVITO GOVORJENJE IN NASTOPANJE

Zdravko Zupančič

Retorika je večšina prepričevanja. Kdor zna z začetkom vzbuditi zanimanje, držati poslušalstvo v napetosti in zaključiti z besedami, ki ostanejo kakor pečat v spominu poslušalca, ta je opravil svojo nalogo govorca. Ni pomembno samo tisto, kar povemo, ampak tudi - kako povemo. Največje orožje v bojevanju za pozornost poslušalcev je pristnost. Pristnost govorjenja in spontanost obnašanja. Ta naravna vrednota vpliva na zaupanje poslušalcev, le-ti pa zaupajo tistemu, ki je zvest svojemu edinstvenemu slogu govorjenja in nastopanja.

Ključne besede: volja do govorjenja in nastopanja, moč govorne besede, poudarek - stvarnik morebitnih črk, pogled govorca, čistost govorjenja, dobra priprava na nastop, pristnost govorjenja in nastopanja, obvladovanje strahu pred nastopom

Moč govorne besede

Tisti hip, ko izgovorimo besedo - nismo več njeni gospodarji. Ona postane naša gospodarica. Izsiljuje nas, če je nepremišljena. Zgodovina človeštva bi se vrtela drugače, če bi lahko jemali besede nazaj. Posel izgubimo zaradi prenašane besede. Nepremišljena beseda lahko ubije človeka! Ali pa uniči voljo do pogovarjanja! Če z besedo ranimo, se z besedo opravičimo. Na rano položimo zdravilo, čeprav brazgotina ostane! Izgovorjena beseda se zavrti v spomin poslušalca in tam ostane.

Mnogi poslovneži ne podpisujejo pogodb, ampak jih dogovorijo! Kakor pred stoletji, ko so pod lipo zeleno dorekli, kako bodi! In je bilo! Brez stenogramov, zapisnikov, pogodb in zvočnih trakov - iz roda v rod se je prenašala moč izgovorne besede!

Moč obljube

Velika vrednota je v nedajanju obljub. Obljub, ki jih ne bomo mogli izpolniti. Obljube nas lahko preplavijo in utopijo.

Zgodi se, da nas človek, ki smo mu obljubili uslugo, že zdavnaj ne nadleguje več zanjo. Pozabil je in obupal! Moč izrečenih besed obljube pa ne popusti. Nad nami visi kakor zvezda in terja svoje, za nami hodi kakor potepuški pes.

Da in ne

Ne! Dve črki, pa taka moč! Usodo sveta kroji besedica ne! Ne, nikoli ne bomo sodelovali! Nikdar več! Nikakor ne!

Kadar zaloputnemo vrata, jih zaloputnemo sebi!
Nikdar drugim!

Da. Večni da! Da, napravil bom tako! Da, premislil sem si! Da, pridem! Da, obljubim!
Prevečkrat da nas prav tako uniči. Pozabimo nase in pozabimo na ne!

Veščina je v tehtanju. Kdaj da in kdaj ne!

Kaj zmorem in česa ne zmorem?

Katera težava je namenjena meni, da se poigram z njo in katera ni moja?

Dobro vem, kaj bom povedal

Spregovoriti in ne vedeti kaj - sila tvegano početje.

Nimamo nadzora. Nismo gospodarji svojih besed. Ponavadi iz zadrege. Ravno zato, ker ne vemo, kaj bi povedali - povemo ogromno ničesar!

Izkušen govorec vedno ve, kaj namerava povedati. Ne ve sicer natanko, kako bo svojo namero uresničil in v kakšnih zaporedjih - ve pa, kakšen je namen njegovega sporočila!

Kadar ne ve, pa nima časa za pripravo, se zateče v premislek. Vzame si čas za odgovor. Vedno si lahko vzamemo čas, preden spregovorimo.

Kristalček

V grlu tiči kamrica, ki ji pesniško pravimo kristalček. V ta kristalček privedemo svoje misli, preden bodo govorne besede postale!

V kristalčku misli majčkeno počakajo, da jih pregleda razum, da jih presvetli navdih, da jih prežame izkustvo. Potem pa pridejo na beli dan. Ali pa sploh ne pridejo. Ne rečemo ničesar.

Če pa že rečemo, so besede bolj prave.

Vzemimo si čas za besedo

Ko se navadimo jemati si čas, preverjanje v kamrici prevzame podzavest.

Preverjanje besed, preden jih spustimo po vzletni stezi, ne traja dolgo - le drobec časa.

Pa vendar dovolj, da ima beseda večjo moč!

Dediščina našega šolanja nas bremeni v tem, da spregovorimo takoj, ko smo ogovorjeni - ker bi drugače kdo mogel pomisliti, da ne znamo!

Ali pa smo v taki družini službovali, da si je bilo treba besedo izbojevati in ko si jo držal v ustih, nisi smel ne najmanjšega premora napraviti, ker ti je takoj nekdo vskočil v besedo!

Premor je orožje!

Vzeti si čas je vrlina!

Priprava na nastop

Sestava

Preveč natančna sestava zaporedja misli je za govorni nastop velikokrat škodljiva - dober govor je živ, živahen in poskočen. Naše skrbno pripravljene domine se lahko porušijo z eno samo besedo nasprotno besedo.

Priprava na govorni nastop je brušenje svojega namena in cilja pogovarjanja.

Priprava na govor je pogovor s samim seboj.

Predloga

K pripravi sodi priprava predloge. Pripravimo citate, slogane ali druge pomembne misli, ki jih želimo uporabiti med pogovarjanjem - čeprav ne vemo, kdaj jih bomo uporabili in če sploh! Dodatno si vtisnemo v spomin besede in stavke, ki jih vsekakor želimo povedati. Potegnemo jih iz predalov na svetlo in svečano oblečemo - navdih pogovora pa bo dal znamenje, kdaj je pravi trenutek, da zaplešejo v zraku!

Predlogo lahko dopolnujemo s ključnimi besedami, ki jih dopisujemo kar med poslušanjem sogovornika. Za dobro predlogo obstaja ena sama svetla misel - preglednost! Nepregledna predloga nasilno ustavlja ritem pogovarjanja.

Če brskamo po papirjih med pogovorom ali raziskujemo svoje omare (kakor bi mimogrede pospravili police), če ves čas nekaj iščemo ter si kupujemo čas - sporočamo s svojim obnašanjem, da zaradi svoje nespoštljivosti tudi sami ne zaslužimo pretiranega spoštovanja.

Vadba

Kadar želimo nekomu povedati natanko takšne besede, kot smo jih pripravili, je modro izgovarjanje teh besed poprej vaditi.

Vadba govorca se razlikuje od vadbe igralca.

V nevarno igro se spušča govorec, ki se uči besedilo na pamet.

Ker ni igravec, bo z naučenim zaporedjem zelo težko ustvarjal naravni ritem govorenja!

Ker en kamenček mozaika izpade, se lahko sesuje celota, ker nekdo vskoči med dve besedi z medklicem ali vprašanjem - pa se strga celotna nit!

Obča vrednota vadbe je glasno govorjenje.

Kadar zgolj premlevamo tisto, kar bomo govorili, so naše predstave o nastopu v živo ponavadi zgrešene. Misli so namreč strahotno hitre in razprostrte čez ogromen prostor spomina!

Premišljujemo naš nastop - in misli lažejo, da imamo popoln nadzor nad dogajanjem, da je vse na svojem mestu, kakor ozvezdja na nebu.

Potem spregovorimo in svetovi se rušijo, besede obstanejo, groza razdejanja se pojavi - za izgovorjene besede namreč veljajo popolnoma druge napetosti in drugačni časovni okviri izrekanja.

Zelo se razlikujeta ritem razmišljanja in ritem govorjenja.

Tudi zato vadimo naglas, da slišimo, kar bomo govorili, da se zvočni zapis utrdi v spominu.

Vadimo po opornih točkah.

Nizamo stebre temeljnih misli in si puščamo prehode med njimi za vživljanje v svoje poslušalce.

Če se otroci učijo šolsko snov na takšen način, si prihranijo bridke ure bolečega tiščanja glav v knjige.

Če se učijo v skupinah, z govorjenjem snovi drug drugemu, učenje postane sproščujoče in zabavno.

Modro je vaditi pred poslušalstvom!

Nastopajočemu naj povedo svoje vtise.

Poiščite žrtve, posedite jih in izvajajte svojo poslovno predstavitev!

Prositate sodelavce za sodelovanje. Podkupite jih s povabilom na kosilo - še prej pa naj poslušajo izvajanje vašega nastopa, ki ga boste izpeljali čez nekaj dni na pomembnem sestanku.

Če vas spoštujejo, naj vam iskreno povedo svoje vtise. Preverite, kaj je prišlo k poslušalcem! Preverite, če so vas razumeli tako, kakor ste želeli, da vas razumejejo! Preverite, če so se tudi njim zdela najmočnejša tista sporočila, ki ste jih vi še posebej želeli izpostaviti!

Dobra vadba je imenitna podlaga za učinkovito pogovarjanje.

Pogled

Pogled je močno orožje.

Preveč radoveden pogled je nespodoben. Kaj se pa paseš po meni, - razmišlja ogledovani.

Še posebej gospodje radi pozabijo, da ne jemljejo z ostrim očesom mere omari za spalnico, ampak govorijo s podjetnico.

Pogled, ki se prilepi na oči sogovornika, ki se ne premakne, ki ne pusti dihati, je nasilen in spremeni govorca v kačo in njeno žrtev.

Pristen pogled nosi v sebi radost govorjenja.

Kadar govorimo skupinici za mizo, tedaj pogled ne potuje k nikomur posebej, ampak k vsem hkrati.

Pogleda ni mogoče usmerjati zavestno in načrtno, ker naši gledalci to začutijo, kakor da jih spremljamo z dvoobjektivno kamero.

Kakor govorimo vsem, tako vse gledamo. Naše besede in naša volja do besedovanja usmerjata pogled k gledalcem-poslušalcem, tako kot morje prijetno pljuska valove proti obrežju.

Dediščina nasilne vzgoje je lahko ovira za sproščeno pogledovanje k sogovorniku, podobno kakor na Vzhodu ob neposrednem soočenju iz oči v oči občutijo nespoštovanje.

Na naših tleh vzgojeni pa občutijo nespoštljivost ravno takrat, kadar sogovornik ali nastopajoči pred skupino ne vzpostavi očesnega stika.

Zazdi se nam vzvišen kakor veliki igralec v monodrami "Poslovna predstavitev".

Podobno je, kadar je v svojem svetu čustvovanja in govori bolj zase kakor nam.

Tudi strah pred izpostavitvijo lahko umori pogled nastopajočega - namesto da bi se s pogledom bojeval za poglede poslušalcev, se počuti, kakor da bi bili pogledi sovražniki. Kakor bi iz oči metali kopja v govorečega, nemočno žival! Izkušen govorec se bojuje za poglede poslušalcev. Namreč - če osvoji njihov pogled, lahko osvoji tudi srce. In če gledalci nastopajočega gledajo, potem je zelo verjetno, da ga tudi poslušajo!

Kdor pa se s pogledom huduje in grdo gleda in očita - tak polknice na svoji hiši zapira in svetloba sporazuma ne najde poti.

Enakopravnost

Vsi smo ljudje in vsi smo enakovredni med seboj.

Kdor se precenjuje, bo podcenjen.

Kdor se podcenjuje, ne bo cenjen.

Kdor sebe ceni, ceni druge in če ga drugi ne cenijo - ga to ne zanima.

Točnost

Točnost je zadeva odraslih.

Če zamudimo, smo imeli zagotovo zelo tehtne razloge. Da bi ne zamudili, napravimo vse, kar je v naši moči.

Če zamujamo, se pomujamo. Če zamujamo, sporočimo. Če ne moremo sporočiti, prosimo za pomoč.

Da sporoči nekdo drug.

Če zamudimo, se opravičimo.

Ne bičamo se ves čas sestanka po hrbtu in kričimo mea culpa.

Če zamudimo na veliki sestanek večjih, smo tihi in mirni. Vstopimo in sedemo, se vklopimo navznoter in izklopimo navzven.

Marsikdo marsikdaj zamudi.

Nič pretresljivega.

Pristnost obnašanja

Če je obnašanje našega telesa v prostoru (drža, kretnje, gibi obraza, nasmeh, sedenje, hoja) v skladu z vsebino našega govorjenja, potem je govorica telesa pristna, pravilna in dovoljena.

Če naše telo sporoča nekaj drugega, kakor sporočajo besede - so ta sporočila napačna. Povzročijo nesporazum. Napačna sporočila razvozlati izkustvo in uživljanje!

V zgornjih vrsticah je skrita vsa skrivnost govorice telesa.

Roke

Kam naj dam roke? Tisočkrat zastavljeno vprašanje. Strahovi in obsedenost nastopajočih, da morajo roke postavljati v pravilne položaje, so strahoviti:

- Spredaj prekrizati prepovedano! Figov list! Živi zid ! Če nas zagledajo dreserke, pogorimo. Dobijo „herzklopf“!
- Zadaj skleniti roke, Bog varji - "šolmoštrsko"!
- Roke v žepu - nastopaško!
- Tesno ob telesu - šolarček ali mali vojak!
- Manj tesno ob telesu - pingvin!

Kam naj dam roke? Kamorkoli jih postavim, niso pristne! Kamorkoli jih dam, imam dve roki preveč! Samo še svoji roki vidim in sem sam sebi mlin na veter!

Rok ne damo nikamor! To je edini odgovor.

Kdor zmore odmisлити delovanje rok, kdor jih prepusti besedam, čigar roke vodi govorjenje, tiste bodo pristne. Tiste bodo risale prave risbe.

Roke so zgovorne. Naj govorijo.

"Pustite peti moja dva slavca, moji roki", pravi telo govorce pesnika!

Ne zaklepajmo jih. Malokdaj govorijo preveč!

Dediščina šole nas bremeni. Ko so kričali na nas:

“ Kaj pa mahaš z rokami?! Kaj pa kriliš?! Saj nisi Mussollini!”

In roki sta zlezli sami v jarem in se sklenili kakor trudni starki.

Drža

Vzpostavljenost je zgovorna!

Vzravnaj se, ti, ki se pogovarjaš!

Naj se nameri junak na junaka!

Pokončna drža - svetle besede.

Sključena drža - jeremijade!

Pokončna glava privzdiguje druge glave.

Upognjena glava pasjeglavski obup trosi.

Ne maramo srečati Jeremije, ki toži po hodnikih hiše in ne maramo Njegove presvetle vzvišenosti.

Prava drža je tista, ki se ukroji po sogovorniku, ohranja pa trdnost blaga!

Kadar je človek bolan ali poškodovan, tedaj občutljivo oko prepozna sključenost kot držo, ki je tisti ne more spremeniti.

In ga sprejmemo takega, kakršen je!

Zgodba o sokolu

"Vsako jutro na jutranjem sprehodu srečam sokola, ki nepremično stoji na drogu. Gledam ga in opazim sebe. Svojo strupeno zaskrbljenost, naloženo na plečih. Vzravnam se in stresem s sebe težke kamne. In se zahvalim kralju ptic, ki mi je poslal sokola. Ki mi je poslal učitelja. Učitelja drže telesa."

Nasmeh

Vljudnost in prijaznost, ključ do poslovnega uspeha.

Ko pride sogovornik ali poslušalec, naj pride še nasmeh na obraz. Kako le bi lahko bili prijazni, ne da bi se nasmehnil? In raztegnemo ustnice v lica!

Neprišten nasmeh je cicifuj, spaka na obrazu, tisočkrat hujše zlo, kot če se ne bi nasmehnil! Zlagan nasmešek zaigra zaupanje!
Nasmeh preverja pristnost!
Pogledam nasmeh in zaupam! Ali pa ne zaupam!!

Pristen je tisti nasmeh, ki ga misel sama pripelje na obraz. Ki ga izgovorjene besede rodijo. Nasmeha se ni mogoče naučiti. V prijaznost se ni mogoče prisiliti! Smejati se ob udarcu na gong se je strašansko naporno!
Blagor tistim, ki se smejejo sami od sebe, in gorje tistim, ki se morajo smejati!

Zakaj, zakaj, sinek moj zlati ?

Če ugotovimo, zakaj se neotesano in žaljivo vede naš sogovornik, zakaj besni in rohni, potem bomo ponavadi zaznali tudi naš najboljši način obnašanja tisti hip.
Jezen človek ponavadi svoje jeze ne razlaga s pravimi razlogi, ampak se znaša z drugimi besedami in očitki.

Ostati miren in trden

Kadar otrok kljubuje in počne, česar ne sme početi, pa dobro ve, da ne sme - takrat nas zgolj preizkuša. Žrtvuje se za nas, starše. In nam omogoči preizkušnjo.
Če kričimo, preizkus ni uspel. Če otroka odvedemo iz sobe, tudi ne.
Primemo ga za nadlaket in odvedemo proč. Primemo ga dovolj trdno, da se ne izvije in dovolj rahlo, da ne boli. Čvrsti smo kakor primež in ljubeči kakor bi božali.
Tako nas tudi stranke preizkušajo. Če pademo na skušnji, nam bodo zastavljali vselej isto vprašanje. Tisto, pri katerem smo pogrnlili.

Če ostanemo mirni, umirjamo nemirne.
Če ostanemo mirni, so vsi predali odklenjeni.
Če ostanemo mirni, odpiramo prave predale.
Če ostanemo mirni, najdemo v predalih spomina prave odgovore.
Če ostanemo mirni, se lahko posvetimo poslušanju.

Umetnost poslušanja

"Ta pa je imeniten govorec, poglej, kako ti jo zabrusi. Ko zgrabi svoje prepričanje, ne odneha, kakor morilski kužek. Ta se bo dobro pogovarjal! Njega postavimo za pogajalca!!"

Dober sogovornik je dober poslušalec!

Najprej se podeli licenca za poslušanje, potem šele licenca za govorjenje in kdor ne zna poslušati, sploh nima pravice govoriti!

Je prišel vabljeni ali nepovabljeni? So nekateri vedno dobrodošli, nekateri pa nikdar?

Pozdrav

Dober dan!

Dober pozdrav je tisti, ki sproži odmeve.

Kadar ljudje udarijo nazaj s pozdravom. Kot udari dlan v dlan.

Pozdrav je svoje poglavje. Je prva beseda. Ima svojo moč.

Pozdrav je nagovarjanje k pogovoru. Pristen pozdrav je iskrena želja.

Kadar je pozdrav zgolj prva črka prve besede, nima svoje teže in pomena!

"doberdandanesbomogovorili"

Vseeno bi bilo, če bi pomežiknili na začetku.

Kadar je pozdrav velika začetnica, ima že večjo težo. Če ni preveč okrašena. Kakor drevesce. Preobložena.

"Prav lepo in prisrčno vas pozdravljam in iskreno želim en lep dober večer!"

Včasih je stopil možakar v kmečko izbo in rekel: "Dober večer!"

S tem je vse povedal in pozdravil vsakogar.

Vsak pozdrav je dober, če je iskren. Če resno mislim, kar govorim!

"Me veseli!"

Če me resnično veseli, bo pogovor živ in duhovit.

Če pa opletam z naveličanim jezikom besedo veselje po ustih, človeka žalim.

Ne izgovarjaj po nemarnem besed, ki niso resnične!

Strah pred govorjenjem in nastopom

Strah pred izpostavljanjem in pogovarjanjem je v neskladju z osnovnim človekovim nagonom - po govorjenju. Kaj pomaga?

Pet ključnih misli:

- STRAHU ni mogoče izgnati, izrezati in odpraviti. Veščina je v tem, da ga sprejmemo in obvladujemo. Celo speljemo na svoj mlin!
- STRAH v obliki vznemirjenja je zdrav. Ker nas vzpodbudi. Ker izkazujemo dolžno spoštovanje do poslušalcev. Ker se dobro pripravimo in bolj osredotočimo. ZASKRBLJENOST je tista čarovnica, ki začara zdravo pamet in zastrupi dušo!
- Dobra priprava oziroma klic vzpodbude sta smrtna sovražnika sovražni zaskrbljenosti! Če vem, kaj hočem povedati in če verjamem v besede, ki jih izrekam - potem postane strah majčken strahec, ki brenči zgolj v podporo! Otroke je strah, ko gredo v šolo, takrat ko niso pripravljeni!

