UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA KLANČAR

ORGANIZACIJA IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKIH PODJETJIH

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA KLANČAR

MENTOR: izr. prof. dr. Dejan Verčič

ORGANIZACIJA IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKIH PODJETJIH

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

Organizacija in vloga odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih

Diplomsko delo želi preučiti glavni raziskovalni problem, ki se dotika organizacije in vloge funkcije odnosov z javnostmi ter njene povezanosti z drugimi funkcijami v slovenskih podjetjih. Tako odgovarjam na vprašanje, ali ima funkcija odnosov z javnostmi v vseh, tudi večjih slovenskih podjetjih, značilnosti manjših in srednje velikih podjetij na bolj razvitih trgih, kot sta Amerika in Velika Britanija. Diplomsko delo predstavi odnose z javnostmi kot strateško pomembno funkcijo, ki mora za izkoriščanje vseh svojih prednosti v podjetju zavzemati primerno mesto v organizaciji podjetja in v prepričanju vodilnih. V skladu z namenom dela si posebej ogledam tudi značilnosti odnosov z javnostmi v srednje velikih in majhnih podjetjih. Dotaknem pa se tudi povezanosti odnosov z javnostmi z drugimi upravljalskimi funkcijami v podjetju, predvsem kadrovsko funkcijo in funkcijo trženja. V teoretičnem delu opredelim tudi integrirano tržno komuniciranje, ki predstavlja nov pogled na upravljanje ne samo odnosov z javnostmi, ampak vseh komunikacij v podjetjih. Glavnino diplomskega dela predstavlja praktični del, v katerem sem izvedel raziskavo o organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi na naključnem vzorcu 100 uspešnih slovenskih podjetij. Raziskava poskuša predstaviti trenutno stanje na področju organiziranost, vloge in naloge odnosov z javnostmi ter tako do neke mere potrdilno odgovori na naše glavno raziskovalno vprašanje.

KLJUČNE BESEDE: odnosi z javnostmi, integrirano tržno komuniciranje, trženje, raziskava.

The organization and the role of public relations in slovenian companies

This work attempts to investigate the main research problem which is the organization, the role and the relationship of the public relations function towards other functions in slovenian companies. I attempt to answer the research question: Does the public relations function in all, even big slovenian companies, have the characteristics of small and medium sized enterprises in the more devloped markets like Great Britain and the United States of America. The work present the public relations function as a strategically important function, which must be properly organized and be properly percevied by the leaders of the company if it wants to reach its full potential. In accordance with the objective of the work I also take a closer look at the public relations function in small and medium sized enterprises. I also touch upon the relationship between the public relations function and other management functions in the company, especially the human resources function and the marketing function. In the theoretical part of the work I also look at integrated marketing communications which present a new perspective on managing not only public relations but all the communications of a company. The main part of the work consists of the practical work, where I performed research on the organization and the role of public relations in slovenian companies. The research was performed on a random sample of 100 successful slovenian companies. The research tries to show the present state of the organization, the role and the tasks of the public relations function in Slovenia and thus, to some extent, gives an affirmative answer to our main research question.

KEY WORDS: public relations, integrated marketing communciations, marketing, research.

KAZALO

1. UVOD 6
   1.1 Izhodišča 7
   1.2 Cilji diplomske naloge 7
   1.3 Opredelitev metod raziskovanja 8
2. OPREDELITEV FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI 9
   2.1 Definicija odnosov z javnostmi 9
   2.2 Razvoj organizacije funkcije in oddelkov za odnose z javnostmi 10
   2.3 Obseg in naloge sodobne funkcije odnosov z javnostmi 12
3. NALOGE IN VLOGA KOMUNIKATORJEV 14
4. ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI 19
   4.1 Klasične in sodobne oblike organiziranosti podjetja 19
   4.2 Vloga in organizacija funkcije odnosov z javnostmi v strukturi podjetja 22
      4.2.1 Upravljanje in vloga funkcije odnosov z javnostmi 23
      4.2.2 Organizacija oddelka in funkcije odnosov z javnostmi 27
         4.2.2.1 Splošno o organizaciji oddelkov za odnose z javnostmi 27
         4.2.2.2 Strukturiranje oddelka odnosov z javnostmi 29
         4.2.2.3 Oddelek za odnose z javnostmi in integriranost v strukturo organizacij 32
         4.2.2.4 Posebnosti odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih v bolj razvitih gospodarstvih 33
         4.2.2.5 Splošne ugotovitve o organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi 37
5. POVEZANOST FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI Z DRUGIMI UPRAVLJALSKIMI FUNKCIJAMI V PODJETJU 38
   5.1 Odnos med funkcijo odnosov z javnostmi in kadrovsko funkcijo 38
   5.2 Razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem 40
      5.2.1 Definicija trženja 40
      5.2.2 Razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja 41
         5.2.2.1 Trženje in odnosi z javnostmi kot enakovredni in ločeni funkciji 44
         5.2.2.2 Trženje in odnosi z javnostmi kot ločeni in enakovredni funkciji z nekaterimi skupnimi nalogami in področji delovanja 44
         5.2.2.3 Trženje kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija odnosov z javnostmi 44
         5.2.2.4 Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija trženja 45
         5.2.2.5 Odnosi z javnostmi in trženje kot integrirani funkciji, vključeni v en oddelek 45
      5.2.3 Odnosi z javnostmi in trženje ter pogled predstavnikov obeh funkcij na njuno razmerje 46
6. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE 48
   6.1 Razvoj integriranih tržnih komunikacij 49
   6.2 Vloga odnosov z javnostmi v integriranih tržnih komunikacij 51
7. RAZISKAVA ORGANIZIRANOSTI IN VLOGE FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKIH PODJETJIH 55
   7.1 Namen raziskave 55
   7.2 Metodologija 55
      7.2.1 Vprašalnik 56
      7.2.2 Omejitve raziskave 56
      7.2.3 Vzorec in zbiranje podatkov 57

7.2.4 Raziskovalni okvir in delovne hipoteze....59
7.2.5 Obdelava podatkov....61
7.3 Rezultati in preverjanje hipotez....62
7.3.1 Preverjanje hipotez....62
7.3.2 Predstavitev drugih splošnih ugotovitev....82
7.4 Ključne ugotovitve....85
8. SKLEP....88
9. LITERATURA IN VIRI....93
10. PRILOGE....99

1. UVOD

Odnosi z javnostmi postajajo v vseh vrstah podjetij vse pomembnejši. Tako velja: »Odnosi z javnostmi so ključna upravljalska funkcija podjetja. Odnosi z javnostmi predstavljajo več kot podporno vlogo drugim upravljalskim funkcijam, kot so trženje, kadrovski menedžment in finance« (L. Grunig in drugi 2002: 262). Oddelek za odnose z javnostmi ima veliko različnih poimenovanj ter danes prevzema vedno večje število tehničnih in tudi strateških funkcij. Nova vloga odnosov z javnostmi v strukturi podjetij pa vpliva tudi na odnos funkcije odnosov z javnostmi do drugih upravljalskih funkcij v podjetju.

S to nalogo želim prikazati teorijo na področju vloge odnosov z javnostmi v podjetjih, razvoja njihove uporabe in organizacije ter upravljanja funkcije odnosov z javnostmi v podjetju. Predstavil bom naloge in možne strukture odnosov z javnostmi v podjetjih. Pri tem bom pozornost namenil tudi teoretičnim izsledkom na področju srednje velikih in majhnih podjetij v Veliki Britaniji in Ameriki. Te izsledki lahko zaradi posebnosti slovenskih podjetij, kot sta majhnost in splošna nerazvitost odnosov z javnostmi, v veliki meri prikažejo značilnosti večine slovenskih podjetij.

Za boljšo predstavo strukturiranja, vloge, delovanja in integracije oddelka za odnose z javnostmi bom predstavil tudi nekatere osnovne poglede na organizacijo podjetja in samega oddelka – podati želim osnovne teoretične značilnosti organizacije oddelkov v podjetju.

Predstavil bom tudi razmerje med odnosi z javnostmi in nekaterimi drugimi upravljalskimi funkcijami, predvsem kadrovsko funkcijo in trženjem. Ker bom večji poudarek namenil razmerju med odnosi z javnostmi in trženjem, bom predstavil različne modele razmerij med trženjem in odnosi z javnostmi. Razmerja med funkcijo trženja in odnosi z javnostmi bom osvetlil tudi z nekaterimi kritičnimi razmišljanji zagovornikov različnih modelov med funkcijama.

V zaključku teoretičnega pregleda bom predstavil tudi integrirano tržno komuniciranje, ki ga nekateri vidijo kot naslednji korak pri organizaciji, združevanju in upravljanju vseh vrst komunikacij, tudi odnosov z javnostmi in trženja, v podjetjih.

Zaključil bom z raziskavo o organizaciji, vlogi in upravljanju odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih. Pri tem bom ugotovitve primerjal s teoretičnimi predstavami in poskušal ugotoviti, kakšne so slovenske posebnosti pri organizaciji in upravljanju odnosov z javnostmi.