- Če se ne ukvarjam s strahom, ampak z besedami, ki jih želim povedati, potem je strah samo opazovalec. Ne more več rovariti in pustošiti po poljih naših misli. Ostane na drugem bregu reke. In čarovnica, ki ostane na drugem bregu reke - izgubi svojo moč!
- Če uveljavljam svojo pravico do vznemirjenosti pred gostom, več gosti ali občinstvom. Če sprejem, da se mi glas na začetku majčkeno zatrese kot izraz vznesenosti ob svečanem dogodku, kar uvodno nagovarjanje je - potem ostaja moj slog naraven in sproščen kljub znamenjem vznemirjenja. Naša vzgoja nam velikokrat, kadar se nam zatrese glas, zasika: "Dosmrtna sramota in omadeževanost!" Izkušen govorec pa se zaveda, da ima pravico do tega, da se mu zatrese glas!

Strah govornika in nastopajočega potemtakem razpade na dvoje - na bolno zaskrbljenost zaradi nastopa in na zdravo vznemirjenje pred nastopom.

Napotek o priporočljivi literaturi

Kjerkoli bi začel naštevati učbenike retorike, bi moral najprej citirati:

“Le začniva pri Homerih”.

Antika se dandanašnji rojeva znova v premnogih knjižnih izdajah, zatorej, najprej Heziod, pa Protagora, Gorgias in Isokrat, do stebrov Platona in Aristotela, pa višje čez morje do Cicerona, Kvintiljana.

Vse, kar retorika je, so Stari že vedeli.

JAVNI NASTOP NA RADIU IN TELEVIZIJI

Nataša Pirc Musar

Televizija je med vsemi mediji zagotovo najbolj zahteven, najbolj kompleksen medij, ki predvsem zaradi svojih tehničnih posebnosti tudi od profesionalnih komunikatorjev zahteva specifična znanja.

Razlike v komunikaciji z različnimi mediji

Lahko rečemo, da je podajanje izjave za časopis izredno enostavno. Izjavo lahko damo po telefonu, jo lahko napišemo in pošljemo po elektronski pošti ali telefaksu. Če ob članku v časopisu ali reviji ni zahtevana fotografija, ni potrebno paziti niti na oblačila.

Za radio je potrebno podati izjavo v mikrofonski. To se zgodi v studiu ali na terenu, ko novinar izjavo lahko posname na digitalni snemalnik. Za radijske medije je treba že paziti na oblikovanje stavkov in zaželeno je imeti primeren, t.i. radiofonski glas, glas, ki ne zmoti poslušalca zaradi pretirane višine, rezkosti, glasnosti, govorne napake. V radijskem studiu ali na terenu smo lahko bolj sproščeni, saj nihče ne vidi nervoznih gibov naših rok, potu na našem čelu, nihče ne ocenjuje stila našega oblačenja...

Televizija pa je čisto drugačna zgodba. Vse, kar smo navedli pri radiu kot prednost in dejstva, na katera ni potrebno paziti, na televiziji postane kruta realnost. Ni dovolj, če znamo tvoriti vsebinsko razumljive stavke, ni dovolj, če imamo poleg tega še lep glas. Paziti moramo tudi na svoj izgled in govorico svojega telesa.

Televizija ima svoje zakonitosti

Za nastop na televiziji, je treba vedeti kako ta medij "diha". To bo najlažje z napotki nekoga, ki jo pozna "od znotraj". Pri komuniciranju z novinarji se je vedno treba zavedati, da vsak novinar razmišlja s svojo glavo, da mnogi med njimi niso vedno najbolj strokovno podkovani na področjih, o katerih pišejo ali poročajo, da jih vedno omejujejo časovni roki, ki jim jih postavijo uredniki, tako, da za raziskovanje posamezne teme ne ostane prav dosti časa.

Na odnos med novinarjem in praktikom za odnose z javnostmi vpliva mnogo dejavnikov, nekateri so tudi subjektivni. Še tako popolno znanje o posameznem mediju ne more preprečiti zapisanih ali napačno izrečenih tolmačenj novinarjev. Dnevno jih v medijih kar mrgoli. Jih pa pravilno razmišljanje, ki je posledica poznavanja medija, lahko ublaži, predvsem pa lahko prepreči nepotrebne napake v komuniciranju. Takšne napake namreč velikokrat vodijo do posledic, ki so lahko izjemno škodljive za ugled posameznega podjetja ali ustanove. Vedeti je treba na primer, da je izjava, za katero sogovorec meni, da je novinar ni posnel, v resnici posneta, ker je kamera, ves čas "off the record" razgovora tekla in vse posnela na kaseto. Taka, na prvi pogled povsem majhna, skoraj neopazna napaka, lahko povzroči veliko škodo.

Na gledalca pa lahko naredi slab vtis že napačna izbira sogovornika. Njegova trema, govorna napaka, neprimeren glas, neprimerna obleka, govorica telesa odbijajo, motijo.

Ni zastonj nastal pregovor, da se hudič skriva v podrobnostih. In kaj takšne, imenujmo jih napakice, lahko povzročijo?

Slika, slika in še enkrat slika

Na televiziji velja pravilo, da mora novinar vsakih 20 sekund zamenjati potek prispevka (npr. po 20 sekundah t.i. off teksta, ki je "pokrit" s primerno sliko, mora dati izjavo sogovornika, pokazati graf, narediti "raport"). Razlog je preprost. Strokovnjaki so ugotovili, da povprečnemu gledalcu po 20 sekundah pade zbranost, zato ga je potrebno s kakšnim učinkom ponovno "prebuditi" in spraviti v stanje pozornosti. Televizija s takšnim tempom gledalca priveže pred ekran.

Najpomembneje je vedeti, da je televizija medij, ki se ga najprej gleda in šele nato poslušča.

Zato je še kako pomembno, da televizijski ekipi, ko pride v podjetje, urad, ministrstvo... omogočimo, da poleg izjave posname še npr. proizvodno halo, skladišča, poslovne prostore. Televizijska kamera vse opazi. Zato morate pri snemanju izjav na delovnem mestu, v pisarni vedno paziti, da je vaša ali pa miza vašega šefa pospravljena, da na njej ni kupov papirja, ki bi kameri lahko celo zakrivali dele telesa. Le takšen izgled prostora, ki ga bo kamera zajela, bo gledalcu dal vizualno potrditev, da govori urejena, organizirana in sposobna oseba.

Strokovnjak za odnose z javnosti mora ob vsakem trenutku vedeti, kaj je v njegovi organizaciji primerno za snemanje in kaj ne. Če novinarju slikovnega snemanja ne omogočimo, se bo ta moral znajti po svoje. Sliko bo iskal po arhivu, morda pokazal proizvodno halo konkurenčnega podjetja, slike, ki jih preko tv izmenjave dobi iz tujine in vsaj delno ustrezajo temi, o kateri bo govoril.... Morda v arhivu ne bo našel nič primerne in bo zato v prispevku prikazoval stalno iste posnetke - stavbo recimo z vseh možnih kotov, kar pa je za gledalca izjemno dolgočasno. Tako zamudimo priložnost, da javnosti pokažemo, kaj podjetje ima pokazati. Zamudimo priložnost za promocijo podjetja, priložnost za povečanje prepoznavnosti, ki ni pomembna samo pri podjetjih, ki so tržno usmerjena. Dobra blagovna znamka pomeni ogromen kapital uveljavljanja na trgu med potrošniki.

V upravnih organizacijah je primerna slika vedno večji problem kot v podjetjih. Toda tudi na tem področju se lahko znajdemo. Ko govorimo o projektih, programih, statističnih podatkih....je dobro, če novinarju pripravimo vsebino v predstavitveni obliki, statistiko opremimo z grafi. Posebej je treba paziti na uporabo celostne grafične podobe, ki jo je treba uporabljati natančno in stalno v vseh oblikah komunikacije. Tudi grafična podoba lahko pripomore k povečanju ugleda, predvsem pa k prepoznavnosti, kar je na televiziji izjemno pomembno. Gledalec bo namreč takoj, ko bo zagledal logotip nekega podjetja, vedel o kom ali o čem novinar govori. Zakaj je to pomembno? Zato, ker se bo gledalec ob prepoznavi obravnavanega subjekta lahko takoj posvetil poslušanju vsebine in bo primerna slika vse skupaj le podkrepila, ne pa zmotila.

Kako gledamo televizijo?

Če bo gledalca pri gledanju televizije zmotila kakšna, četudi le majhna, z vsebino povsem nepovezana podrobnost, bo tisti hip, ko bo napako opazil, nehal zbrano poslušati in vaših 15 ali 30 sekund pojasnjevanja, bo šlo po zlu. Vsebina sporočila, ki smo ga želeli posredovati javnosti, ne bo doseglo svojega namena, bo zvođenelo. Ne smemo dopustiti, da nas gledalec ne posluša. Na televiziji namreč ni možnosti vrtenja nazaj. Prav zaradi tega dejstva moramo biti pazljivi tudi pri videzu govornika, njegovi obleki, energičnosti govorjenja. Vsebina posameznega prispevka predstavlja borih 20% v strukturi oddaje, kar 50% predstavlja slika in 30% energičnost, videz, način govora ljudi, ki nastopajo v oddaji ali prispevku (glej sliko 1). Čeprav vsebina predstavlja najmanjši delež neke televizijske celote, je ne smemo zanemarjati. Še več, ravno zaradi tega ji moramo posvetiti posebno pozornost.

STRUKTURA POSAMEZNEGA PRISPEVKA

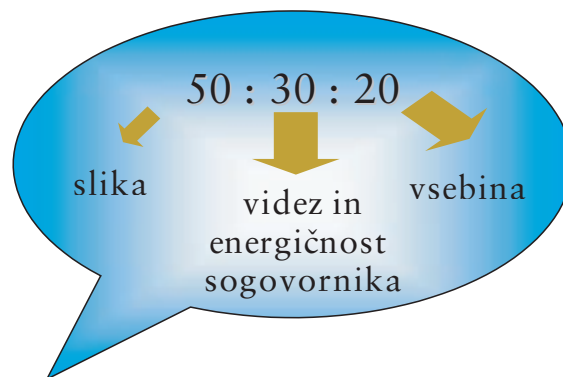
Vsebina izjav

Za televizijske gledalce vsebina nikoli ne sme biti prestrokovna, polna tujk in dolgih, nerazumljivih stavkov. Ko beremo časopis, lahko neko izjavo, stavek, članek lahko preberemo večkrat, tolikokrat, da ga dojamemo. Na televiziji pa je zadeva mimo v hipu. Če nismo bili razumljivi, smo pač zamudili svojo priložnost za dobro pojasnilo nekega problema ali pa za dobro predstavitev znanja, ki ga posedujemo. Vedno se moramo zavedati, da je televizija medij, ki ga spremlja zelo širok avditorij. Če za kakšno strokovno revijo lahko in pravzaprav moramo govoriti v strogem strokovnem jeziku, si tega na TV ne moremo in ne smemo privoščiti. Večina gledalcev ima končano osnovno ali srednjo šolo in če želimo doseči primeren učinek, se moramo z jezikom prilagoditi njim.

Pet osnovnih napotkov

Televizija zahteva od strokovnjaka za odnose z javnostmi pazljivost na več področjih:

- slika - omogočite snemanje TV ekipi tudi po vaši prostorih.
- pripravite se na prihod ekipe, pospravite sobo.
- vzemite si 15 minut predaha pred snemanjem, preden pride ekipa in v miru razmislite, kaj boste povedali. Poglejte se v ogledalo.
- če z izjavo ali s pogovorom niste zadovoljni, prosite za ponovitev snemanja.
- obleka - temna, brez drobnih vzorcev (karo, pepita, ribja kost vzorci NISO PRIMERNI), dodatek, kravata pri moških, bluza pri ženskah naj bo svetlejša, a ne kričečih barv, ki bodejo v oči.



Slika 1

UPRAVLJANJE Z DOGODKI IN SPONZORSTVA

Marko Knez in mag. Natalija Postružnik

Dogodek je že od nekdaj najpomembnejši način množičnega komuniciranja, saj mu učinek spektakla in druženja dajeta veliko moč vplivanja na čustva in naravnost udeležencev. Da pa bi lahko bili uspešni, moramo z dogodki upravljati - čim uspešneje povezati različne oblike, orodja ter medije v celoto za doseganje ciljev podjetja in ciljev organizacijskega komuniciranja, tržnega komuniciranja ter odnosov z javnostmi.

Ključne besede: upravljanje z dogodki, socialni/fiziološki/osebni/organizacijski motiv, fiksni stroški, variabilni stroški, komunikacijski scenarij, kreativni scenarij, produkcija dogodka.

Med rituali in dogodki

Dogodki so danes neke vrste komunikacijska modna muha, ki pa ima že zelo stara krila. **Rituale in prireditve** v smislu "kruha in iger" zasledimo bistveno pred pojavom tiskanih, avdiovizualnih in elektronskih medijev. Dogodek je že od nekdaj **najpomembnejši način množičnega komuniciranja**, saj mu učinek spektakla in druženja dajeta veliko moč vplivanja na čustva in naravnost udeležencev.

Pri prvih dogodkih je bil cilj organizatorja in 'ciljne skupine' enak, recimo grajenje pripadnosti skupnosti, veselje, upanje. Dogodki so prekinjali tok vsakdana in ponavljajočih se vsakodnevnih opravil. V večini družb so že najmanjši povodi dali vzpodbudo za dobro praznovanje. V novejšem času, predvsem v času pred industrijsko revolucijo, so festivali in karnevali sledili vsakodnevni rutinski opravilom. Dogodki, ki obeležujejo letne čase, so velikokrat povezani z verskimi prazniki. Veliko tovrstnih dogodkov, katerih izvor je pravzaprav verski ali tradicionalni, ima danes nalogo le še pritegniti turiste... in s tem prihodke. Nekateri pomembni dogodki so še vedno organizirani prav v času velike noči ali božiča (če pogledamo samo krščanski koledar) - in mesta po Evropi v tem času še zmeraj organizirajo velike festivale. Tudi v državah, kjer vera ne igra tako pomembne vloge kot včasih, še vedno praznujejo dogodke, ki izvirajo iz verskih ali drugih ljudskih običajev (npr. krašenje mlajev za 1. maj...). Daleč v zgodovino pa segajo tudi številni državni in politični dogodki. Dogodki so bili vedno povezani z zabavo, močjo in vplivom. Na vedno bolj konkurenčnih trgih tako tudi v gospodarstvu odkrivamo priljubljenost in moč dogodkov, ki so z interesi organizatorjev dobili pomembno mesto v komuniciranju organizacijskih sporočil.

Kaj pa je **dogodek**¹?

Dogodki za javnosti ("special events") so fenomen, ki izhaja iz priložnosti, ki niso rutinske in vsakodnevne, hkrati pa vsebujejo prostočasne (zabavne), kulturne, osebne ali organizacijske cilje, ki ne sovpadajo z običajnimi aktivnostmi vsakdanjega življenja. Njihov namen pa je zabavati, praznovati, poučevati ali izzvati določene izkušnje skupine ljudi.²

Ugotovimo lahko, da so vsakodnevni dogodki vse, kar se zgodi. Da jih lahko in znamo organizirati, ter da z organizacijo in upravljanjem dogodkov lažje dosežemo cilj. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da se naši vsakdanji dogodki od **dogodkov, ki jih organiziramo za javnost ali določene deležnike** (stakeholders), razlikujejo v tem, da jih moramo organizirati in upravljati ter da imajo dogodki za **javnosti cilj, namen in komunikacijsko sporočilnost**.

Tako lahko ločimo:

- športne in zabavne dogodke (in druge aktivnosti v prostem času);
- kulturne dogodke (ceremonije, verske, povezane s preteklostjo oz. našo dediščino; umetnostne, folklorne - ljudske);
- organizacijske dogodke (poslovne, dobrodne, prodajne);
- politične dogodke;
- osebne dogodke (poroke, rojstni dnevi, obletnice).

Dogodki, namenjeni javnostim, se zelo razlikujejo po obsegu in kompleksnosti - naj kot primer navedemo npr. vaško veselico ali olimpijske igre.

Da lahko pravilno razumemo relativno kompleksnost dogodkov, moramo upoštevati stopnjo negotovosti. S slednjo mislimo na nedorečenost glede stroškov, časovnice in tehnične podpore.

Kompleksnost tako narašča z osebno, skupinsko, organizacijsko, več-organizacijsko, nacionalno, mednarodno udeležbo oz. krajem dogodka. Negotovost pa je npr. najnižja pri organizaciji rojstnodnevne zabave, raste z organizacijo npr. srečanja za poslovne partnerje in je najvišja pri npr. olimpijskih igrah ali svetovnih razstavah. Mirno lahko trdimo, da znamo vsi organizirati večerjo za osem ali deset oseb; celo stoječi bife za dvajset ali trideset - kolikor pa se večja število udeležencev in zapleta pri programu, toliko bolj je potrebno izučeno osebje ali morda pomoč specializirane agencije.

Glede na vse navedeno tako lahko ločimo dogodke po:

OBLIKI

- svečanosti,
- otvoritve,
- obeležitve,
- skupščine,
- zabave,
- tim building,
- pogostitve,
- promocijski dogodki (sejmi, pospeševanje prodaje...),
- drugi dogodki.

1 SSKJ: dogódek -dka m () kar se zgodi: dogodki so se vrstili z veliko naglico; težko je slediti vsem dogodkom; razpravljati o aktualnih dogodkih; neprijeten, zanimiv dogodek; to so bili usodni dogodki za našo deželo; živo se spominja dogodka iz šole; dogodki na bojiščih / izid te knjige je bil velik literarni dogodek; komentar o športnih dogodkih dneva; v tem kraju so se odigravali pomembni zgodovinski dogodki / ekspr.: sestanek obeh državnih voditeljev je zgodovinski dogodek ima velik, trajen pomen; srečanje atletskih prvakov je bilo dogodek leta najpomembnejši dogodek - ekspr. v družini pričakujejo vesel dogodek rojstvo otroka; zanima nas, kakšen bo razvoj dogodkov po odstopu vlade kaj se bo zgodilo; publ. v teku dogodkov se bo pokazalo, kdo ima prav sčasoma, polagoma sčasoma, polagoma zgod. septembrski dogodki protinemške demonstracije v Ljubljani septembra 1908, ob katerih je vojaštvo streljalo na demonstrante // ekspr., v povedni rabi posebno, nenavadno doživetje: to je bil zanj dogodek; njegov nastop je bil vselej dogodek za orkester in za občinstvo / svatba je bila na vasi dogodek

• čúdež -a m () 1. rel. dogodek, ki se ne da razložiti z naravnimi zakoni

• čúdo -a stil. -éša s (,) 1. nenavaden, izreden dogodek ali naključje

• aféra -e ž () pozornost vzbujajoča nečedna zadeva ali dogodek

2 Povzeto po Shone/Perry, 2001:4.

CILJNIH SKUPINAH (déležnikih), ki so jim namenjeni:

- zaposleni,
- naročniki, kupci,
- podizvajalci,
- lastniki,
- oblast,
- lokalna skupnost,
- mediji,
- finančna javnost (borzni posredniki, posojilodajalci...),
- okoljevarstveniki,
- otroci,
- drugi deležniki podjetja/organizacije/...

INTERESI ali **NAMENI**, ki jih želimo doseči:

- večja storilnost, motivacija,
- povečanje prodaje, lojalnost,
- ugodnosti, pripadnost,
- lobiranje,
- lažje delovanje,
- ustrezen ugled podjetja, povečanje prepoznavnosti, pozitivne publicitete, pozicioniranje blagovne znamke oz. podjetja,
- grajenje zvestih strank,
- izmenjava informacij, novosti, izkušenj,
- druženje ljudi posamezne stroke,
- promocija,
- grajenje in ohranjanje odnosov ter zaupanja,
- biti prisoten,
- družbena korist,
- obeležitev,
- popularizacija,
- sprostitvev,
- fizični izziv.

Namene lahko združimo v **določene skupine motivov**:

- **socialni motivi** (interakcija z drugimi, priznanje za dosežke, dobrodelnost, družbena koristnost...)
- **motivi določene organizacije** (prodaja, lažje delovanje, zveste stranke...)
- **fiziološki motivi** (sprostitvev ali rekreacija z drugimi, vaja ali fizični izziv, biti zabaven...)
- **osebnostni motivi** (iskanje novih izkustev, učenje in izobraževanje, kreativnost in raziskovanje, izpolnitev ambicij...)³

3 Prilagojeno po Shone/Perry, 2001:34

Če poskušamo združiti cilje s posameznimi deležniki in oblikami dogodkov, pridemo do naslednje grobe klasifikacije dogodkov:

P O S L O V N I	IZOBRAŽEVALNEGA ZNAČAJA	konferenca
		kongres
		seminar
	KOMERCIALNI DOGODKI	sejmi
		sempling
		prom. prodaja
		predstavitev izdelka
		image building
	KORPORATIVNI	skupščina
		novinarska
		praznovanja
	POLITIČNI	shod
kongres		
konvencija		
D R U Ž B E N I	KULTURNI	razstave
		koncerti
		predstave
		festivali
		tematska
	ŠPORTNI	tekmovanja, otvoritve, podelitve, zaključki
	DOBRODELNI	
	OSTALI JAVNI	družabni
		obeležitve
		tekmovanja, podeljevanje nagrad in priznanj
OS EB NI	OSEBNI	posebne priložnosti praznovanja

Klasifikacija SOD-a (Sekcija organizatorjev dogodkov pri SOZ-u)

Iz navedenega sledi, da so dogodki eden od medijev in eno od orodij za doseganje ciljev in namenov podjetja pri komuniciranju s svojimi deležniki/javnostmi. Zatorej je za podjetje nujno, da poveže strategijo podjetja, ki se zrcali skozi komunikacijske strategije (definirano v okviru strategije podjetja (enterprise strategy), korporativne strategije (corporate strategy) strategije poslovnih enot (business strategy), funkcijske strategije (functional strategy) in operacionalizacijskih strategij (operational strategies⁴), z njenimi posameznimi elementi, kamor sodi tudi upravljanje z dogodki.

Strategija podjetja in komuniciranja - je odvisna od celovitega upravljanja komunikacij, kar je eden od stebrov uspeha podjetja. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih ustvarja visoko kakovost izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo kupce in uporabnike, ki postanejo redni odjemalci in se to kaže v rasti in dobičkih, ki zadovoljujejo delničarje (Kotler, 1998:65-66).

⁴ Za več o vrstah strategij glej Steyn/Puth: Sorporate Communication Strategy, 2000: 40ff

Po Xeroxovi študiji, opravljeni v 80-ih letih⁵, je verjetnost, da “povsem zadovoljen” kupec ponovno kupil izdelek ali storitev, šestkrat večja, kot pri kupcu, ki se označi kot “zelo zadovoljen”. Slednji so le za malenkost bolj lojalni od “zadovoljnih” in “nezadovoljnih” kupcev oz. strank.



Vredno je torej vlagati v odnose s svojimi deležniki, ki vračajo tako v lojalnosti, ki nenazadnje odseva v finančnih rezultatih in s tem v zadovoljstvu lastnikov s podjetjem... in krog je sklenjen.

Ponoven vzpon raznovrstnih dogodkov, ki jih organiziramo, je posledica iskanja novih, bolj učinkovitih komunikacijskih orodij, ki bi zagotovila udejanjanje zastavljenih ciljev posamezne organizacije (če pustimo osebne dogodke ob strani). Dobri dogodki so lahko izjemna kombinacija teoretičnih in praktičnih možnosti doseganja ciljev.

Značilnosti dogodkov bi torej lahko opisali tako:

- enkratnost dogodka (tudi če ga organiziramo po nekem periodičnem sistemu),
- minljivost,
- ritualnost oz. ceremonialnost,
- neoprijemljivost,
- visoka dovzetnost vabljenih,
- sproščajo čutno energijo udeležencev,
- emotivnost (približamo se človeku po podobnem kanalu, po katerem človek dojema umetnost - po poti čustev),
- subjektivnost (vtis o dogodku je vedno subjektiven),
- odstranimo lahko zunanje moteče elemente in ustvarimo sproščujoče okolje,
- neposrednost interakcij,
- intenzivnost dogajanja,
- časovna in krajevna določenost,
- gostitelj se lahko v celoti posveti poslovnim partnerjem in načrtovanim aktivnostim,
- dogodki 'potegnejo' za seboj - sprosti se t.i. učinek množice.

⁵ vir: Gronstedt&Hunter

Organizacija dogodkov

Dogodki že tisoče let funkcionirajo v religiji, politiki, gospodarstvu... Skozi zgodovino so se z dogodki ukvarjali najvišji cerkveni in posvetni vladarji. Zato postavljamo trditev, da moraš biti genij za upravljanje z dogodki, če želiš z dogodki upravljati sam!

$$\begin{array}{c} \text{Event} \\ = \\ \text{management x communications x creativity} \\ \\ \text{(E=MC}^2\text{)} \\ \\ \text{(prosto po Einsteinu)} \end{array}$$

Dogodek je upravljanje s komunikacijami, pri čemer je potrebna kreativnost in odlična produkcija. Pri vsej množici dogodkov, ki nas obdaja, bo naš dogodek - če ne bo pravilno voden, upravljan in ne bo dovolj kreativen - ostal neopažen. Dodajamo še, da je komuniciranje ne le funkcija vodstva, marveč vsakega zaposlenega.

S tem dosežemo:

- Konsistentno sporočilo in podobo,
- Skupne kreativne, vizualne... elemente,
- Koordiniran, pravočasen, odziven časovni okvir.

Funkcija upravljanja s komunikacijami (komunikacijskega menedžmenta, odnosov z javnostmi....) je, združevati vse te lastnosti. **Tako kot strokovnjak za komunikacijski menedžment upravlja s komunikacijami, mora upravljati tudi dogodek.** Organizacija dogodka je kompleksno delo. Sredstva in napor, vloženi v realizacijo dogodkov, so preveliki, da bi si lahko privoščili, da dogodek ne doseže zastavljenih ciljev ali pa so učinki morda celo nasprotni od želenih. **Vsak uspešen dogodek ima natančno določene komunikacijske cilje in namene za izbrane ciljne javnosti. Tem ciljem in izbranim javnostim je podrejena izbira vrste dogodka, določen proračun, celovit koncept komuniciranja na in ob dogodku, izbira lokacije, zasnova kreativne podobe projekta in še mnogo drugih dejavnikov.** Dogodek kot eno od orodij komuniciranja mora biti zajet v letnem proračunu sektorja/oddelka/sluzbe, ki je odgovoren za pokrivanje komunikacij podjetja.

Da lahko upravičimo predvidena sredstva, pripravimo letni načrt, v katerem definiramo, kaj so potrebe (problemi) in kako jih lahko učinkovito rešimo z dogodki. Poleg dogodkov, ki jih planiramo z določenim namenom, je priporočljivo načrtovati tudi nekaj manjših VIP dogodkov. To so dogodki za posebne goste in nepredvidene situacije (posebne novinarske konference, sprejemi...). Če želimo, da bo naš letni načrt upravičen, je aktivnosti priporočljivo uskladiti z načrti ostalih oddelkov/sluzb/sektorjev za marketing oz. tržno komuniciranje. Za vsak posamezni dogodek predstavimo upravi namen, cilje, pričakovanja in učinek, ki ga omogoča LE TAK NAČIN komunikacije - dogodek!

Argumenti, ki govorijo za izbiro dogodka

Dogodek zadane točno določeno ciljno skupino, saj izbrano ciljno skupino največkrat povabimo na dogodek. Dogodek pa lahko tudi organiziramo na kraju, kjer se ciljna skupina nahaja oziroma program dogodka pripravimo tako, da pritegne določeno ciljno skupino.

Z dogodki pritegnemo pozornost.

Že pri vabljenju gostov lahko s kreativno zasnovanim vabilom in sporočilom pritegnemo pozornost gosta. Če ga nekaj dni pred dogodkom pokličemo in opomnimo na dogodek, bo učinek še večji. S pravilno obeležitviijo dovoza, parkirišč, vhoda v prostor dogodka gosta sprejmemo že pri prihodu na parkirišče. Zelo pomembno je da se vsak gost pri prihodu počuti kot da je bil dogodek organiziran samo za njega.

Moč spektakla

Velik pomen pri organizaciji dogodka ima ambient. Za cerkve pravijo, '...da so grajene tako veličastno zato, da človek pade na kolena takoj ko vstopi'. Najprej moramo izbrati najprimernejši prostor. Prostor mora biti primerno opremljen, obeležen in osvetljen.

Pozornost pritegnemo tudi s primernim programom.

Dogodki omogočajo številne načine, oblike in orodja komuniciranja

- najava,
- vabilo,
- moderator(ka),
- govori - pogovori "talk show",
- umetniško izražanje (igra, glasba, ples...),
- svetlobne, laserske in video projekcije,
- darila s posvetilom,
- zahvala in obvestilo o uspešnosti,
- prisotnost medijev - objave v medijih,
- številni neformalni pogovori.

Zaradi številnih možnosti je ravno priprava komunikacijskega scenarija ena najpomembnejših nalog komunikacijskega menedžerja na dogodkih.

Komunikacija traja...

Pred dogodkom:

- Dogodek je zaželeno najaviti veliko pred datumom dogodka. V primeru, da se dogodki ponavljajo večkrat v letu, ga lahko najavimo že ob zaključku prejšnjega dogodka.
- Vabilo pošljemo vsaj 14 dni pred dogodkom.
- Nekaj dni pred dogodkom lahko preverjamo planirano prisotnosti na dogodku.
- Sporočilo medijem.

Med dogodkom:

- Med dogodkom imamo na razpolago natančno določen čas (scenarij) za sporočanje določenega sporočila. Elementi rituala nam omogočajo visoko dovtzetnost gostov.
- Čas trajanja je možno tudi prilagajati glede na odziv gostov - interaktivnost.

Po dogodku:

- Delček sporočila lahko posredujemo tudi v zahvali, sporočilu medijem.
- Izbrano darilo: spomin veliko pomaga pri zapomljivosti dogodka.

Kako načrtovati sredstva?

Sredstva, vložena v dogodek, so proč vržen denar, če ta ni organiziran profesionalno in ne izkoristi vseh možnosti. (Igor Savič)

Glede na obseg, namene in cilje dogodka navajamo grobo razvrstitev stroškov na fiksne in variabilne.

Fiksni stroški:

- stroški najema prostora,
- najem tehnične in avdiovizualne opreme,
- (simultanega) prevajanja,
- avtorskih honorarjev za predavatelje, govornike, voditelje, nastopajoče skupine...
- trženja (oblikovanje, odnosi z mediji, označbe, table, napisi...),
- stroški najema strokovnih organizatorjev,
- stroški tiska,
- prevozov,
- najema kredita.

Variabilni stroški:

- stroški razmnoževanja gradiva,
- priponke, vstopnice,
- konferenčne torbe,
- promocijska darila organizacije,
- dodatni materiali (bloki, kemični svinčnik, potrdila o udeležbi, dodatno gradivo po pošti...),
- postrežba med odmori, kosila, večerje.

Pri kalkulacijah je seveda potrebno upoštevati tudi možne prihodke (npr. sejmi, dobrodelni koncerti...).

Prihodki:

- prihodki iz kotizacije ali vstopnine (npr. pri dobrodelnih dogodkih),
- prihodki iz sponzorstva, donacij,
- prihodki od oglasov na tiskanem gradivu in e-gradivu,
- prihodki od prodaje publikacij
- prihodki od prodaje prostorov - razstavljanja.

Po končani definiciji stroškov naj si tim, ki dogodek pripravlja, zastavi še naslednja vprašanja:

- Ali resnično vemo, koliko nas bo dogodek stal?
- Ali smo pripravili finančno konstrukcijo dogodka in načrt finančnega toka (če pričakujemo prihodke)?
- Ali smo vključili tudi splošne in administrativne stroške?
- Ali smo zavarovali dogodek, če bo prišlo do odpovedi ali drugih vrst tveganja?
- Ali smo upoštevali inflacijo?
- Ali smo dodali 10 odstotkov za nepredvidene stroške?
- Kako še lahko zmanjšamo stroške organizacije?
- Ali smo upoštevali zmanjšani obseg drugega dela zaradi zasedenosti s pripravami na dogodek?

Kako se lotiti organizacije dogodka?

- Določimo komunikacijske cilje in namene.
- Izberemo ciljne javnosti (običajno več kot ena).
- Posledično izberemo - vrsto dogodka.
- Preverimo in/ali določimo finančna sredstva.
- Izdelamo koncept komuniciranja na/ob dogodku.
- Pripravimo okvirno zasnovno celovite kreativne podobe projekta.
- Poiščemo primerno lokacijo.
- Tehnična podpora
 - Okvirna specifikacije opreme
 - Čas, pogoji in stroški montaže

Preverimo, če je vse naštetu usklajeno in ali nam predvidena sredstva omogočajo kvalitetno izvedbo zastavljenega dogodka. Če sredstva ne omogočajo kvalitetne izvedbe, s pripravo projekta začnemo od začetka. Spreminjanje in prilagajanje istega koncepta nam velikokrat iz prireditve naredi invalida.

Če načrt sledi predvidenim sredstvom, natančno opredelimo:

- komunikacijski scenarij,
- kreativni scenarij,
- specifikacijo opreme.

Ponovno preverimo, če je vse naštetu usklajeno in ali nam predvidena sredstva res omogočajo kvalitetno izvedbo zastavljenega dogodka.

Posamezni elementi realizacije dogodka

Fiksiranje stroškov:

- zbiranje ponudb,
- podpisovanje pogodb,
- odkrivanje ostalih stroškov,
- upoštevanje nepredvidenih stroškov,
- vse večkrat preverimo po seznamu.

Usmerjanje dogodka:

- priprava natančnega organizacijskega načrta,
- priprava dispozicij in izvedbenih sestankov z vsemi déležniki,
- priprava in izbor vabil ter daril,
- izdelave, priprave in montaže tehnične opreme, scenskih elementov in obeležij,
- prihodi nastopajočih,
- vaje,
- preverjanje in usklajevanje.

Dogodek:

- prihod gostov,
- začetek dogodka,
- usklajevanje vseh sektorjev med prireditvijo - režiser in inspicient.

Takoj po dogodku:

- pospravljanje, demontaže, čiščenje,
- obračuni,
- poročilo o dogodku,
- merjenje učinkovitosti.

Ovrednotenje doseženega

Predvsem pri dogodkih je včasih težko meriti učinkovitost, zato navajamo nekaj parametrov:

1. Kvantitativne informacije:

- podatki o številu obiskovalcev in udeležencev, prodajni podatki,
- ciljni in dejanski obiskovalci, profil obiskovalcev,
- statistika prisotnosti (npr. na konferencah...),
- finančna poročila in bilance,
- analiza gospodarskega učinka,
- splošne statistične informacije.

2. Kvalitativne informacije:

- percepcije obiskovalcev, vrnjeni vprašalniki, raziskave, posneti strukturirani pogovori ali intervjuji,
- odziv osebja ali prostovoljcev,
- reakcije strokovnjakov in vodij oddelkov,
- mnenja policije o gneči, prometu, nesrečah...,
- sponzorsko mnenje o opaznosti dogodka,
- publiciteta, odmevi v medijih,
- komentarji in opazke menedžmenta,
- analize socialnega vpliva,
- bilanca socialnih prednosti.

Nenazadnje (če ne najprej) si je potrebno zastaviti še vprašanja:

- Ali je dogodek izpolnil pričakovanja in zastavljene cilje?
- Kaj lahko popravimo in izboljšamo ob organizaciji podobnega ali prihodnjega dogodka?

Pri organizaciji dogodka pa ne smemo pozabiti na določene posebnosti, ko je potrebna ali odobritev, ali potrditev oz. prijava določenim lokalnim ali drugim oblastem:

- javne prireditve,
- uporaba alkohola v odprtih prostorih,
- igre na srečo,
- ognjemeti,
- parade,
- glasba in izvajalci,
- prisotnost policije/gasilcev...,
- parkiranje,
- označevanje dogodkov na prostem,
- zaprtje ceste.

Dodane vrednosti dogodka - sinergije - sponzorstva

Zakaj nekaterim podjetjem ugled ne pade, čeprav se zapletejo v afero? In drugim ne raste, čeprav vlagajo v svoje okolje? Zakaj nekaterim podjetjem, ki ogromno oglašujejo, ne raste profit? Drugim pa? Zakaj določena podjetja vrsto let denarno podpirajo (sponzorirajo) dogodke ali osebe? In jim raste prodaja - drugim pa ne?

Obstaja vrsta raziskav, statistik, metod in teorij, kako naj podjetje ravna, da bo čim bolj zadovoljilo svoje odjemalce, kupce, publike, javnosti. Kako naj analizira, razvija svoje storitve, izdelke, katere vrednote naj poudarja, kako naj izvaja marketing, komuniciranje, odnose z javnostmi, kako naj doda k finančnemu rezultatu podjetja. Kako naj meri in evalvira svoje programe.

Veliko slovenskih podjetij kljub sofisticiranim metodam, analizam in veliko znanja še vedno teh ne uporablja, ker so ali predragi in jih je težko izvajati, ali se jim ne zdi potrebno. Velikokrat se podjetja odločajo na osnovi poznanstev, uslug, poslovnih vezi ali zato, da v letno poročilo zapišejo, da so 'družbeno odgovorni', ker so sponzorji in vlagajo v okolje, kjer delujejo in od katerega je odvisen njihov obstoj.

V raziskavi MORI so zastavili vprašanje, na kakšen način - če sploh - naj bo podjetje socialno odgovorno. Spontani odgovori so pokazali, da le 10 odstotkov meni, da mora podjetje sponzorirati lokalne dogodke in se povezovati z okoljem, v katerem deluje. Po drugi strani pa 40 odstotkov anketiranih meni, da mora podjetje skrbeti za svoje zaposlene in njihove ugodnosti.

Po tretji strani poznamo "učinek Pareto" - 80% profita ustvari 20% kupcev. In obratno: 20% oseb ustvari 80% težav. 80% stroškov ustvarimo za tistih 20% kupcev, itd.

Če potegnemo črto: zakaj naj podjetje vlaga v sponzorstvo, če pozna svojih 20% kupcev in njihove vrednote? Zakaj naj podjetje sponzorira, če pa se to zdi pomembno samo vsakemu desetemu prebivalcu? Zakaj naj podjetje sponzorira, če pa je težko meriti učinke? Zakaj kombinirati različna orodja, kot nas uči teorija, kot npr. sponzorstvo in prodajne akcije, če pa po nekaterih raziskavah prodajni kuponi v času promocijskih akcij celo znižajo dobiček in nimajo učinka?

Če ima podjetje dobre analize, če ima strateško gledano "one voice, one look, one message", če se zaposleni trudijo slediti temeljnim vrednotam podjetja, potem sponzorstvo doprinese k profitu in ugledu.

Vsekakor je smiselno povezovati sponzorstva in upravljanje z dogodki. Že v začetku smo zapisali, da je dogodek medij - medij z zelo natančno izbrano ciljno skupino.

Do sedaj smo se pretežno ukvarjali s poslovnimi dogodki, ki imajo jasne namene, cilje, sporočila za izbrano ciljno skupino in številna orodja za doseganje le teh. Tudi sponzorstvo je eno od orodij za sporočanje svojih vrednot. S kom se želi podjetje identificirati? Je konzervativno? Napredno? Avantgardno? Neobičajno? Klasično? Sredstva, ki jih namenimo sponzorstvu, so prav tako namenjena doseganju ciljev podjetja pri določeni ciljni skupini.

Pri dogodkih še nismo izčrpali vseh možnosti, saj lahko dogodek zasnujemo tako, da ga programsko sestavimo iz znanih in popularnih akterjev, lahko pa skozi takšne dogodke dosežemo dodano vrednost, če recimo skozi dogodek pomagamo pri razvoju lokalnih potreb (ponovna vzpostavitev simfoničnega orkestra v Sarajevu) ali pa podpremo mlado perspektivno umetniško ekipo, ki z našo pomočjo uspe. Z natančno izbranimi aktivnostmi, ki jih prepoznajo redki poznavalci trga, nekatere agencije za organizacijo dogodkov in kulturni producenti, lahko dogodek dolgoročno doseže večjo odmevnost, kot spektakel estradnih zvezd.