1.1 Izhodišča

Posledica hitrega razvoja odnosov z javnostmi je različno razumevanje odnosov z javnostmi. Zaradi hitrega razvoja imajo danes odnosi z javnostmi lahko zelo različne naloge in so pogosto v zelo različnih odnosih do drugih upravljalskih funkcij.

Organizacija in upravljanje funkcije odnosov z javnostmi, njene naloge, odgovornosti in povezave z drugimi funkcijami v podjetju (predvsem trženjem in kadrovsko funkcijo) v slovenskih razmerah ne ustrezajo teoretičnim predstavam in normam, uveljavljenih na drugih bolj razvitih trgih po svetu. Te lastnosti so v Sloveniji v veliki meri odvisne od organizacije podjetja, njegovih specifičnih zahtev in okolja, v katerem posluje. Zaradi nerazvitosti odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih so za slovenska podjetja pomembne tudi ugotovitve in posebnosti s področja srednje velikih in majhnih podjetij v Ameriki in Veliki Britaniji. Te posebnosti in značilnosti lahko zaradi omenjenih razmer ter razlik pričakujemo v vseh, tudi v večjih slovenskih podjetjih.

Na začetku je pomembno izpostaviti dejstvo, da bomo v nalogi enačili izraza komunikacijska funkcija, odnosi z javnostmi in komunikacijski menedžment, saj kot že L. Grunig, J. Grunig in Dozier pravijo: »Odnosi z javnostmi so komunikacijski menedžment, upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Kot rezultat dobrih odnosov z javnostmi naj bi se tako menedžment kot tudi javnosti vedle na način, ki zmanjšuje konflikt ali pa ga vsaj učinkovito upravlja« (L. Grunig in drugi 2002: 2).

1.2 Cilji diplomske naloge

Cilji diplomske naloge so:

- Na kratko predstaviti razvoj funkcije in uporabe odnosov z javnostmi v podjetjih.
- Predstaviti vloge in naloge sodobnih komunikatorjev, ki s svojim delom skrbijo za primerno izvedbo odnosov z javnostmi in za primeren položaj odnosov z javnostmi v podjetju ter v strateškem odločanju.

- Predstaviti splošno teorijo strukturiranja organizacij in oddelkov kot okvir za pogled na oddelke odnosov z javnostmi.
- Predstaviti vlogo, upravljanje, naloge in možnosti organizacije funkcije odnosov z javnostmi v podjetjih:
    - Natančneje predstaviti značilnosti srednje velikih in majhnih podjetij pri organizaciji, vlogi in razumevanju funkcije odnosov z javnostmi.
- Predstaviti razmerja med odnosi z javnostmi in kadrovsko funkcijo.
- Predstaviti razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem.
- Predstaviti osnove integriranega tržnega komuniciranja kot pristopa, ki naj bi združeval koristi koordiniranega pristopa odnosov z javnostmi in trženja v podjetju ter tako obema omogočal zasedanje bolj strateške vloge v podjetju.
- Izvesti raziskavo o vlogi, organiziranosti in upravljanju funkcije odnosov z javnostmi v uspešnih slovenskih podjetjih in primerjati stanje s teoretičnimi predstavami o izvajanju, upravljanju in organiziranju te funkcije.

1.3 Opredelitev metod raziskovanja

Pri izvedbi naloge in opisu izbrane problematike bom v teoretičnem delu uporabljal predvsem naslednje metode:

- Zbiranje virov – pred začetkom pisanja bom zbral in pregledal obstoječo bibliografijo o temah, ki jih bom raziskal v diplomskem delu.
- Analize sekundarnih virov – glavnina diplome bo sestavljena predvsem s pomočjo uporabe sekundarnih virov, kar pomeni analiza monografskih publikacij, člankov, raziskovalnih poročil idr.

V praktičnem delu bom izvedel raziskavo na naključnem vzorcu 100 podjetij, izbranih iz seznama 1000 podjetij, ki so v letu 2006 zabeležila najvišje prihodke (GVIN 2007). Na podlagi pridobljenih podatkov bom poskušal potrditi ali zavrniti podane hipoteze, hkrati pa bom primerjal pridobljene podatke s teoretičnimi stališči.

2. OPREDELITEV FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V različnih časih in stopnjah razvoja so za organizacijo pomembne različne funkcije, od proizvodne v času industrijske revolucije do finančne v obdobju številnih prevzemov v osemdesetih pa do trženjske, ki se je pokazala za izredno pomembno pri ustanavljanju novih podjetij in lansiranju novih izdelkov. Tako velja, da določena funkcija v podjetju postane pomembna, ker podjetje od nje nekaj pričakuje in potrebuje. Danes se vedno več podjetij zato zanaša tudi na odnose z javnostmi (L. Grunig in drugi 2002: 1).