Včasih lahko na dogodku brez konflikta ponudimo oglasni ali prodajni prostor - intimno možnost predstavitve drugega podjetja, ne da bi s tem zasenčili osnovni namen, cilj in sporočilo.

Ko organiziramo dogodek s specifično ciljno skupino, je le ta lahko zanimiva tudi za podjetje, ki bi s svojo predstavitvijo na dogodku dogodek dodatno popestril, znižal stroške organizacije in dogodek tudi izboljšal. Recimo, ko banka organizira srečanje svojih najpomembnejših komitentov, bo podjetje, ki se ukvarja s stilnim pohištvom, zainteresirano za pomoč pri atraktivni opremi prireditvenega prostora.

Skozi zgoraj omenjene primere počasi prihajamo do serij dogodkov, ki so lahko le podpora in predstavitev celotne strategije promocije in komunikacije podjetja, ki temelji na sponzorstvu dejavnosti, s katero se lahko naročnik identificira in jasno predstavi svoje vrednote in odnos do svojih naročnikov.

Še lažje pa je v specifikaciji dogodkov izbrati tiste, ki že imajo svojo ciljno skupino, njihov osnovni namen pa ni komunicirati korporativnih sporočil, ampak druženje, kulturna, športna dejavnost in podobno. Takšni dogodki že od nekdaj živijo od sponzorskih sredstev.

Sponzorstvo je skozi zgodovino dobilo podoben pridih kot donatorstvo, ki danes v veliki večini ne dosega zadovoljivih rezultatov (tudi zaradi davčne politike države, ki tovrstne oblike ne vzpodbuja). Če dogodke, ki jih nameravamo sponzorirati, gledamo kot dogodke, ki imajo lahko vse zgoraj naštetje in omenjene elemente in če v obstoječo strukturo 'zavijemo' še svoje sporočilo, dobi sponzorstvo povsem drugo dimenzijo.

Priporočljiva literatura

Upravljanje z dogodki

- Anton Shone, Bryn Parry (2001): Successful Event Management: A Practical Handbook, Thomson Learning.
- Anton Shone, Bryn Parry (2004): Successful Event Management,, Thomson Learning.
- Judy Allen, (2000): Event Planning: The Ultimate Guide to Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions.
- Judy Allen, (2002): The Business of Event Planning: Behind-the-scenes Secrets of Successful Special Events.
- Event Marketing (2002): How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions (Wiley Events Management Series); Hoyle; John Wiley & Sons Inc.
- David Watt (1998): Event Management in Leisure and Tourism, Longman.
- Godfrey Harris (2003): Essential Event Planning Kit, Americas Group Publications, U.S.
- Event Manager's Bible (2004): The Complete Guide to Planning and Organising a Voluntary or Public Event, Des Conway, How To Books.

Sponzorstva

Richard Busby (2005): Measuring Successful Sponsorship, 2nd edition., Chief Executive Officer, BDS Sponsorship.
Bruce E. Skinner, Vladimir Rukavina (2002): Event Sponsorship, The Wiley Event Management Series.

<http://www.sponsorship.ca/>

<http://www.sponsorship.com/>

<http://www.uksponsorship.com/>

<http://www.sports-sponsorship.co.uk> <http://www.sponsorship.co.uk>

PROFIL STROKOVNJAKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Nada Serajnik Sraka, ABC

Z odnosi z javnostmi se pri nas in v svetu ukvarja vedno več ljudi. Stroka se razvija skozi delovanje posameznikov, njihovo usposobljenost in sposobnosti, ki jih imajo ali razvijejo, da znajo ali zmorejo organizirati komunikacijsko funkcijo v svoji organizaciji tako, da lahko prispeva k uspešnosti organizacije v okolju. Stroka se razvija tudi prek institucionalnih oblik delovanja nacionalnih strokovnih društev ali mednarodnih strokovnih združenj, ki se zavzemajo za strokovne in etične standarde. Odnosi z javnostmi se "kujejo" tudi v izobraževalnih ustanovah, kjer s povezovanjem teorije in prakse ter z raziskovanjem nastajajo nove teorije, ki dajejo stroki strokovno utemeljenost in kredibilnost.

Ključne besede: tipične vloge v odnosih z javnostmi, komunikacijski tehnik, komunikacijski upravljavec, osebni poklicni razvoj, znanja in veščine odnosov z javnostmi, profesionalizacija v odnosih z javnostmi, akreditiranje, specializacija in generalizacija v odnosih z javnostmi, etični kodeks.

Osebni razvoj strokovnjakov za odnose z javnostmi

Z odnosi z javnostmi se pri nas in v svetu ukvarja vedno več ljudi. Gre za sorazmerno novo dejavnost, ki še razvija svojo vlogo in mesto v družbi. Prav zaradi svoje "mladosti" je dostikrat deležna očitkov. Najpogostejši pravijo, da odnosi z javnostmi sploh niso samostojna disciplina, temveč le del trženjskega spleta. Drugi ji očitajo, da niso poklic, ker ne izpolnjujejo zahtev, ki veljajo za priznane poklice. Tretji trdijo, da gre bolj za "obrt" kot za resno strokovno disciplino, ker da ni prave teoretske podlage in lastnega akademskega razvoja. Zanimivo pa je, da kljub očitkom, vedno več mladih vidi svojo bodočo poklicno pot prav v tej, navidez negotovi, disciplini.

Kaj ji daje privlačnost in moč, da pritegne mlade, pa tudi že izkušene, da se želijo preizkusiti na področju, kjer rezultatov dela ni mogoče pričarati čez noč. Je privlačna zato, ker obljublja pestro in razgibano delo in življenje? Je zanimiva, ker ponuja široke možnosti sodelovanja z ljudmi? Je draž v izzivih, kjer s pravo mero znanja in izkušenj lahko prispevaš k reševanju težav, iskanju rešitev, vzpostavljanju dialoga?

Nekaj značilnosti sodobnih odnosov z javnostmi

Kljub impresivnim številkam o hitri rasti števila praktikov za odnose z javnostmi in finančnih vrednostih, ki jih ta dejavnost dosegata, je stroka večinoma deležna nerazumevanja in podcenjevanja, ne glede na geografsko območje. Zakaj?

Različno stare tradicije.

Odnosi z javnostmi so sorazmerno mlada disciplina in se kot taka še ni dovolj uveljavila. Če imajo v ZDA, Veliki Britaniji, Nemčiji že več kot stoletno tradicijo, v večini držav pojavnost te discipline v obsegu in oblikah, kot jih poznamo danes, merimo v nekaj desetletjih. V državah srednje in vzhodne Evrope so praktične izkušnje stare šele dobro desetletje.

Različen razvoj glede na okolje.

Primerjalne študije o teoriji in praksi odnosov z javnostmi v Ameriki, Evropi, ali Aziji potrjujejo, da odnosi z javnostmi niso enotni in se v vsakem okolju, v vsaki državi razvijajo na podlagi specifičnih danosti, pogojev in vplivov, npr. zgodovinskih, političnih, ekonomskih, kulturnih, jezikovnih ali medijskih. Ko jih

primerjamo, opazimo veliko podobnosti in še več razlik.

Prevlada praktičnih izkušenj.

Stroka se na operativni ravni pospešeno razvija in cveti v vseh okoljih. Mednarodne primerjave praks kažejo, da praktične izkušnje močno prevladujejo nad teoretskimi. Če se praktiki odnosov z javnostmi z obsegom in pestrostjo praktičnih znanj lahko pohvalijo, pa so manj usposobljeni na teoretičnem polju. To včasih vodi do slabih praks in neetičnega ravnanja, ki bolj odmevajo v javnosti, kot pa potrpežljivo delovanje v skladu s strokovnimi in profesionalnimi pravili.

Feminizacija poklica.

Odnosi z javnostmi so poklic, v katerem vedno bolj pogosto srečujemo ženske in mlade. Ženske prevladujejo ne glede na okolje, geografsko območje ali področje dela. Zanimivo pa je, da le redke dosežejo najvišje menedžerske položaje. Mladi se za ta poklic odločajo iz zanimanja in tudi dokaj načrtno. Starejši so v stroko zašli bolj naključno.

Pestrost izobrazbenih in poklicnih izkušenj.

V dejavnosti najdemo ljudi z različno izobrazbo in raznovrstnimi poklicnimi izkušnjami, kar pa očitno ne moti. Kar šteje, je lastna izgradnja poklicnega profila, ki je potreben za opravljanje tega dela. Za nekatere je delovanje v tem poklicu le prehodna faza, drugi ostajajo v poklicu, celo v isti organizaciji, celotno poklicno obdobje.

Vedno bolj kompleksno delovno okolje.

S spreminjanjem organizacij, internacionalizacijo in globalizacijo se spreminjajo tudi komunikacije, saj je treba zadostiti vedno več in vedno bolj raznovrstnim zahtevam in pričakovanjem velikega števila domačih in mednarodnih javnosti.

Revolucija informacijskih tehnologije.

Najbolj revolucionarne spremembe sprožajo informacijske tehnologije, tudi na področju komuniciranja. Nova informacijska orodja omogočajo izredne možnosti tako pri obsegu, hitrosti kot pri dometu poslovanja. V komuniciranju omogočajo dialog, skorajda individualno komunikacijo, možnost povratnih odzivov.

Neurejen vstop v poklic.

Priznan poklic ima svoje strokovne in poklicne zahteve. To so priznan in referenčen obseg teoretičnih in praktičnih znanj, urejen in reguliran vstop v poklic, upoštevana poklicna pravila ter etični kodeksi. Le malo držav ima predpisan vstop na poklicno področje. Samo v Švici, Novi Zelandiji, Braziliji in Nigeriji je treba opraviti poseben strokovni izpit oz. pridobiti ustrezno kvalifikacijo, ki omogoča možnost zaposlitve na tem področju. V večini držav pa veljajo strokovna pravila in etični kodeksi, ki jih predpisujejo predvsem profesionalna društva in združenja. Dolžni so jih spoštovati njihovi člani; ni pa nujno, da sežejo do drugih praktikov.

Slaba povezanost med teorijo in prakso.

Raziskave kažejo, da manjka povezav med teorijo in prakso, da ni dovolj empiričnih raziskav, ki bi spodbudile rojstvo novih teorij, ki bi stroki dale akademsko veljavo in kredibilnost. Sistem izobraževanja in usposabljanja je slabo razvit ali pa nepovezan. V nekaterih okoljih je študij odnosov z javnostmi na univerzitetni ravni že dobro razvit, bolj redki so magistrski in doktorski programi. Predmeta "odnosi z javnostmi" pa skoraj ni v poslovnih šolah, kar ustvarja zadrege v razumevanju menedžerjev, kakšno vrednost lahko ustvari stroka in koliko lahko prispeva pri upravljanju organizacij. Izobraževanje mnogokrat ponujajo le profesionalna in strokovna društva in združenja ter druge izobraževalne ustanove. Ponujeno pa ostaja večinoma na ravni uporabnih znanj in veščin.

Kako se usposobiti za delo na področju odnosov z javnostmi?

Praktike odnosov z javnostmi najdemo praktično povsod - v profitnih organizacijah in javnih podjetjih, v državni upravi, v neprofitnih organizacijah, v agencijah.

Pregled področij dela kaže, da se praktiki odnosov z javnostmi najpogosteje ukvarjajo z odnosi z mediji, odnosi z zaposlenimi, odnosi z vlagatelji in finančnimi javnostmi, odnosi z vladnimi in upravnimi javnostmi, odnosi z lokalnimi skupnostmi, v zadnjem času pa vedno bolj pogosto tudi z mednarodnimi javnostmi. Pri delu uporabljajo vrsto tehnik in orodij za odnose z javnostmi. Praktiki za odnose z javnostmi so, kot trdita ameriška avtorja Hunt in Grunig¹, predvsem mojstri pri uporabi vrste različnih tehnik. Znajo zagotoviti medijsko pozornost, pripraviti sporočilo za javnost, organizirati novinarsko konferenco, napisati in oblikovati besedila, organizirati dogodke, pisati govore, se pogajati, ... (Hunt, Grunig:1995, 4)

Ne glede na področje delovanja in delovni staž se praktiki pojavljajo in preizkušajo v različnih vlogah. Ameriški teoretiki Cutlip, Broom in Center² navajajo štiri take prevladujoče vloge: **komunikacijski tehnik** (izvajalec različnih aktivnosti), **izvedenec** (avtoriteta za področje komuniciranja, raziskuje, opredeljuje probleme, razvija programe in jih izvaja), **komunikacijski posrednik** (omogoča povezave, deluje kot razlagalec, posrednik med organizacijo in njenimi javnostmi) in **pomočnik pri reševanju težav** (sodeluje pri odkrivanju in reševanju težav, opredeljevanju komunikacijskih potreb in njihovem reševanju). (Cutlip, Broom, Center: 1994, 42-44)

Iz raziskave o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu³ je očitno, da sta najbolj izraziti predvsem dve temeljni vlogi: **vloga tehnika** in **vloga upravljavca**.

Komunikacijski tehnik skrbi za izvedbo tehničnih nalog, kot so pisanje, organiziranje dogodkov, urejanje publikacij, itd. **Komunikacijski upravljavec** pa raziskuje, načrtuje in upravlja s programi odnosov z javnostmi.

Obe vlogi sta pomembni. Grunig pravi, da brez tehnikov ne bi bilo mogoče izvajati programov, brez upravljavcev pa bi bili programi odnosov z javnostmi podobni perpetuum mobile, ki bi venomer nekaj počeli, ne da bi pomislili, zakaj je to sploh potrebno (Grunig, 1995: 4).

Praktik odnosov z javnosti začne svojo kariero na ravni tehnika, z usposobitvijo pa preide na raven upravljavca. Pogosto se ena ista oseba lahko pojavlja v obeh vlogah, posebej v manjših organizacijah. Ne glede na to, katero vlogo nekdo opravlja, pomembno je, da je treba na odnose z javnostmi, če želimo, da bodo uspešni, treba gledati z upravljalškega vidika.

Potrebno znanje in veščine

Strokovnjak za odnose z javnostmi ni mogoče nastati čez noč. Če boste o profesionalni poti vprašali starejše kolege, vam bodo povedali, da strokovnjaka po vsem izobraževanju in različnih oblikah usposabljanja naredi šele "kilometrina" v tem poslu. Gruban je zapisal, da "je cesta do osebnega zadovoljstva v poklicu odnosov z javnostmi tlakovana s trdim delom, skrbnim načrtovanjem kariere, samokritičnostjo in introspekcijo, osredotočenostjo, predanostjo, vztrajnostjo ter terja veliko mero zrelosti, empatije, intelektualne radovednosti in želje po nenehnem učenju" (Gruban, 1998: 37).

1 Todd Hunt, James Grunig: Tehnike odnosov z javnostmi. DZS. Ljubljana 1995.

2 Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Gleb M. 1994. Effective Public Relations, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 7. izdaja.

3 Raziskava Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC- International Association of Business Communicators).

Svetovalec za odnose z javnostmi mora imeti znanja in veščine, ki mu omogočajo delovati kot:

- **strateški načrtovalec** (načrtno, stalno, proaktivno delovanje z namenom opredeliti strategijo delovanja organizacije ter na podlagi analiz prepoznati prednosti in slabosti organizacije in njenega delovanja),
- **izvajalec komunikacijskih aktivnosti** (uresničevanje komunikacijskih strategij: ustvarjanje in organiziranje dogodkov, obveščanje, objavljane...),
- **svetovalec** (na kakšen način, s katerimi sredstvi, orodji in tehnikami naj bi organizacija komunicirala, kako naj bi ravnala v posameznih primerih, okoliščinah) in
- **raziskovalec in analitik** (raziskovanje okolij, prepoznavanje trendov, odzivov). (Ašanin Gole, 1998: 49-50).

Za opravljanje poklica so potrebna znanja s področja dela (strateško načrtovanje v odnosih z javnostmi, poznavanje procesov, tehnik in orodij za odnose z javnostmi - krizno komuniciranje, odnosi z mediji, odnosi z vlagatelji, itd.). Praktiki odnosov z javnostmi bi morali obvladati splošna znanja s področja komunikologije, novinarstva, trženja, oglaševanja, poleg pa še nekaj znanj s področja psihologije, ekonomije, politologije, sociologije, ekonomije. Zaželeno so tudi specialistična znanja s področja menedžerskega in strateškega upravljanja organizacij, financ, upravljanja z ljudmi, razumevanja različnih kultur.

Praktik mora obvladati tudi pisne, govorne, uredniške, predstavitvene, organizacijske veščine, znati pa mora uporabljati tudi informacijske tehnologije. Praktik mora razviti nekatere posebne sposobnosti, kot so: reševanje problemov, sprejemanje odločitev, sodelovanje z ljudmi, prevzemanje odgovornosti, sposobnost hitrih presoj in reagiranja, pogajalske spretnosti.

In ne nazadnje so pomembne tudi nekatere osebne lastnosti. Med te prištevamo: samoiniciativnost, energičnost, stabilnost, zdravo razumsko razmišljanje, tolerantnost, intelektualno radovednost, vzdržljivost, ustvarjalno razmišljanje, voditeljske sposobnosti, sposobnost aktivnega poslušanja.

Ali obstaja vzorčni model profesionalne poti?

Raziskovalci pri proučevanju razvojnih karier na različnih področjih in v različnih državah prepoznajo vzorčne primere, ki bi lahko postali model, kako graditi osebno profesionalno pot⁴. Za delovanje na področju odnosov z javnostmi se priporoča visokošolska izobrazba. Študijsko obdobje običajno traja od tri do štiri leta, po diplomi pa kandidat vstopi v fazo strokovnega izpolnjevanja, ki navadno traja dve do tri leta. Po diplomi se kandidat zaposli in začne pridobivati izkušnje. Te so lahko zelo različne. Dolžina in kakovost izkušenj iz tega obdobja je zelo povezana s področjem dela ali vrsto organizacije. V velikih svetovnih agencijah na primer kandidatu omogočijo posebno izobraževanje. Tudi praktični primeri, s katerimi se srečuje pri delu, so odlična šola, ki omogoča hitro napredovanje in kakovostno rast. Kakovostne izkušnje doseže tudi v organizacijah, ki imajo že razvite službe za odnose z javnostmi in namenjajo pozornost razvoju kadrov.

Praktik na tej stopnji pridobiva znanja in veščine na tehnični ravni, sčasoma pa tudi znanja o strateškem načrtovanju in upravljanju odnosov z javnostmi.

Po petih letih je kandidat pred odločitvijo, v kateri smeri naj gradi in razvija strokovna znanja. Ali naj postane "generalist" ali specialist? "Generalisti" so tisti, ki osnovna znanje in sposobnosti razvijajo v smeri usposobljenosti za svetovanje, strateško komunikacijsko načrtovanje in upravljanje.

4 Navedeno v nadaljevanju je predstavil dr. Jon White na seminarju 'Kako graditi kariero v odnosih z javnostmi'. Glej MM, 2002:2

Specialisti se usmerijo v določeno področje, npr. postanejo specialisti za krizno upravljanje, za vladne odnose, za odnose s finančnimi in delniškimi javnostmi in podobno.

Usposabljanje izkušenega profesionalca, ne glede na to, na katero področje se usmeri, traja vsaj deset let. Zelo pomembne so prav izkušnje. Proces usposabljanja se ne zaustavi. Kakovostno delovanje zahteva nenehno učenje in izpopolnjevanje.

Raziskovalci so ugotovili, da praktik za odnose z javnostmi za uspešno delovanje potrebuje štiri osnovne sklope znanj: sociološka znanja, posebno s področja raziskovanja, upravljavska znanja in poslovne veščine, znanja s področja poznavanja in razumevanja različnih kulturnih okolij, razlik, jezikovnih posebnosti ter komunikacijska znanja.

Na svetu še ni študija, ki bi v celoti izpolnil te zahteve. Ko se odločamo, kako razširiti in nadgraditi naše znanje, lahko izbiramo med študijem MBA, magistrskim študijem na nekem drugem področju in nekaterimi specialističnimi študiji.

Praktiki praviloma stroke ne zapuščajo, ampak se selijo iz svetovalnih agencij v profitne organizacije, občasno obratno, ali pa prestopajo na akademsko raven. Za mnoge je to življenjska usmeritev, zato je primerno, da svojo poklicno pot načrtujejo. Zanimivo je, da se v zadnjih desetletjih naše okolje in organizacije tako spreminjajo, da delo v isti organizaciji ponuja veliko različnih področij in izzivov, tako da ima človek občutek, da je zamenjal kar nekaj služb.

Vsakdo, ki namerava ostati v tem poklicu vsaj nekaj časa, bi moral, kot svetuje Gruban, narediti načrt osebnega poklicnega razvoja, ki zajema redno branje in spremljanje strokovne literature, udeležbo na seminarjih doma in v tujini, obiskovanje strokovnih konferenc in simpozijev, druženja in srečevanja s kolegi v strokovnem društvu (Gruban, 1998: 38). Pomembno je imeti stalen stik z mednarodnim strokovnim okoljem, tako prek članstva v enem od mednarodnih strokovnih združenj (npr. Mednarodnem združenju poslovnih komunikatorjev IABC - International Association of Business Communicators), ali pa vsaj spremljati delo Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA), svetovne PR zveze (Global Alliance for Public Relations and Communications Management), Evropskega združenja za izobraževanje in raziskovanje v odnosih z javnostmi (Euprera), angleškega instituta za odnose z javnostmi (IPR- Institute of Public Relations).

Zelo poučna zna biti vaja, kako pripraviti komunikacijski primer za pridobitev strokovne nagrade za komunikacijsko odličnost, kot so: slovenska nagrada PRizma, ali pa mednarodni nagradi Zlato pero (Gold Quill pri IABC) in Srebrno nakovalo (Silver Anvil pri IPRA).

Potrditev strokovne kompetentnosti je lahko tudi pridobitev akreditacijskega naziva, kot sta ABC - akreditirani poslovni komunikator pri IABC ali APR - akreditirani strokovnjak za odnose z javnostmi pri IPRA.

Najpomembnejši spletni naslovi:

<http://www.prss-drustvo.si/> - spletni naslov Slovenskega društva za odnose z javnostmi - PRSS

<http://www.euprera.org/> - spletni naslov Evropskega združenja za izobraževanje in raziskovanje odnosov z javnostmi-EUPRERA

<http://www.globalpr.org/> - spletni naslov Mednarodne zveze za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment - GLOBAL PR ALLIANCE

<http://www.ipranet.org/> - spletni naslov Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi - IPRA

<http://www.iabc.com/> - spletni naslov Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev -IABC

<http://www.ipr.org.uk> - spletni naslov britanskega društva za odnose z javnostmi - IPR

ORGANIZACIJA FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Nada Serajnik Sraka, ABC

Mnogo organizacij in njihovih menedžerjev se zaveda, da odnosov z različnimi javnostmi, ki so pomembne za organizacijo, ne smejo prepustiti naključju. Še vedno pa se najdejo taki, ki odnose z javnostmi razumejo predvsem kot odnose z mediji ali kot organizacijo promocijskih dogodkov. Največkrat šele v kriznih situacijah spoznajo razsežnost te dejavnosti, ko ugotovijo, da je krizo veliko težje reševati, če ni dovolj znanja in izkušenj, če ni utečenih kanalov in načinov komuniciranja.

Ključne besede: oddelek za odnose z javnostmi, odličnost v odnosih z javnostmi, dominantna koalicija. Kako naj se organiziramo, če nimamo v organizaciji nikogar, ki bi bil znal postaviti in voditi profesionalne odnose z javnostmi, ali kako pomagati lastnemu oddelku, da bi bil učinkovitejši in ne bi samo živel od dogodka do dogodka?

Lastno ali najeto osebje

Še vedno je veliko organizacij, v katerih je za izvajanje te dejavnosti zadolžena le ena oseba. Njihov položaj v organizacijski strukturi je zelo različen. Kadrovska zasedenost in položaj v organizaciji sta odvisna predvsem od tega, kako velik pomen in podporo namenja vodstvo tej dejavnosti, od velikosti organizacije in opredelitve aktivnosti odnosov z javnostmi, ki jih organizacija potrebuje.

Če organizacija želi izvajati proaktivno in načrtovano politiko odnosov z javnostmi in nima nikogar, ki bi to dejavnost koordiniral, je pametno, da začetne korake zasnuje s specializirano zunanjo pomočjo. Samostojni svetovalec ali svetovalna agencija za odnose z javnostmi bo proučila položaj organizacije, opredelila njene prednosti in slabosti, poiskala priložnosti in opozorila na morebitne pasti, pripravila komunikacijsko strategijo in načrt ter poskrbela za strokovno vodenje aktivnosti.

Prej ali slej pa se pojavi vprašanje, kako dolgo kupovati te storitve na trgu, posebej enostavne. Ali ni primerno sčasoma zaposliti ali vzgojiti lastno osebje?

Ko tehtamo možnosti med lastno službo oziroma oddelkom ali izvajanjem aktivnosti s pomočjo specializirane agencije za odnose z javnostmi, moramo bolj podrobno pogledati prednosti in slabosti ene in druge odločitve.

Prednosti lastne službe/oddelka so:

- dobro poznavanje panoge, v katero sodi organizacija;
- boljša vpetost v organizacijo in povezanost z njenimi cilji, potrebami in pričakovanji;
- hiter dostop do pravih informacij in njihovih virov ter s tem sposobnost hitrega ravnanja.

Kljub prednostim obstaja tudi nekaj **slabosti:**

- profesionalna šibkost, ki je posledica nezadostne usposobljenosti;
- problematičnost zaradi neustreznega pozicioniranja dejavnosti in človeka, ki jo opravlja;
- morebitna pristranskost in pretirana lojalnost do delodajalcev.

Sodelovanje s specializirano agencijo ima svoje prednosti:

- bogastvo znanj in izkušenj, ki jih je pridobila pri delu z različnimi strankami;
- zna razmišljati in načrtovati na strateški ravni in lahko ponudi interdisciplinarni pristop;
- neodvisno in nepristransko svetuje, saj je neobremenjena z domačimi problemi in medsebojnimi razmerji;
- navadno ima neposreden dostop do vodstva, uživa njihovo zaupanje in lahko hitro ukrepa.

Med slabosti pa so naslednje:

- pogosto (pre)zaposlenost agencijskih strokovnjakov;
- občasno se težje živijo v vse posebnosti neke organizacije in panoge;
- (pre)visoke cene storitev;
- pri delu je omejena le na pogodbeni dogovor.

Kakšni so odlični oddelki za odnose z javnostmi?

V deželah, kjer ima dejavnost odnosov z javnostmi več desetletno tradicijo, so organizacije ugotovile, da je lasten oddelek v večini primerov smiseln in potreben, njegovo delovanje pa je mogoče dobro dopolniti s pomočjo sodelovanja s specializiranimi agencijami za odnose z javnostmi, posebej takrat, ko v domači hiši ni dovolj znanja (odnosi s specialnimi javnostmi npr, finančnimi, aktivističnimi skupinami, itd), ko domači oddelek ne obvladuje situacije (kriza ali obsežni projekt). Agencija lahko stalno svetuje pri trdih strokovnih oreh in kompleksnih vprašanjih, je bogat vir znanja in izkušenj in strokovnjak za odnose z javnostmi se lahko veliko nauči.

Odnosi z javnostmi pomenijo načrtovan proces komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi z namenom, da bi s komunikacijskimi aktivnostmi podprli doseganje organizacijskih poslovnih ciljev. Če naj odnosi z javnostmi prispevajo k poslovnemu uspehu, morajo biti učinkoviti. Za učinkovitost pa je potrebno izpolniti kar nekaj pogojev na ravni usposobljenosti PR- praktika, na ravni PR-oddelka in na ravni organizacije.

V študiji IABC o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu¹ so strokovnjaki ugotovili, da je za učinkovitost in odličnost odnosov z javnostmi potrebno izpolniti naslednje pogoje:

- komuniciranje mora biti strateško in biti mora del celotnega vodenja podjetja;
- odnosi z javnostmi morajo imeti avtonomno funkcijo;
- oddelek mora poročati neposredno vodstvu organizacije;
- delovati morajo v samostojni organizacijski enoti;
- prizadevati si morajo za dvosmerno komuniciranje;
- organizacijsko enoto mora voditi komunikacijski menedžer;
- obstajati morajo enake profesionalne možnosti za moške in ženske.

Umeščenost, organiziranost in delovna področja

Sestava, organiziranost, delokrog in vloga oddelkov za odnose z javnostmi se razlikujejo od organizacije do organizacije.

V majhnih organizacijah je običajno zaposlen en človeka, ki je “deklica za vse” aktivnosti. Večje in bolj razvite organizacije imajo v oddelkih za odnose z javnostmi zaposlenih več ljudi; velike korporacije tudi do sto in več. V velikih državah deluje v vladnih odnosih z javnostmi več tisoč strokovnjakov.

Pri organiziranosti ločimo med organiziranostjo na ravni organizacije in notranjo organiziranostjo oddelka. Praksa kaže, kar potrjujejo tudi raziskave², da je najboljša samostojna organiziranost oddelka, ki združuje vse dejavnosti s področja odnosov z javnostmi in je podrejen neposredno vodstvu podjetja.

1 Raziskava” Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu” pod pokroviteljstvom raziskovalnega sklada Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC), od 1983 do 2003.

2 Raziskave IABC o odličnosti v odnosih z javnostmi.

Oddelek za odnose z javnostmi za vodstvo organizacije in druge oddelke opravlja naslednje naloge:

- pridobiva informacije;
- rešuje ali sodeluje pri reševanju problemov;
- razjasnjuje in osmišlja okoliščine;
- pripravlja poročila, analize, predloge;
- povezuje različne organizacijske oddelke in uglašuje sporočila organizacije;
- svetuje vodstvu in drugim vodjem;
- spodbuja stalno učenje in usposabljanje;
- razvija organizacijske izboljšave pri odnosih z javnostmi in v organizaciji na sploh³.

Samo samostojen, visoko usposobljen oddelek bo lahko pripravil ustrezne predloge in rešitve, ki jih potrebujejo vodstvo ali ključni ljudje v organizaciji za odločanje (dominantna koalicija⁴). Če je ta oddelek umeščen drugače ali podrejen nekemu drugemu oddelku ali področju (oddelek trženja, kadrovski oddelek, pravni oddelek), je naloge odnosov z javnostmi nemogoče izvajati na strateški ravni. Podrejenost zatire avtonomnost odločitev, sposobnost sodelovanja v strateškem upravljanju organizacije in izvajanje poslanstva.

Notranja organiziranost oddelkov za odnose z javnostmi je različna. Večji oddelki so organizirani lahko po področjih dela (npr. odnosi z mediji, urejanje in izdaja publikacij, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z zaposlenimi, itd.) ali pa kar po izvedbenih orodjih odnosov z javnostmi (urednik publikacij, spletni urednik, raziskovalec, organizator dogodkov, pisec besedil, urednik celostne podobe, itd.). Praviloma oddelki za odnose z javnostmi delujejo na večini področij in uporabljajo iste tehnike in orodja. Vendar delo v različnih sektorjih in panogah zahteva različne poudarke. V profitnem sektorju je na primer bistvena profitna usmerjenost in odgovornost do delničarjev, v javnem in neprofitnem sektorju sta na primer bolj odločilnega pomena preglednost delovanja in družbena odgovornost.

Status, sestava in umeščenost so odvisni od razumevanja funkcije odnosov z javnostmi v organizacije, podpore, ki jo je deležna in seveda od usposobljenosti strokovnjakov za odnose z javnostmi.

Priporočljiva literatura

- Pedja Ašanin Gole (1998): Delovno mesto v podjetju. Zbornik: Praksa odnosov z javnostmi. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (ur.), Pristop.
- David Dozier, James Grunig, Larissa Grunig (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication management. Lawrence Earlbaum Associates.
- Todd Hunt, James Grunig (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS. Ljubljana.
- Brane Gruban (1998): Izobraževanje za odnose z javnostmi. Zbornik: Praksa odnosov z javnostmi. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (ur.), Pristop.
- Lela B. Njatin (1998): Delovno mesto v neprofitni organizaciji. Zbornik: Praksa odnosov z javnostmi. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (ur.), Pristop.
- Nada Serajnik Sraka, Branko Vidrih (2001): Vladni odnosi z javnostmi; model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji. Teorija in praksa, 4, 650-674.
- Nada Serajnik Sraka (1998): Odnosi z javnostmi v državni upravi. Zbornik: Praksa odnosov z javnostmi. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (ur.), Pristop.
- Nada Serajnik Sraka (2002): Ali so odnosi z javnostmi eden od poklicev prihodnosti? MM, februar.
- Alison Theaker (2004): Priročnik za odnose z javnostmi. GV založba (Zbirka PR).
- Dejan Verčič (1999): Odnosi z javnostmi v Evropi. Teorija in praksa, 36, 4, str. 519 - 529.
- Franci Zavrl (1998): Delovno mesto v agenciji. Zbornik: Praksa odnosov z javnostmi. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci (ur.), Pristop.
- Klasifikacija PR poklica, www.prss-drustvo.si, PRSS predstavitev - Temeljni dokumenti

³ Prirejeno po Gruban, Verčič, Zavrl (1997) in Dozier, Grunig (1995).

⁴ Skupina znotraj organizacije, ki ima moč sprejemanja in uveljavljanja odločitev o usmeritvi organizacije, njenih nalogah, ciljih in funkcijah (Theaker, 2004:55)

UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI IN ODNOSI S POTROŠNIKI

Lucija Marovt, Andrej Drapal

Proces celovitega pozicioniranja blagovne znamke, ki je odgovornost in skrb celotne organizacije, torej tudi vseh zaposlenih. Uporabniki znamke namreč primerjajo obljubo znamke z dejansko izkušnjo, ki jo pridobijo ob vsakršnem stiku z njo. To vpliva tudi na odnose s potrošniki, ki ne temeljijo več na prodajno-tržnem konceptu, ampak na vzpostavljanju enakovrednega, dolgoročnega in lojalnega razmerja z uporabnikom.

Ključne besede: znamka in blagovna znamka, identiteta znamke, korporativna in izdelčna/storitvena znamka, koncept (elementi) znamke, upravljanje in skrbništvo znamke, marketinški splet.

Pomen znamke

Znamka je največje premoženje podjetja, saj lahko z dobro zasnovanimi in učinkovito vodenimi znamkami doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov oziroma vseh deležnikov, ki prihajajo v stik z znamko. Vrednost dobrih znamk se kaže takrat, ko se podjetje znajde v težavnih razmerah - takrat je poleg učinkovitih ukrepov nadvse pomembna prav močna znamka. Močna in ugledna znamka pa ne izhaja le iz vrednosti, temveč predvsem in vse bolj iz dejstva, da prispeva h kakovosti življenja. Znamke, ki jih kupujemo in uporabljamo, govorijo o tem, kakšni smo, torej o naši osebnosti, prav tako pa sporočajo tudi, za kakšne vrednote se zavzemamo. Znamke torej ohranjajo prepričanja - zato niso pomembne le za kupce, ampak tudi za zaposlene. Zaposleni morajo razumeti, kaj znamka, ki jo ponujajo, predstavlja, poznati morajo znamkino usmeritev, poslanstvo in vrednote. Ko jo razumejo, jo tudi živijo, s tem pa tudi sami predstavljajo vrednote in sporočila znamke. Tako so zaposleni nadvse pomembni za večanje uspešnosti, moči in ugleda znamke.

V znamkah se prepleta več vrst vrednot, ki jih zaznavamo in presojujemo na različne načine. Osnovni nivo pripada funkcionalnim vrednotam, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojujemo razumsko. Iz funkcionalnih vrednot izhajajo tudi funkcionalne lastnosti (prednosti). V sodobnem svetu pa so številne organizacije ugotovile, da je funkcionalne lastnosti mogoče posnemati oziroma celo preseči, kar pomeni, da takšne lastnosti niso nujno razlikovalne in da ne spodbujajo k nakupu ali uporabi, s tem pa tudi ne k večji uspešnosti znamke. V uspešnih znamkah se s funkcionalnimi vrednotami in lastnostmi prepleta čustveni nivo. Čustvene vrednote presojujemo s čustvenega vidika, ki pa je dejanski spodbujevalec za nakup in uporabo. Zato mora organizacija utrditi zavest o funkcionalnih lastnostih znamke, za tem pa o njenih čustvenih lastnostih. Nadgradnja čustvenega nivoja znamke je tako imenovani izkustveni nivo, ki zajema najbolj pomembni del znamke: to je njena obljuba. Kupci primerjajo obljubo znamke z neposredno izkušnjo z njo, na tej osnovi pa se odločajo, ali je znamka res to, kar obljublja oziroma neposredno izkušnjo z znamko primerjajo z njeno obljubo - to je podlaga za njihovo nadaljnjo odločitev, ali bodo znamki lojalni ali ne.

Piramida znamke:



Zato se je sodobni branding po eni strani usmeril, po drugi pa razpršil širše od tradicionalnega: na preučevanje množstva **manifestacij branda**, tako imenovanih **trenutkov resnice**. Ti trenutki resnice so konkretne izkušnje, ki jih znamke posredujejo svojim uporabnikom. Ker je eden od ciljev upravljanja z znamkami večanje njihove vrednosti, so tisto, na kar lahko vplivajo upravljalci znamk, prav trenutki resnice. Vsak uporabnik izdelkov in storitev jih ocenjuje (vrednoti) iz svojih izkušenj. Konkretnije: svojo izkušnjo ocenjuje glede na pričakovanja, glede na to, kar sta mu določeni izdelek ali storitev obljubila. Če je znamka preseгла pričakovanja, ki jih posreduje v svoji obljubi, potem njena cena raste; če pa uporabniška izkušnja ni dosegla pričakovanj, potem znamka izgubi.

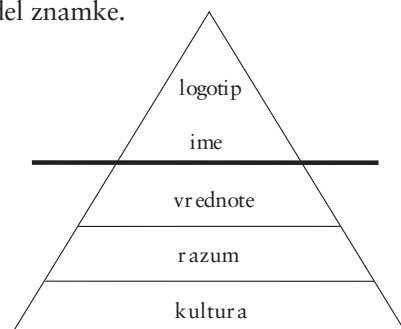
Uporabnikova izkušnja je torej skupek vseh dimenzij določene znamke, vseh njenih trenutkov resnice. In kaj so običajni trenutki resnice? Vsaka znamka ima svoje specifične trenutke. Avto lahko zataji pri vžigu - ali pa ne. Šampon se lahko peni - ali pa ne. Serviser v servisu za omenjeni avto je lahko zainteresiran - ali pa ne. Predstavniki proizvajalca šamponov so lahko na novinarski konferenci urejeni - ali pa ne. Takšen vidik brandinga, ki se kaže tudi preko zaposlenih, se je sprva sicer začel širiti v storitvenih dejavnostih, kjer so zaposleni v vsakdanjem stiku z uporabniki znamke. Danes vemo, da so tudi klasični izdelki prežeti z energijo tistih, ki te izdelke izdelujejo, prodajajo, popravljajo itd. Za zmagovite in najbolj uspešne znamke je značilno, da so prav zaposleni tisti, ki jih ustvarjajo in verjamejo v njih - ne glede na to, da ti zaposleni morebiti nikoli niso v neposrednem stiku s kupcem oziroma porabnikom znamke.

Znamka in blagovna znamka

Vizualna pojavnost je le en vidik upravljanja z znamkami, ki je njen najbolj vidni trenutek resnice. Širše razumevanje brandinga, znamk in njenih manifestacij (trenutkov resnice) prinaša tudi pomembno razliko pri opredeljevanju dveh terminov: znamka in blagovna znamka. Z izrazom **blagovna znamka (trademark)** mislimo na zaščitni znak, ime, simbol, ki jih sestavljajo besede, črke, številke, simboli, podpisi ali različne oblike. Za blagovne znamke običajno skrbijo pravniki in patentni zaščitniki, saj so kot takšne stvar pravne zaščite. Blagovna znamka je torej zaščitena zunanja manifestacija znamke. **Znamka** pa je nekaj, za kar skrbijo vsi; ima svoje lastno življenje, ki ji ga dajejo in ki ga krepijo njeni ustvarjalci. To, da ima življenje, pomeni, da je ves čas enaka, a vseeno dovolj fleksibilna in drugačna - kot so malo drugačni ljudje, ki jo ustvarjajo. Znamka živi, a če je učinkovito vodena, se ne spreminja preveč, saj mora svojim uporabnikom zagotavljati, da bodo vedno dobili, kar pričakujejo. Coca-Cola je primer znamke, ki je že več kot stoletje bolj ali manj enaka, a vendarle je skozi čas spreminjala tako elemente svoje zunanje podobe kot tudi okus. Malenkostno je sicer spreminjala svojo predstavitev in pojavnost na trgovskih policah, vendar bi tudi današnje generacije takoj prepoznale priljubljeno pijačo na ameriških policah iz sredine prejšnjega stoletja. To je zato, ker se ključni elementi formule - ampak ne formule pijače, temveč formule znamke - skozi čas niso bistveno spreminjali.