V današnjih časih so podjetja bombardirana z zahtevami različnih zunanjih in notranjih deležnikov. Zato potrebujejo nekoga, ki je sposoben z njimi komunicirati in zgraditi dolgotrajne in stabilne odnose (L. Grunig in drugi 2002: 2). Tako velja: »Odnosi z javnostmi so upravljanje komunikacij oziroma menedžment komunikacij med podjetjem in vsemi njenimi javnostmi« (J. Grunig 1992: 4). Nova vloga komunikacijskega menedžmenta bo namreč po mnenju Caywooda (1997: xi) vodila do integracije razmerij z različnimi deležniki, integracije upravljalske funkcije, integracije korporativnih in organizacijskih struktur ter končno tudi do integracije podjetja z družbo.

2.1 Definicija odnosov z javnostmi

Definicija koncepta odnosov z javnostmi je nastajala skozi vrsto let. V tem času so se odnosi z javnostmi razvijali, prevzemali vedno nove vloge in funkcije ter hkrati celo menjali nazive in definicije. James Grunig (1992: 4) gre celo tako daleč, da namerno izmenično uporablja in enači pomene »odnosi z javnostmi«, »komunikacijski menedžment« in »organizacijsko komuniciranje«. Pri tem želi poudariti predvsem definicijo, ki jo uporabita že J. Grunig in Hunt (1984: 6), ki pravita, da so odnosi z javnostmi upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako tudi Vasquez in Taylor zagovarjata: »Podanih je bilo veliko definicij o odnosih z javnostmi, a najširše je sprejeta definicija, da so odnosi z javnostmi strateška komunikacija med podjetjem in njenimi javnostmi« (Vasquez in Taylor v Øyvind in van Ruler 2007: 3).

Cutlip, Center in Broom (2000: 6) menijo, da razvoj koncepta in številne definicije vodijo do definicije odnosov z javnostmi kot upravljalske funkcije, ki vzpostavlja in vzdržuje

medsebojno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh organizacije.

Ker pa to ne prikaže celote nalog odnosov z javnostmi, številne definicije omejijo tudi obseg funkcije oziroma koncepta odnosov z javnostmi. Elementi številnih definicij predlagajo, da odnosi z javnostmi (Cutlip in drugi 2000: 6):

- kot upravljalska funkcija načrtujejo in vzdržujejo trajen program;
- se ukvarjajo in upravljajo odnose med organizacijo in njenimi javnostmi;
- opazujejo zavedanje, mnenja, stališča in vedenje znotraj ter zunaj organizacije;
- analizirajo učinek organizacijske politike, postopkov in delovanja na javnosti;
- prilagajajo omenjene organizacijske politike, postopke in delovanje, kadar je to v konfliktu z javnim interesom in preživetjem organizacije;
- svetujejo vodstvu pri vzpostavljanju novih organizacijskih politik, postopkov in delovanja, ki so vzajemno koristni za organizacijo in njene javnosti;
- vzpostavljajo in ohranjajo dvosmerno komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi;
- ustvarjajo določene spremembe pri zavedanju, mnenju, razpoloženju in vedenju znotraj in zunaj organizacije;
- omogočajo nova ali pa ohranjajo stara razmerja med organizacijo in njenimi javnostmi.

2.2 Razvoj organizacije funkcije in oddelkov za odnose z javnostmi

Čeprav številni viri kažejo, da so se odnosi z javnostmi uporabljali že od antičnih časov in se sodobni znanstveni pristopi razvijajo že več kot stoletje, pa so odnosi z javnostmi zaživeli kot korporativni oddelki šele pred nekaj desetletji.

Pri svojem razvoju naj bi po Kotlerju in Mindaku (1978: 15–16) odnosi z javnostmi šli čez pet razvojnih faz:

1. V prvi fazi so bili predvsem kontaktna funkcija, ki je obstajala z namenom, da se vpliva na zakonodajno oblast in novinarje s ciljem poslovnega uspeha. Pozneje se je kontaktiranje z zakonodajnimi oblastmi razvilo in razširilo v današnje orodje lobiranja, kontaktiranje medijev pa je napredovalo v odnose z mediji.