Večplastnost znamke in odnos med vidnimi in očem prikritimi dejavniki, ki vplivajo na vsebino (formulo) znamke, običajno prikažemo z ledeno goro. Pri razumevanju znamke namreč prepogosto mislimo le na ime in logotip - to sta dejavnika nad površjem ledene gore in kot takšna vidna dela s stališča kupca (potrošnika, uporabnika). Ime in logotip pa sta izpeljanki mnogo bolj kompleksnih dejavnikov vpliva in nevidnih postopkov dodajanja vrednosti. Mednje uvrščamo kulturo, razum in vrednote. To so dejavniki, na katere imajo poleg trženjskih impulzov vpliv tudi tisti, ki so pomembni na ravni celotne organizacije in kjer dejansko nastaja dodana vrednost. Celovita znamka je torej tista, kjer z načrtnim postopkom povežemo različna področja, in kjer nevidni dejavniki iz ozadja podpirajo vidni del znamke.

Ledena gora znamke:



Proces oblikovanja identitete znamke (elementi znamke) in proces realizacije

Znamke je torej zaradi potrebno razumeti in dojemati z dveh vidikov: zunanega in notranjega. Zunanji vidik je osnova za uresničevanje obljub za kupce, notranji vidik razumevanja znamke pa je sredstvo za spodbujanje in motiviranje zaposlenih. Poenotena oblika zunanega in notranjega vidika znamke zmanjšuje in preprečuje možnosti za neusklajena sporočila in pojavnost znamke. Gre za skupek vrednot, lastnosti in še nekaterih drugih elementov, ki predstavljajo kulturo organizacije. Če jo zaposleni poznajo, je znamka (kot jo določajo elementi) njihova usmeritev za razmišljanje in delovanje. Po drugi strani pa je znamka obljuba za kupce oziroma uporabnike znamke.

Celoten proces delimo na tri stopnje:

- definiranje identitete znamke, v katerem določamo vsebino (elemente) znamke, kar prikažemo v formuli znamke,
- definiranje trenutkov resnice, to je določanje vseh manifestacij znamke zunaj in znotraj podjetja, ter
- realizacija znamke v vseh trenutkih resnice, skladno s formulo znamke.

Znamka torej ni le pojavna raven izdelka, ime ali logotip. Znamka je skupek elementov, ki so njena osnovna usmeritev, ki jo vodijo, usmerjajo in tvorijo njeno celovito (in ne le tržno) pozicioniranje. Elementi znamke so:

- poslanstvo / namen,
- vizija,
- vrednote,
- osebnost,
- razlikovalna prednost in
- korist za kupca/uporabnika.

V središču teh elementov oziroma njihov preplet pa je **obljuba znamke**.

Elementi znamke so heterogeni, nanašajo se na različna področja (to je zgornji in spodnji del ledene gore), zato posledično vplivajo na širok spekter segmentov: na organizacijsko kulturo, vedenje zaposlenih, izdelke in storitve, trge in potrošnike, oblikovanje in komuniciranje. Prav zato je obljuba znamke povzetek njenih elementov in zato samo bistvo znamke.

Za prve tri elemente je značilno, da morajo biti močno prisotni in skladni z jedrom organizacije, predvsem pa jih morajo poznati, razumeti in se z njimi strinjati vsi zaposleni. **Poslanstvo** je najbolj splošen element znamke, ki govori, čemu je znamka namenjena, zakaj sploh obstaja in kakšna je njena vloga. Znotraj tega se morajo prepoznati tudi zaposleni, morajo razumeti namen (tudi v kontekstu širšega socialnega okolja). **Vizija znamke** je zagotovilo prihodnosti, saj izraža dolgoročno naravnost znamke in njene cilje, ki jih skuša doseči. Zaposleni morajo razumeti, kakšna je vizija znamke, da jo lahko dejansko uresničujejo. Pomemben element za celovito razumevanje in realizacijo znamke so **vrednote**. Vrednota je prepričanje, ki človeka usmerja k njegovemu vedenju, saj predstavlja to, kar je. Gre za preprosto dejstvo: če so zaposleni zavezani vrednotam znamke, bosta njihovo vedenje in zagnanost navdušila tudi ciljno skupino. Ljudje smo namreč lojalni tistim znamkam, ki ustrezajo našim vrednotam, po drugi strani pa iščemo zaposlitev v podjetjih, ki imajo podobne vrednote. Eno izmed načel uspešne znamke je majhno število njenih ključnih vrednot, ki jih naj ne bi bilo več kot pet. Sploh v korporativnem pogledu zaposleni odločilno prispevajo k vrednotam znamke, hkrati pa so pomemben pokazatelj njene vrednosti.

Prvi trije elementi znamke govorijo predvsem o tem, kaj znamka je, preostali trije elementi pa znamko predstavljajo. Osebnost oziroma **lastnosti znamke** v prvi vrsti prikazujejo način, s katerim se znamka predstavlja. Gre za odraz vrednot, ki se skrivajo v ozadju.

Zato je nadvse pomembno, da si vrednote in osebnost ne nasprotujejo. V kolikor se to zgodi, prihaja do zmede, nerazumevanja, nekonsistentnega udejanjanja zaposlenih in posledično do manjše uspešnosti znamke. Osebnost namreč deluje kot motivacijski dejavnik pri nakupu, saj so uporabniki (kupci, potrošniki) bolj naklonjeni znamkam, za katere so značilne vrednote, ki jih spoštujejo tudi sami. Osebnost znamke vpliva na zunanjo podobo in druge znake izdelka, ki ga znamke označuje. **Razlikovalna prednost** znamke se nanaša na njen odnos do okolja, trga in konkurence. Pri določanju posameznih elementov znamke moramo namreč paziti, da ne gre le za klasične lastnosti (npr. kakovost), ampak da so v določenem segmentu razlikovalne, saj le takšne zagotavljajo tudi uspešen tržni nastop. Z njimi definiramo tudi uporabnike znamke (kupce, potrošnike), da bo znamka za njih zanimiva. Zadnje elemente znamke, **korist za uporabnika (kupca)** pa se nanaša na pričakovanja kupca in izpolnjevanje obljube, ko uporabi izdelek oziroma preizkusi storitev. Pri tem je zelo pomembno, da se zavedamo razlike med funkcionalnimi koristmi in čustvenimi oziroma izkustvenimi koristmi, saj dodano vrednost dosegamo s slednjima.

Skrb za znamko v tem pogledu ni domena zgolj najvišjega vodstva ali marketinškega oddelka. **Skrbništvo znamke** je odgovornost precej širšega kroga zaposlenih. Po tem, ko so določeni vsi elementi znamke, je za njeno implementacijo in "virusno" širjenje znotraj podjetja potrebno oblikovati skupino zaposlenih, tako imenovanih skrbnikov znamke. Skrbništvo znamke je funkcija celotnega tima, ne le posameznika, in pomembna za vzdrževanje znamke. V tej skupini sicer določimo vodjo oziroma koordinatorja, to je skrbnika znamke. Naloge in odgovornosti skrbnika oziroma celotne skrbniške skupine niso vezane le na operativno izvedbo implementacije. Skrbništvo znamke predstavlja skrb in odgovornost za njen obstoj, razvoj, ohranjanje njene identitete in sodelovanje zaposlenih. V tej luči imajo drugačno vlogo tudi tako imenovani "brand managerji". Njihova tradicionalna vloga na ta način postaja še bolj pomembna, saj zahteva večjo motiviranost, skrb, razumevanje in realizacijo znamke.

Odnosi s potrošniki

Dolgoročno, lojalno in enakovredno razmerje s potrošniki (kupci in uporabniki) je cilj delovanja vsake organizacije in vsake znamke. K večji vrednosti znamke prispevajo zaposleni in potrošniki, ki presojujejo različne vidike znamke. Zato prodajno-marketinški koncept ne zadostuje več, ključna je gradnja odnosov s potrošniki. Pri odnosih s potrošniki najprej določimo marketinške, zatem pa še komunikacijske cilje. Komuniciranje je le del odnosov s potrošniki, saj z njim le podpremo marketinške in poslovne cilje. Naraščajoče potrebe po individualizmu zahtevajo vzpostavljanje simetričnih in dvosmernih odnosov s potrošniki, kar zahteva poslušanje potrošnikov in skuša doseči njihovo vpetost.

V klasični marketinški teoriji temelji marketinški splet na principu **4P: izdelek (Product), cena (Price), prodajne poti (Place) in promocija, komuniciranje (Promotion)**. Zaradi specifične narave pri storitveni dejavnosti dodamo še **3P: pojavnost (Physical evidence), prodajno mesto (Placement) in ljudje (People)**. Vse več organizacij pa se zaveda, da povečini klasične izdelčne dejavnosti ne dosegajo dodane vrednosti po tradicionalnem konceptu, ampak se pri selijo na polje storitvene dejavnosti. Zato so se znotraj marketinške teorije razvili novi koncepti, v katerih se prepletajo tako imenovani trdi in mehki dejavniki upravljanja. Tak je tudi model 7S. V njem se prepletajo trije trdi dejavniki upravljanja: **struktura (Structure), strategija (Strategy), sistem (Systems)** s štirimi mehкими dejavniki upravljanja: **skupne vrednote (Shared values), Slog (Style), ljudje (Staff) in sposobnosti (Skills)**.

Kot tipična primerna tega trenda lahko izpostavimo dve dejavnosti, ki se pri ustvarjanju dodane vrednosti (in s tem tudi določanja svoje znamke) iz tipično izdelčnih širita na polje storitvenih aktivnosti. Gre za:

- a) trgovska podjetja, v katerih sta široka in kakovostna izbira izdelkov in urejenost trgovin samoumevni (funkcionalni) lastnosti) tisto, kar trgovske družbe razlikuje med seboj, pa je odnos prodajalca in trgovca, njegova prijaznost, način komuniciranja, ustrežljivost, svetovanje itd (torej čustveni in izkustveni nivo), ter
- b) avtomobilistična industrija, kjer sta kakovost in zanesljivost avtomobila pričakovani (funkcionalni) lastnosti, dodano vrednost in razlikovanje pa ustvarjajo z različnimi vrstami servisov (čustveni in izkustveni nivo).

Odnosi s potrošniki potekajo v **štirih fazah: pregled stanja - načrtovanje - izvajanje - merjenje**, na konkretno strategijo in taktiko pa seveda vplivajo številni dejavniki. Gre torej za zelo kompleksen proces, saj so potrošniki vedno del različnih javnosti. Nobena organizacija ali znamka ne naslavlja vseh, ampak izbrano ciljno skupino. Zato govorimo o tako imenovani segmentaciji, s katero opredelimo in določimo svojo ciljno skupino.

Segmentiranje poteka na različne načine in glede na različne kriterije:

- demografske značilnosti: med njih sodijo starost, spol, izobrazba, poklic, dohodki, življenjski cikel itd,
- geodemografske značilnosti: regija in druge geografske opredelitve in
- psihodemografske značilnost: gre za upoštevanje stališč, vrednot, načel, koristi, življenjskega stila itd.

Klasični prodajni modeli temeljijo na segmentaciji deografskih značilnosti, kompleksnost sodobnega sveta pa zahteva segmentacijo glede na psihodemografske značilnosti, torej glede na življenjski stil. Takšen pristop je skladen tudi s sodobnim razumevanjem uspešnih znamk - njihovo razlikovanje poteka glede na psihodemografske značilnosti ciljne skupine. Z dobro določeno vsebino (formulo) znamke torej že določimo tudi ciljno skupino.

Izbira orodij je odvisna od ciljev, ki jih želimo doseči in od vsebine znamke - formula znamke ni le usmeritev za vsebino komuniciranja, ampak tudi za način komuniciranja. Tudi to je namreč eden izmed trenutkov resnice, preko katerega potrošniki primerjajo obljubo in izkušnjo znamke. Pri tem je zopet treba paziti, da zunanji vidik, ki je namenjen potrošnikom, ni v nasprotju z notranjim vidikom, ki je namenjen zaposlenim. Celovitost torej zajema tudi odnose s potrošniki.

Priporočljiva literatura

L. de Cherantony, Leslie (2002): Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja, Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk, GV Založba, Ljubljana.

Kotler, Philip (1998): Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, Slovenska knjiga, Ljubljana.

VODENJE PROJEKTOV

Breda Brezovar Papež in mag. Petra Mišič

Vsak projekt se začne z neko potrebo, zahtevo, problemom naročnika. Ima časovno določeno dimenzijo, ima lahko svojo pogodbo, proračun, svojo ekipo, ki je lahko sestavljena iz notranjih in/ali zunanjih sodelavcev.

Ključne besede: projekt, cilji projekta, brief, debrief, sodelovanje z naročnikom, brief protokol, projektno finančno poslovanje.

Kaj je projekt?

Projekt so povezane aktivnosti, za katere so odločimo, da tvorijo projekt. Vsak dober projekt mora imeti natančno in jasno definirane cilje, izhodišča, kako bomo načrtovali, izvajali in evaluirali projekt.

Cilji naj bodo:

- jasni in razumljivi vsem,
- časovno omejeni,
- merljivi,
- dosegljivi,
- skladni z rezultatom,
- zapisani.

Izhodišča naj:

- napiše tisti, ki ima potrebo, zahtevo,
- potrdi in po potrebi dopolni naročnik.

Načrtovali bomo:

- kdo bo sodeloval,
- koliko časa,
- kdaj,
- kaj bo delal,
- kje bo delal,
- koliko nas bo to stalo (proračun - kako planirati stroške, katere stroške predvideti, rezerva),
- kako si bodo sledili procesi.

Izvedba:

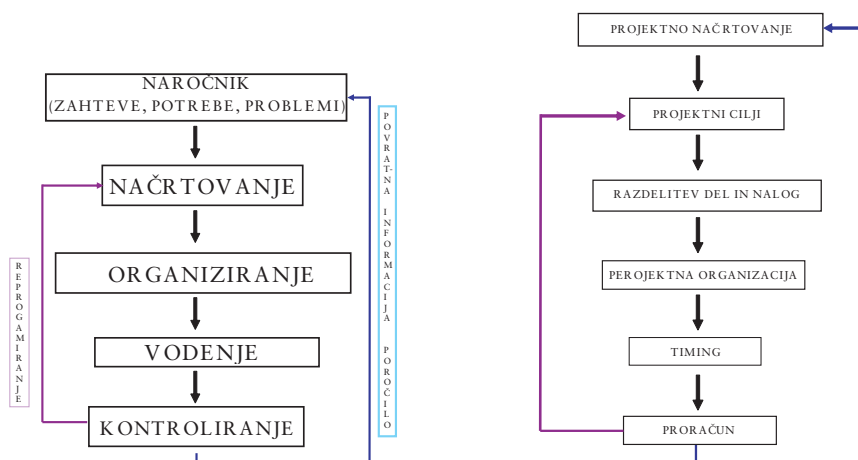
- nič ne sme biti prepuščeno naključju,
- vse moramo sprti potrjevati,
- se držati časovnice,
- se redno obveščati,
- redno izvajati sestanke in delati zapisnike,
- sprti reševati probleme in vprašanja.

Evalvacija:

Možni načini evalvacije:

- Smo dosegli cilje?
- Je projekt lahko dobra referenca?
- Kaj smo se naučili?
- Ocena nadrejenega, sodelavca, naročnika?
- Ocena pomembnejših drugih,
- Kliping,
- Ustanove, ki raziskujejo učinkovitost komunikacijskih projektov,
- Strokovnjaki,
- Kaj pravi naročnik?

Projektne faze



Delovni tim

- Na projektu dela skupina ljudi (iz enega oddelka, medoddelčno, medresorsko) in po potrebi zunanji izvajalci.
- Vodja projektov, ne glede na stran, ki jo zastopa, ne vodi le projekta in skrbi za njegovo uspešnost, v vseh pogledih, ampak mora tudi motivirati ljudi v timu, jih sproti obveščati, reševati skupaj z njimi morebitne probleme itd.

Odnos naročnika in zunanjih izvajalcev (primer naročnik - agencija)

Kdo dela na projektu na strani agencije:

- **direktor projekta**

nosi polno odgovornost za projekt v smislu njegovega strateškega razvoja, višine honorarjev, problemskega in kriznega upravljanja in svetovanja. Kot direktor projektov dela na več projektih, zato vsakemu projektu posveča zgolj del svojega časa;

- **vodja projekta**

dnevno vodi projekt, tj. proračun, izvedbo načrta, načrtuje nove ponudbe, sprejema odločitve, je redno na zvezi z naročnikom;

- **asistent(i) projekta**

odgovoren je za vsakodnevne dejavnosti, redno kontaktira z naročnikovimi hierarhično nižje postavljenimi uslužbenci, je v stalnem stiku z mediji, načrtuje izdelovanje tiskovin ipd.;

- **specialisti** (dodajamo jih po potrebi):

- kreativni direktor (vodi kreativni tim), art direktor, tekstopisec, izvedbenik

Ne pozabite na imena! Na projektih delajo ljudje in prav je, da jih predstavimo naročniku. Naročniku podrobno in v naprej razložimo strukturo odnosov in pravila komuniciranja znotraj agencije in agencije z naročnikom. Da bo projekt potekal hitro, brez napak, priporočamo, da je na strani agencije vedno samo ena kontaktna oseba in enako na strani naročnika.

Kako komuniciramo z naročnikom?

Najenostavneje je, kot sicer v vsakem osebnem odnosu, graditi na zaupanju. Če pa bi ta pristop prevzeli tudi na odnos med agencijo in naročnikom, bi bila agencija v negotovosti vsakič, ko bi bila izpostavljena naročnikovi muhavosti ter spremembam v osebnju naročnikovega podjetja in njihovemu (negativnemu) odnosu do agencije. Zato je priporočljivo vse odločitve, zahtevane aktivnosti, posameznikove odgovornosti, stroške in proračun zapisati.

Zapisana poročila se med agencijo in naročnikom pojavljajo v več oblikah, predvsem v:

- e-pošti,
- faksu,
- pismu,
- pogodbenem poročilu,
- zapisniku med strankama,
- časovnici in pogojih,
- pogodbi o svetovanju.

Samoumevno je, čeprav se to ravno pogosto ne dogaja, da vse kopije pisnega komuniciranja shranimo in obdržimo kot referenco, tako za agencijo kot za naročnika.

Kako komuniciramo znotraj agencije/naročnika?

Seveda je vse odvisno od vodje projekta, pa vendar priporočamo, da se tim dobiva vsaj na tedenskih sestankih, na katerih skupaj planiramo, poskušamo rešiti morebitne probleme in zadrege ter kar je najpomembnejše, se poslušamo.

Finančno poslovanje

Kako boste torej določili tisto, zaradi česar boste bremenili naročnika? Osnovna dobrina, ki jo svetovalske agencije prodajajo, sta čas ljudi in njihovo znanje, zato vsi honorarji (naj gre za ad-hoc projekte ali mesečni retainer) temeljijo na izračunu svetovalske agencije, s katerim ugotovi, koliko časa zahteva projekt, načrt izvedbe. Naročnik v bistvu plačuje sposobnosti in izkušnje posameznikov in timov znotraj svetovalske agencije; gre za izrazit primer intelektualnega kapitala.

Proračun določi in potrdi naročnik, s tem, da 10-15 odstotkov od celotnega proračuna predvidi za rezervo.

Vsak načrt ali ponudba, ki jo predstavimo naročniku, naj vsebuje dva stroškovna dela:

- **stroški honorarjev** so odvisni od časa, ki ga svetovalna hiša predvideva za izvedbo načrta.

Če gre za honorarje za delo na projektu, je dober poslovni običaj, da polovico honorarjev zahtevamo na začetku izvedbe načrta, polovico pa ob koncu projekta.

Načeloma ni trdnega in enostavnega pravila. Če projekt poteka vseh šest mesecev, potem bi nemoten dotok denarja lahko zagotavljal redno izstavljeni računi za honorarje v treh enakih obrokih.

Mesečni stroški predujma (retainerja) se pogosto obračunavajo mesečno.

- **materialni stroški**

obračunavamo jih na dva načina in so lahko naslednji:

- reprezentančni stroški,
- poštni stroški,
- stroški fotokopiranja, pisalnega materiala,
- stroški telefoniranja, faksa,
- stroški kurirja,
- stroški spremljanja medijev,
- stroški službenih potovanj (dnevnice),
- stroški oblikovanja in tiska,
- stroški fotografiranja,
- stroški najemnine in pogostitve,
- stroški promocijskih dogodkov, promocijskih, reklamnih, materialov, opreme prostora za dogodek, itd.,
- stroški (uporabe) informacijske tehnologije.

Kaj vse vsebuje idealni brief?

Naročnik:

Datum:

A/ Uvod

1. Blagovna znamka, oglaševani proizvod/storitev:
2. Zahteva po oglaševanju zaradi: kaj je razlog/namen, da se je naročnik odločil za oglaševanje
3. (Glavni) problem, ki ga mora oglaševanje rešiti:

B/ Kreativna strategija

- **Opredelitev tržnega okolja:**

Kaj je/kakšno je tržno okolje/segment/kategorija, v katerem se proizvod pojavlja, lastnosti tega okolja/segmenta/kategorije, njegov opis/percepcija s stališča naročnika in potrošnikov, kateri tržni in oglaševalski dogodki zadnjega časa so relevantni za oglaševalsko situacijo.

- **Historična perspektiva:**

Zgolj kratek pregled ključnih dejstev o blagovni znamki, kako deluje, kako je že sprejeta s strani potrošnikov. Ključna tržna in prodajna dejstva.

- **Ciljna skupina:**

Kateremu segmentu populacije je oglaševanje primarno namenjeno. Njegova kvantitativna in kvalitativna opredelitev. Vsi relevantni podatki o potencialnih potrošnikih (npr. demografski, psihografski, socioekonomski, lifestyle, ...).

- **Ključna potrošnikova opredelitev:**

Katera je tista izbrana/ključna potrošnikova lastnost oz. kako naj ga razumemo in opredelimo v oglaševalskih sporočilih, da se ga bomo najbolj "dotaknili", da nam bo najbolj pripravljen "prisluhniti", da bo naše sporočilo postalo zanj relevantno.

- **Oglaševalska obljuba:**

Katera je tista oglaševalska trditev (ubesedena v kratkem, nedvoumnom stavku, obljubi), ki jo oglaševani izdelek ponuja ciljni skupini potrošnikov in ki pomeni za potrošnika neko korist. Obljuba potrošniku, da mu bo oglaševani proizvod zadovoljil neko potrebo. Kaj obljublamo potrošniku, kakšno korist mu prinašamo. Je ta zares bistveno drugačna od konkurenčne?

- **Podporni razlogi:**

Zakaj naj nam potrošnik verjame? Torej vsa dejstva in uporabne informacije, ki racionalno podpirajo oglaševalsko obljubo.

- **Osebnost blagovne znamke:**

Kako je/želimo da bo naša blagovna znamka percipirana s strani potrošnikov. Katero emocionalno ali osebnostno lastnost poseduje/želimo da posreduje blagovna znamka v očeh potrošnikov. Gre za opis blagovne znamke s človeškimi oznakami, njeno personifikacijo. In sicer je potrebno upoštevati tako obstoječo kot želeno osebnost/značaj.

- **Oglaševalski cilj:**

Jasno povedano, kaj hočemo z oglaševanjem doseči.

- **Že dosežena prepoznavnost:**

Kaj predstavlja oglaševalsko dediščino določene blagovne znamke, kaj je preteklo oglaševanje že vzpostavilo kot prepoznavno, všečno, bistveno povezano z blagovno znamko, kot standard (logo, znak, glasbena tema, grafična podoba/manira, oz. kakršenkoli element, ki predstavlja pomembno kontinuiteto nekega komuniciranja s potrošniki.

- **Konkurenčno okolje:**

Katere so konkurenčne blagovne znamke? Kako komunicirajo? Katere so njihove glavne obljube in vizualije? In katere so lahko naše ključne razlike/prednosti pred njimi?

- **Objektivne okoliščine:**

Ali obstajajo kakšni pravni, medicinski ali drugi razlogi, na katere je potrebno posebej paziti oz. jih upoštevati?

- **Potrebne raziskave:**

Nabor manjkajočih informacij, ki bi pripomogle pri kreativnem delu.

C/ Pričakovani učinki oglaševanja

1. **Poznavanje:** Kaj naj potrošnik izve/pridobi kot rezultat oglaševanja?

2. **Percepcija:** Spremembe v percepciji do blagovne znamke, ki naj izhajajo iz oglaševanja.

Obnašanje: Spremembe v potrošnikovem obnašanju kot rezultat oglaševanja.

D/ Oglaševalska ideja

Koncept akcije v enem ali dveh stavkih. Kreativne rešitev naj zunanji izvajalec vedno predstavi v več različicah.

Produkcija tiskovin

Produkcija tiskovin je še vedno pomemben del dejavnosti odnosov z javnostmi, in če jo dobro izvajamo oz. vodimo, ima lahko koristne učinke. V nasprotnem primeru, če torej v produkciji tiskovin prihaja do napak, pa nas to lahko ne le drago stane, temveč bodo zaradi tega lahko imeli nevšečnosti tako naročnik kot odgovorni izvajalci odnosov z javnostmi ali neodvisni sodelavci.

Kako si sledijo projektne faze?

Zaporedje dejavnosti, ki jih moramo voditi med produkcijo tiskovin, vključuje:

- naročnikova navodila (brief),
- debrief,
- oblikovno zasnovno,
- izdelavo avtorskega teksta (copy),
- izdelavo fotografij in ilustracij,
- redakcijo in oblikovanje strani/produkcijo,
- jezikovni pregled (lekturo),
- avtorizacijo s strani naročnika,
- tiskanje,
- zaključno tiskanje,
- distribucijo.

Faze pri oblikovanju

- naročnikova navodila (brief); ali so realna, kako bi jih najboljše izvedli?
- kakšen je najboljši format?
- časovnica/proračun,
- oblika in podoba,
- stilsko ilustracija,
- poskusni vzorec,
- nastavitev nabora tiskanih znakov,
- umetniško delo/oblikovanje,
- barvno označevanje/sistem.

Uporaba barv zahteva veliko znanja in sposobnosti, ko gre za pripravo publikacij. Znanje o tem, kako barve delujejo in kako učinkujejo, ko jih uporabimo skupaj, nam dajo le izkušnje. Zatorej vselej, preden se odločite za uporabo barv, povprašajte za nasvet.

Faze pri tekstopisju

Prav tako boste morali določiti odgovorne osebe za pripravo avtorskih predlog in osebe za korekturo med samim postopkom tiska. Vse to vključuje:

- izbor pisca predloge - tekstopisec (copywriter),
- osnutek, vzorec predloge,
- pregled in ovrednotenje,
- nabor tiskanih znakov,
- korekture,
- končne korekture.

Redakcija

Ne podcenjujmo pomen dobro opravljenega redaktorskega dela ter kasnejšega pregleda in ovrednotenja. Domiselno redaktorstvo in pregled sta odločilna v postopku izdelave avtorskega teksta, še posebej tedaj, ko avtorsko delo govori v naročnikovem imenu in je zato sestavni del podobe in korporativno sporočilo organizacije. Tipografske napake imajo lahko resne posledice in odvrčajo od sporočila, ki ga poskuša izraziti naročnik. Redaktorji avtorskih del morajo biti miselno dosledni in uporabljati za podjetje značilni slog, če seveda ta slog obstaja. Vsa zbrana avtorska dela bi moral pregledati nekdo, ki je za to delo izkušen. Potem ko smo avtorska dela pregledali, lahko določimo nabor tiskanih znakov, nato pa besedilo ponovno pregledamo zaradi prvotnih popravkov.

Fotografija in ilustratorstvo

Pri fotografijah in ilustracijah sta ključna elementa dogovarjanj avtorske pravice in pogajanja o honorarjih.

Pri fotografiranju si morate vedno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kateri format si želim?
- Ali želim črno-belo ali barvno fotografijo?
- Uporabiti barvni film, fotografijo ali barvni, tekstovno-grafični odtis?
- Ali bom uporabljala/a SLR ali digitalni zapis formata?
- Katerega fotografa izbrati?
- Kdo bo fotografa seznanjal z nadaljnjimi navodili in informacijami?
- Kakšne pogoje si želim ustvariti, če delam v studiu?
- Ali potrebujem kakšen model?
- Kakšno mnenje imam o težavah pri avtorskih pravicah in pogodbi?

Pregled in tisk

Ko je delo končno pregledano in avtorizirano, ga lahko pošljemo v tisk. Seveda pa moramo, še preden do tega pride, opraviti nekaj pregledov:

Vrste pregledov:

- B&W laser,
- digitalna barva,
- tiskarski odtis, plošča,
- modri fotografski tisk (blueline),
- pregled tiskovine; posebej zaradi barve.

Načini tiskanja:

- ofsetni tisk (litografija),
- gravura,
- fleksografija,
- neposredni digitalni tisk.

Tiskarski pregled

Tik pred začetkom tiskanja tiskarji nastavijo pravi papir in barvo. V fazi pred začetkom polnega tiskanja, preverite:

- Ali so tiskane črke premajhne?
- Ali so barve registrirane?
- Ali imate pravo barvno ravnovesje? - primerjajte s kontrolnim barvnim lističem
- Ali so vključeni vsi grafični elementi?
- Ali je prelom strani in stolpcev ustrezen?
- Ali je montaža pravilna?
- Ali so strani pravilno oštevilčene?

Naročnik mora spoznati vse faze dela zunanjega sodelavca, kajti le tako lahko razume, ve kaj lahko pričakuje in nenazadnje tudi kontrolira.

PRILOGE

Kodeks etike PRSS

Na podlagi Temeljnega akta Slovenskega društva za odnose z javnostmi sprejema Skupščina društva svoji seji, dne 17. septembra 1998, v Portorožu Kodeks etike Slovenskega društva za odnose z javnostmi

I. Predgovor

Odnosi z javnostmi izhajajo iz temeljnih človekovih pravic do svobode misli, govora, združevanja in sodelovanja pri upravljanju javnih zadev. Odgovorno izvajanje odnosov z javnostmi je bistvena sestavina odprte družbe in demokracije; njihova zloraba lahko bistveno ogrozi pravice in svoboščine ljudi. Zato kodeks etike Slovenskega društva za odnose z javnostmi neposredno obvezuje člane Slovenskega društva za odnose z javnostmi, ti pa si prizadevajo za njegovo uresničevanje tudi pri članih drugih sorodnih društev, ko ti posegajo na področje odnosov z javnostmi, in nečlanih.

Osnovna načela

Izvajalci odnosov z javnostmi za svoje delo odgovarjajo svoji vesti, naročnikom/delodajalcem, družbi kot celoti in poklicnim kolegom.

Člani Slovenskega društva za odnose z javnostmi se še posebej zavezujejo, da bodo delovali v dobri veri, pošteno in da bodo skrbeli za trajni razvoj svojih znanj in pri svojem delu upoštevali najnovejša znanstvena in strokovna spoznanja ter domače in mednarodne izkušnje.

II. Kodeks

1. člen

Swobodno izvajanje odnosov z javnostmi je neločljivo povezano z dostojanstvom posameznika. Izvajanje odnosov z javnostmi tega ne sme z ničemer ogroziti.

2. člen

Swobodno izvajanje odnosov z javnostmi je neločljivo povezano z vrednotami odprte družbe. Izvajanje odnosov z javnostmi ne sme le-teh z ničemer ogroziti.

3. člen

Naročniki storitev odnosov z javnostmi imajo pravico do zaupnosti, ki so jo izvajalci storitev dolžni spoštovati tudi po poteku pogodbenih razmerij.

4. člen

Naročniki storitev odnosov z javnostmi imajo pravico do najvišje možne stopnje varstva svojih interesov. Izvajanje odnosov z javnostmi ne sme le-teh z ničemer ogroziti.

5. člen

Če naročnik ali delodajalec od izvajalca odnosov z javnostmi zahteva kaj, kar bi lahko ogrozilo dostojanstvo posameznika ali vrednote odprte družbe ali kakorkoli nasprotovalo vesti izvajalca, mora ta najprej o tem obvestiti naročnika ali delodajalca. Če ta vztraja pri svoji zahtevi, lahko izvajalec odnosov z javnostmi odstopi od pogodbene zaveze, kar pa ga ne odvezuje spoštovanja 3. člena.

6. člen

Člani in članice Slovenskega društva za odnose z javnostmi se zavezujejo pomagati drugemu članu ali članici, ki bi ostal/a brez službe zaradi ugovora vesti. Da gre v konkretnem primeru za ugovor vesti s sklepom ugotovi častno razsodišče Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

7. člen

Člani in članice Slovenskega društva za odnose z javnostmi se obvezujejo, da se bodo medsebojno spoštovali in da se bodo vzdržali vseh dejanj, ki bi ogrožala ugled drugega člana ali članice in društva kot celote.

III. Prehodne in končne odločbe

Smiselna raba drugih pravil obnašanja

Člani Slovenskega društva za odnose z javnostmi pri svojem delu spoštujejo ustrezna pravila obnašanja v stroki; ko posegajo na druga sorodna področja dela, kot so oglaševanje ipd. in v druge države, spoštujejo kodekse sorodnih združenj.

Objava kodeksa etike

Kodeks etike Slovenskega društva za odnos z javnostmi se objavi v glasilu Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

Veljavnost kodeksa etike

Ta Kodeks etike Slovenskega društva za odnose z javnostmi začne veljati z dnem objave v glasilu Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

Predsednik častnega razsodišča Slovenskega društva za odnose z javnostmi, 1998.
dr. Dejan Verčič

Kodeks ravnanja poklicnih svetovalcev za odnose z javnostmi

Prvi del: Merila in standardi za določitev praktikov, ki jih obvezuje ta kodeks

1. člen

Vsak član Slovenskega društva za odnose z javnostmi, ki je bil sprejet v članstvo v skladu s pravili Slovenskega društva za odnose z javnostmi se po tem Kodeksu šteje za praktika odnosov z javnostmi oz. poklicnega svetovalca za odnose z javnostmi in se zavezuje s tem Kodeksom.

Drugi del: Splošne poklicne obveznosti

2. člen

Pri izvajanju svojega poklica se svetovalec za odnose z javnostmi obvezuje spoštovati načela, sprejeta v Splošni deklaraciji o človekovih pravicah, še posebej pa svobodo izražanja in svobodo tiska, kar omogoča uresničevanje pravice posameznika do informiranosti.

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi se prav tako obvezuje, da bo deloval v skladu z javnim interesom in da ne bo škodoval dostojanstvu in integriteti posameznika.

3. člen

Pri opravljanju svojega poklica mora poklicni svetovalec za odnose z javnostmi izražati poštenost, intelektualno integriteto in zvestobo. Še zlasti se obvezuje, da ne bo dajal izjav ali informacij, ki so po njegovi vednosti in prepričanju napačne ali zavajajoče. Prav tako mora biti previden, da ne bo - četudi pomotoma - izvajal dejavnosti ali uporabljal tehnik, ki so v nasprotju s tem Kodeksom.

4. člen

Dejavnosti s področja odnosov z javnostmi se morajo izvajati odkrito: biti morajo vedno razpoznavne, imeti morajo jasno oznako vira in ne smejo prispevati k zavajanju tretjih oseb.

5. člen

Pri odnosih z drugimi strokami ali področji družbenega komuniciranja mora poklicni svetovalec za odnose z javnostmi spoštovati pravila in prakse teh strok ali poklicev, če se ta pravila skladajo z etiko njegovega poklica.

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi mora spoštovati državni Kodeks poklicnega ravnanja in veljavne zakone vsake države, v kateri opravlja svoj poklic, ter se vzdrževati doseganju osebne publicitete.

Tretji del: Posebne poklicne obveznosti

Do naročnikov ali delodajalcev

6. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi ne bo zastopal konfliktnih ali konkurenčnih interesov brez jasno izraženga dovoljenja vpletenih naročnikov ali delodajalcev.

7. člen

Pri opravljanju svojega poklica mora svetovalec za odnose z javnostmi spoštovati popolno diskretnost. Tankočutno mora spoštovati pravila poklicne zaupnosti, zlasti pa ne sme razkriti nobene zaupne informacije, ki jo je pridobil od naročnikov ali delodajalcev, bodisi nekdanjih, sedanjih ali možnih, oz. ne sme omogočiti uporabo take informacije brez predhodne avtorizacije.

8. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi mora v najkrajšem možnem času razkriti lasten interes, če bi ta nasprotoval interesu njegovega naročnika ali delodajalca.

9. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi svojemu naročniku ali delodajalcu ne sme priporočiti nobenega posla ali organizacije, od katere bi imel sam finančni, komercialni ali kakšen drug interes, ne da bi pred tem razkril ta interes.

10. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi ne bo sklenil z naročnikom ali delodajalcem pogodbe, s katero bi zagotavljal količinsko izmerljive rezultate.

11. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi lahko sprejme plačilo za svoje storitve samo v obliki plače ali honorarja. Nikakor ne sme sprejeti plačila oz. materialnih povračil, ki bi bila odvisna od količinskih rezultatov njegovega dela.

12. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi ne bo prejel za svoje storitve za naročnika ali delodajalca nobenega plačila od tretje osebe, kot so popusti, provizije ali plačilo v naravi, razen, če je tako dogovorjen z naročnikom ali delodajalcem samim.

13. člen

V primeru, ko bi lahko pri izvajanju naloge s področja odnosov z javnosti lahko prišlo do resne kršitve poklicnega ravnanja ali načel tega kodeksa, mora poklicni svetovalec za odnose z javnostmi o tem nemudoma obvestiti naročnika ali delodajalca in storiti vse, kar je v njegovi moči, da naročnik ali delodajalec spoštuje zahteve Kodeksa. Če naročnik ali delodajalec vztraja pri svojih zahtevah, mora poklicni svetovalec za odnose z javnostmi ravnati po Kodeksu, ne glede na možne posledice zanj osebno.

Do javnega mnenja in informativnih medijev

14. člen

Duh tega Kodeksa in pravil, ki jih vsebujejo predhodni člani, zlasti člen 2., 3., 4. in 5., narekuje poklicnemu svetovalcu za odnose z javnostmi nenehno skrb za pravico do informiranosti, še zlasti pa dolžnost zagotavljati informacij v mejah poklicne zaupnosti. To se nanaša tudi na spoštovanje pravic in neodvisnosti informativnih medijev.

15. člen

Prepovedan je vsak poskus zavajanja javnega mnenja ali njegovih predstavnikov. Informacije morajo biti zagotovljene brez plačil ali skritih nagrad za njihovo objavo.

16. člen

Če je treba vzdrževati pobudo ali zagotoviti nadzor nad razširjanjem informacij v skladu z načeli tega Kodeksa, lahko poklicni svetovalec za odnose z javnostmi zakupi medijski čas ali prostor v skladu s pravili, praksami in običaji na tem področju.

Do stanovskih kolegov

17. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi se mora vzdržati vsake nepoštene konkurence do svojih stanovskih kolegov.

Prav tako ne sme delovati ali se izražati na način, ki bi lahko zmanjševal ugled ali poslovanje stanovskega kolega, pri čemer mora vedno spoštovati 19. člen tega kodeksa.

Do samega poklica

18. člen

Poklicni svetovalec za odnose z javnostmi se mora vzdržati vsakega ravnanja, ki bi lahko škodilo ugledu poklica svetovalca za odnose z javnostmi.

Še posebej ne sme škoditi Slovenskemu društvu za odnose z javnostmi, njegovi učinkovitosti ali ugledu z zlonamernimi dejanji ali kršitvami njene ustanovne listine ali pravil.

19. člen

Za ugled poklica je odgovoren vsak član Slovenskega društva za odnose z javnostmi. Vsak poklicni svetovalec za odnose z javnostmi je dolžan ne le spoštovati ta Kodeks, ampak mora:

prispevati k čim širšemu in boljšemu poznavanju in razumevanju Kodeksa;

poročati odgovornim disciplinskim telesom o vsaki kršitvi ali domnevni kršitvi Kodeksa, s katero je seznanjen;

storiti vse, kar je v njegovi moči, da se upošteva sklep disciplinskih organov in tako pripomore k učinkovitim sankcijam zoper kršitelja Kodeksa.

Ta kodeks je prevod Evropskega kodeksa poklicnega obnašanja v odnosih z javnostmi, ki ga je sprejela Generalna skupščina Evropske konfederacije za odnose z javnostmi (CERP) v Lizboni, 16. aprila 1978 in ga dopolnila prav tako na Generalni skupščini v Lizboni 13. maja 1989. Nanaša se na vsako nacionalno združenje posebej in praktike obvezuje preko članstva v njihovih nacionalnih združenjih. Slovensko društvo za odnose z javnostmi je kot nacionalno združenje polnopravni član

Evropske konfederacije za odnose z javnostmi (CERP). CERP je konfederacija nacionalnih združenj in ne posameznikov, člani nacionalnih združenj, članic CERP, pa so avtomatično člani CERP.

Kodeks je bil sprejet na Skupščini Slovenskega društva za odnose z javnostmi v Rogaški Slatini, 2. aprila 1994.

PORTOROŠKA LISTINA O ETIČNI NEDOPUSTNOSTI PRIKRITEGA OGLAŠEVANJA

Preambula

Upoštevaajoč javni interes po poštenem, objektivnem in transparentnem obveščanju javnosti sprejemamo listino o priporočenih praksah v odnosih z javnostmi. Pomemben del odnosov z javnostmi so odnosi z mediji. S to listino urejamo priporočene prakse izvajanja odnosov z mediji in etično nedopustnost prikritega oglaševanja.

Listina temelji na izhodišču, da mediji objavljajo dva tipa vsebin: oglase, kot naročene in plačane vsebine, ter novinarske prispevke, ki jih mediji objavljajo na podlagi proste presoje in svobodne volje uredništev.

Veljavnost portoroške listine

Listina zavezuje vse člane Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

Vsi člani društva si bodo prizadevali, da bodo načela te listine spoštovali tudi njihovi naročniki, če in ko ti samostojno izvajajo odnose z mediji.

Listina nalaga upravi društva, da svoje delovanje usmeri v odpravljanje nedopustnih etičnih praks prikritega oglaševanja v Sloveniji. Zato naj uprava društva s to listino seznaní Društvo novinarjev Slovenije, Slovensko oglaševalsko združenje, Zvezo potrošnikov Slovenije, pristojne državne organe in druge vpletene strani.

Vsebina portoroške listine

Odnosi z mediji, kot področje izvajanja odnosov z javnostmi, temeljijo na pravici organizacij do javnega nastopanja in svobodnega obveščanja javnosti, na pravici uredništev, da samostojno odločajo o tem, kaj, kdaj in kako bodo objavila ter na pravici javnosti do obveščенosti. Društvo sprejema listino v prepričanju, da je prikrito oglaševanje v nasprotju z zakonodajo. Listina v ničemer ne posega v ustavno določene pravice in dolžnosti udeležencev v procesu javnega sporazumevanja.

Odnosi z mediji ne smejo biti izvajani na način, ki bi lahko pri povprečnem bralcu, poslušalcu ali gledalcu vzbujali vtis, da gre za novinarski prispevek, če gre v resnici za plačano objavo.

Vsaka plačana objava v medijih je oglas. Oglasi se objavljajo na način, ki je povprečnemu bralcu, gledalcu ali poslušalcu prepoznaven kot oglas. Ni dopustno plačevati za objave, ki bi z dejanjem plačila dejansko bili oglasi, pri povprečnem bralcu, poslušalcu ali gledalcu pa bi vzbujali vtis, da gre za uredniške objave.

Sprejeto na konferenci za odnose z javnostmi, Portorož 1998.

O AVTORJIH

Pedja Ašanin Gole

univerzitetni diplomirani politolog, je direktor področja za komuniciranje in strateški marketing v Družbi za avtoceste v Republiki Sloveniji (DARS). Na področju odnosov z javnostmi se večinoma ukvarja s komunikacijskim svetovanjem in organizacijskim komuniciranjem, njegova ožja strokovna področja pa so strateško načrtovanje, vodenje in upravljanje odnosov z javnostmi ter krizno komuniciranje. Avtor je vrste izvornih znanstvenih in strokovnih prispevkov s področja odnosov z javnostmi ter avtor ali soavtor posebnih tematskih števil o odnosih z javnostmi revij Teorija in praksa ter Akademija MM. Vrsto let je bil aktiven vodilni član Slovenskega društva za odnose z javnostmi in IABC Slovenija.

Breda Brezovar Papež

je univerzitetna diplomirana politologinja in direktorica službe za odnose z javnostmi v Tobačni Ljubljana.

Miloš Čirič

je diplomirani politolog. Po končanem študiju se je usmeril na področje metod vodenja in komuniciranja. Delovne izkušnje je najprej nabiral v politiki in nadaljeval v gospodarstvu. Zaposlen je v Zavarovalnici Maribor kot svetovalec predsednika uprave. Je avtor, soavtor in predavatelj programov s področja komuniciranja, upravljanja sprememb in lobiranja.

Andrej Drapal

je solastnik Pristopa in svetovalec na področju odnosov z javnostmi. Več kot deset let je bil svetovalec različnim mednarodnim organizacijam in vladnim institucijam, njegovo delo pa zajema znanja s področja korporativnih odnosov z javnostmi, tematskega menedžmenta, kriznega komuniciranja, vladnih odnosov in lobiranja. Diplomiral je iz filozofije in književnosti.

Brane Gruban, ABC

vodi lastno svetovalsko družbo Dialogos Strateške komunikacije. S tridesetletnimi izkušnjami sodi med najbolj uveljavljene slovenske strokovnjake na področju strateškega upravljanja sprememb, internega komuniciranja, razvoja kompetenc menedžerjev in ravnanja s človeškimi viri. Je ustanovni član Slovenskega društva za odnose z javnostmi in sekcije IABC Slovenija ter njun prvi predsednik. Leta 1997 je kot prvi iz Slovenije pridobil mednarodno akreditacijo za poslovno komuniciranje

Marko Knez

po izobrazbi kemik, se z organizacijo in upravljanjem dogodkov ukvarja že dobro desetletje. V široki paleti projektov so tudi dogodki, ki vsebujejo najvišji protokol, in dogodki, ki so namenjeni popolni zabavi. Je pobudnik za ustanovitev Sekcije organizatorjev dogodkov (SOD) pri Slovenski oglaševalski zbornici in njen predsednik.

Darinka Pek Drapal

vodi svojo agencijo PR'P Odnosi z javnostmi, specializirano predvsem za okoljsko in prostorsko komuniciranje, ki vključuje komunikacijsko podporo uresničevanju okoljske odgovornosti organizacij ter komunikacijsko podporo okoljskim projektom. Od 2001 do 2003 je bila predsednica Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

Lucija Marovt

je v družbi Pristop kot svetovalka vodila projekte celovitega komuniciranja za različne naročnike, še vedno pa sodeluje v projektni skupini za branding. Od leta 2004 je direktorica projektov v agenciji PR'P Odnosi z javnostmi, ki je specializirana za okoljsko in prostorsko komuniciranje. Bila je med ustanovitelji Študentske sekcije Slovenskega društva za odnose z javnostmi, in članica mednarodnega odbora CERP Students.

Martina Merslavič

je na področju odnosov z javnostmi in množičnega komuniciranja aktivna že vse od leta 1994, ves ta čas pa je tudi del Pristopovega tima. Je direktorica storitev, njeno delo pa zajema predvsem svetovanje podjetjem s področja telekomunikacij. Je članica uprave agencije Pristop, zadolžena za odličnost storitev. Za svoje delo je prejela številne nagrade, med drugim tudi dve nagradi Effie in dve nagradi Gold Quill pri mednarodnem IABC.

mag. Petra Mišič

je diplomirana politologinja mednarodnih odnosov in magistra MBA s področja trženja.

Kot pripravnica je začela v kabinetu Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, zadolžena za mednarodno sodelovanje in EU zadeve. Kasneje se je zaposlila pri Združenju delodajalcev Slovenije kot samostojna svetovalka za področje PR-ja in trženja. Sedaj na Pristopu samostojno vodi več projektov. Opravlja predvsem samostojno svetovanje s področja finančnih odnosov z javnostmi.

Nataša Pirc Musar

je diplomirana pravnica s pravosodnim izpitom. Enajst let je delala v različnih medijih, od tega je bila šest let novinarka in voditeljica osrednje informativne oddaje TV Dnevnik na TV Slovenija, pet let pa voditeljica osrednje informativne oddaje 24 ur na POP TV. V 2003 se je zaposlila na Vrhovnem sodišču kot direktorica centra za izobraževanje in informiranje. Od avgusta 2004 je pooblaščenka za dostop do informacij javnega značaja.

mag. Natalija Postružnik

je direktorica službe za odnose z javnostmi v Zavarovalnici Maribor. Skozi kariero združuje znanja s področja informacijske tehnologije, novinarstva in nemškega jezika s književnostjo. Je magistra podiplomskega študija s področja lingvistike - besedilnih značilnosti novinarskih diskurzov. Bila je vodja kabineta župana Mestne občine Maribor in šefinja kabineta ministra za promet in zveze. V letu 2005 je postala predsednica krovnega nacionalnega društva PRSS.

Nada Serajnik Sraka, IABC

je sekretarka na Uradu vlade Republike Slovenije za informiranje. Njene strokovne kompetence sodijo na področja vladnih odnosov z javnostmi, javne diplomacije, mednarodnih odnosov z javnostmi, organizacijskega komuniciranja, odnosov z mediji in upravljanja z dogodki. Je ustanovna članica Slovenskega društva za odnose z javnostmi in IABC Slovenija, v obeh je sodelovala kot članica upravnih odborov in njuna predsednica.

dr. Dejan Verčič

je soustanovitelj in solastnik agencije Pristop ter docent na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, na kateri predava odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment. Je avtor in soavtor številnih knjig ter člankov s področja odnosov z javnostmi. Za svoje delo je prejel številne nagrade, med katerimi sta tudi posebna nagrada za razvoj stroke pri Slovenskem društvu za odnose z javnostmi ter posebno priznanje - The Alan Campbell-Johnson Medal za posebne dosežke na področju mednarodnih odnosov z javnostmi.

mag. Marjeta Tič Vesel

je magistra ekonomije in direktorica Pristopa. Pri svojem delu se posebej posveča razvoju in trženju Pristopovih svetovalskih storitev na področju internega komuniciranja ter odnosov s finančnimi javnostmi z različnimi naročniki s področja bančništva, trgovine in farmacevtske industrije.

Zdravko Zupančič

je diplomirani gledališki režiser. Leta 1993 je ustanovil šolo retorike, ki se danes imenuje Šola retorike Ane Aleksandre Zupančič in Zdravka Zupančiča. Do zdaj je vodil preko 700 seminarjev, tečajev in drugih izobraževalnih oblik v veččinah javnega govorenja in nastopanja.

BESEDA UREDNICE

Če pravimo, da osnovni strokovni, profesionalni principi in standardi odnosov z javnostmi veljajo po vsem svetu, ne glede na geografsko območje ali tradicijo, tega ni mogoče trditi za prakse, ki se, glede na različne okoliščine, iz okolja v okolje razlikujejo. Mnogo česa se je moč naučiti iz strokovne literature. Pa vendar, lahko tudi dokaj hitro ugotovimo, da vsega, kaj preberemo, ni možno hitro in enostavno uporabiti v našem delovnem okolju.

Pričujoči priročnik je zbirka besedil različnih avtorjev, predavateljev na PR šoli - slovenski šoli za odnose z javnostmi, ki jo že vrsto let vodita Slovensko društvo za odnose z javnostmi in Pristop. Nastal je na osnovi prizadevanj predavateljev, da bi slušatelj - mlajšim kolegicam in kolegom, ki tudi v Sloveniji pospešeno vstopajo v stroko odnosov z javnostmi, čim bolj nazorno približali strokovne teoretske osnove in podlage, katerim praktiki v začetku svojega delovanja ne posvečajo dovolj pozornosti.

Besedila, ki so predstavljena v tem priročniku, želijo biti priročna strokovna podlaga za različna vsebinska področja, ki jih v PR šoli predstavljamo. Njihov vsebinski izbor verno sledi shemi predavanj o najbolj pogostih področjih delovanja in najbolj pogosto uporabljenih tehnikah in orodjih odnosov z javnostmi. Avtorji se zavedamo, da bi bilo možno dodati še mnoge teme in poglobiti še marsikatero tematiko. Vendar so bila besedila napisana predvsem zato, da bi na predavanjih lahko ostalo več časa za pogovor o konkretnih primerih in pričakovanjih, za izmenjavo izkušenj med mlajšimi in bolj izkušenimi strokovnimi in poklicnimi kolegi. Pa tudi zato, da bi naši mlajši kolegi našli v njih tudi po končani šoli oporo za strokovne usmeritve in izhodišče za nadaljnja strokovna branja in poglobljanja.

Ni naključje, da priročnik prihaja med uporabnike ob petnajsti obletnici Slovenskega društva za odnose z javnostmi. Društvo ima med svojimi številnimi cilji zapisano tudi poglobljanje in utrjevanje strokovnosti praktikov za odnose z javnostmi, graditev lastne, slovenske zakladnice znanja in uveljavljanje strokovnih normativov. Naj bo ta priročnik eden od prispevkov k izpolnjevanju teh ciljev.

Nada Serajnik Sraka, ABC

PETNAJSTI OBLETNICI OB ROB

Slovensko društvo za odnose z javnostmi je bilo ustanovljeno novembra 1990.

V 1991 je društvo organiziralo nekaj prvih dogodkov, organizacijsko podporo mu je nudil novoustanovljeni ljubljanski PR center. Že v prvem letu je izšla tudi prva številka skupnega biltena društva in PR centra, "Pristop".

V 1992 so nastali prvi zametki možnih mednarodnih povezav (IABC in PRSA), ki so v letu 1993 pripeljali do je ustanovitve prve sekcije IABC Slovenija, zastopstva Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) v Sloveniji.

V 1994 sta bili ustanovljeni še Slovenski odbor IPRA (International Public Relations Association) in Sekcija lobistov. V tem letu so na Fakulteti za družbene vede prvič uvedli predmet "Odnosi z javnostmi" na dodiplomski ravni študija. V tem letu so se na Bledu prvič srečali mednarodni strokovnjaki na mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi in to tradicijo ohranili še do danes.

V leto 1995 smo stopili z novim društvenim biltenom, PiaR, v reviji MM pa se je redno začela pojavljati tematika odnosov z javnostmi "Rezervirano za PR". Pomemben korak je pomenil izid slovenskega prevoda knjige "Tehnike odnosov z javnostmi", avtorjev Todda Hunta in Jamesa E. Gruniga pri DZS. Knjiga velja za enega od temeljnih učbenikov stroke. Leta 1996 je prvič zaživela tudi društvena spletna stran na internetu. Posebno aktivna je bila sekcija IABC, ki je iz leta v leto pripravila vrsto tematskih srečanj praktikov za odnose z javnostmi.

V začetku leta 1997 je izšla prva slovenska strokovna knjiga "Pristop k odnosom z javnostmi", v kateri je zbrano tuje in slovensko znanje in izkušnje. Pravi prodor so v letu 1997 dosegli slovenski praktiki z nagradami IABC "Zlato pero" in "United Nations Grand Award". Pridobljen je bil tudi prvi naziv ABC (Accredited Business Communicator - akreditirani poslovni komunikator), ki so mu v prihodnjih letih sledile še tri tovrstne akreditacije. IABC Slovenija je prvič prejela nagrado IABC "Chapter Management Awards", nagrado za kakovostno vodenje sekcije IABC, v letu 1998 pa je sekcija na svetovni ravni pridobila naziv najboljše male sekcije v okviru IABC ("The Outstanding Small Chapter").

Jeseni 1997 je društvo organiziralo prvi dogodek na krovni ravni - prvo slovensko konferenco o odnosih z javnostmi, ki je kasneje postala osrednji letni strokovni dogodek.

Leto 1998 je bilo v znamenju ustanavljanja novih sekcij: študentske, sekcija slovenskih agencij za odnose z javnostmi in sekcije za javne sektor. Tako je PRSS združeval šest sekcij - interesnih povezav svetovalcev za odnose z javnostmi.

11. maja 1999 je prvič svoja vrata odprla šola odnosov z javnostmi LSPR Slovenija (London School of Public Relations), septembra 2002 pa je nastala še PR šola - Slovenska šola za odnose z javnostmi.

V leto 2000 smo stopili z novo knjigo "Perspektive v raziskovanju odnosov z javnostmi", ki je izšla pri založbi Routledge v Londonu in New Yorku. V Sloveniji pa je začela izhajati Zbirka PR v založbi GV in s sodelovanjem društva.

V juniju je izšla posebna številka MM Akademije, posvečena integriranemu komuniciranju. Med 9. in 16. julijem 2000 je študentska sekcija, tudi član mednarodnega CERP Students, pripravila odmevno mednarodno konferenco na temo "Korporativna identiteta, podoba in ugled".

Letna strokovna konferenca, pod novim nazivom SKOJ (Slovenska konferenca za odnose z javnostmi), vsako leto združuje znanje in izkušnje praktikov in teoretikov s področja odnosov z javnostmi, tako v slovenskem kot v mednarodnem merilu. Je osrednji dogodek, ki na večdnevem srečanju združuje preko 250 praktikov s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžementa, tako s področja gospodarstva, finančnih institucij, neprofitnih organizacij, agencij in javne uprave. Na konferenci je predavala že vrsta znanih in uglednih predavateljev z vsega sveta - od ZDA, JAR, Kanade, Velike Britanije, Nemčije...

2001 je bilo v znamenju desete obletnice Slovenskega društva za odnose z javnostmi, ki smo ga proslavili s podelitvijo petih društvenih nagrad za posebne dosežke: nagrado za najbolj prepoznavno družbeno odgovorno podjetje, nagrado za najboljši praktični primer odnosov z javnostmi, nagrado za razvoj stroke, nagrado za vzpostavljanje slovenskih strokovnih organizacij in njihovo mednarodno uveljavitev ter nagrado za komunikacijsko odličnost menedžerjev - PRIMUS. To leto je bila podeljena tudi prva PRizma, nagrada za najboljši primer v odnosih z javnostmi oz. komunikacijskem menedžmentu, ki se podeli vsako leto. Društvo je izdalo slovensko-angleški zbornik desetletne teorije in prakse slovenskih odnosov z javnostmi, ki sta ga uredila Pedja Ašanin Gole in Dejan Verčič. V društvu smo pripravili strokovne dokumente, ki so opredelili nekatere standarde: Poklicni standard strokovnega sodelavca za odnose z javnostmi: Profil poklica PR tehnika, Metodološka izhodišča za pripravo poklicnega standarda, je potrdil Strokovni odbor za poklicne standarde v februarju 2002 in sprejel Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje. Dokumenti so priprava na certifikacijo poklica v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. V letu 2005 društvo praznuje 15. obletnico in s tem prehaja v 'zrelo dobo' svojega delovanja ter se kot tako srečuje z izzivi sodobne družbe, od 'ustvarjanja tem', 'kreiranja politike', oblikovanja ugleda, do razmerij med praktiki odnosov z javnostmi in novinarji, oglaševalci, lastniki, politiko...

mag. Natalija Postružnik

Povezujemo Slovenijo



Povezujemo Slovenijo

DARS
DRUŽBA ZA AVTOCESTE
V REPUBLIKI SLOVENIJI d.d.

ose z javnostmi Upravljanje in
v odnosih z javnostmi Javno
sanje za odnose z javnostmi
žanje za odnose z javnostmi
v odnosih z javnostmi Odnosi
ji Odnosi z mediji - delavnica
rojektov Krizno komuniciranje
ciranje Odnosi z zaposlenimi
inčnimi javnostmi Upravljanje
tovanje odnosov s potrošniki
z dogodki Lobiranje in vladni
ljanje z blagovnimi znamkami



Služba za odnose z javnostmi

PRISTOP