2. Naslednji korak se je zgodil, ko so podjetja spoznala pozitivno plat načrtovane publicitete, ki je lahko ustvarila zanimanje potrošnikov za izdelke in storitve podjetja. V tem času so se pogosteje začeli uporabljati tudi dogodki, članki in zgodbe o produktih ter podjetju. Tako so podjetja spoznala potrebo po posebnih znanjih, ki so za to potrebna, in začela v kadrovsko strukturo podjetja vključevati prve publiciste.
3. Pozneje so izvajalci odnosov z javnostmi spoznali potrebo in dodatno vrednost raziskav. Ta jim je pomagala pri načrtovanju in izpeljavi vseh komunikacijskih akcij. Razvijajoča se teorija o masovnih medijih in znanost o raziskovanju v odnosih z javnostmi sta pripomogli k napredovanju stroke odnosov z javnostmi in tako so podjetja začela znotraj svojih oddelkov uporabljati ter zaposlovati tudi strokovnjake na področju raziskovanja.
4. Četrti korak je oblikovanje prvih specializiranih in ločenih oddelkov za odnose z javnostmi. Ti so v podjetjih na začetku prevzeli predvsem koordinacijsko vlogo in so usmerjali in integrirali osnovne dejavnosti odnosov z javnostmi (publiciteta, lobiranje, odnosi z mediji) k ustvarjanju dobrega in pozitivnega razmerja z vsemi deležniki. S časom so oddelki razvili druga, specializirana orodja, namenjena komuniciranju in sodelovanju z vsemi zunanjimi in notranjimi javnostmi, pomembnimi za organizacijo.
5. Zadnja stopnja v razvoju organizacije odnosov z javnostmi in njihove vloge v podjetju je t. i. k javnosti usmerjena organizacija. Številni novi pritiski trga in drugih javnosti namreč zahtevajo, da odnosi z javnostmi prevzamejo aktivnejšo vlogo v upravljanju podjetja in njenih oddelkov s ciljem oblikovanja družbeno odgovorne in k javnostim usmerjene organizacije. Taka ureditev še vedno predstavlja izredno visoko stopnjo razvoja odnosov z javnostmi in še danes ni uveljavljena v vseh podjetjih.

Vsekakor danes pri organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi ne smemo zanemariti vplivov globalizacije in specializacije, naj ta pomeni večjo osredotočenost in povezovanje s trženjem in integriranimi tržnimi komunikacijami ali pa specializacijo in izboljšanje netrženjskih odnosov z javnostmi, kot so odnosi s finančnimi javnostmi ali pa korporativno komuniciranje (glej Cutlip 1997: 32).

2.3 Obseg in naloge sodobne funkcije odnosov z javnostmi

Za oblikovanje učinkovitega komuniciranja je pomembno, da komunikacijska funkcija (odnosi z javnostmi) vpliva na komunikacijo z različnimi deležniki ter tudi na organizacijo in upravljanje podjetja, oblikovanje strategije in druge vodstvene funkcije v podjetju. Vse, kar podjetje počne v strateškem in upravljalskem smislu, je tako ali drugače povezano z odnosi z zunanjim svetom. To pa ne pomeni, da gre preprosto za posredovanje informacij, ampak veliko bolj za dvosmerno komunikacijo – za razumevanje in upravljanje različnih organizacijskih deležnikov (L. Grunig in drugi 2002: 2).

Kljub temu pa menedžerji velikokrat enačijo komunikacijski menedžment oziroma odnose z javnostmi s preprostimi dejavnostmi, kot je pisanje poročil in sporočil, upravljanje medosebnih komunikacij in upravljanje odnosov z mediji. Velikokrat tako ločijo komunikacijsko funkcijo od vodstvene in upravljalske funkcije (L. Grunig in drugi 2002: 2).

Tako velja, da ima veliko oddelkov strokovnjake, ki se spoznajo na klasična, a delno omejena komunikacijska orodja, kot so novinarske konference, sporočila za medije in dogodki. Ta klasična komunikacijska orodja L. Grunig, J. Grunig in Dozier (1995: 53) uvrstijo v domeno komunikacijske obrti (angl. *communication craft*). In čeprav so te naloge in njihova dobra izvedba izredno pomembne, pa brez upravljalske in vodstvene vloge odnosov z javnostmi podjetja ne morejo doseči komunikacijske odličnosti (L. Grunig in drugi 1995: 60).

Tisto, kar veliko bolj loči odlične odnose z javnostmi od manj odličnih, je namreč upravljalska vloga komuniciranja oziroma njihovo delo v strateškem upravljanju in načrtovanju organizacije (L. Grunig in drugi 1995: 11). Tradicionalna orodja, ki jih uporablja komunikacijska funkcija, so sicer izredno pomembna za uspešne odnose z javnostmi, a so lahko učinkovita samo, če so uporabljena primerno in koordinirano, kar omogoči samo upravljalska funkcija. Izkazalo se je celo, da je za najboljše rezultate izredno pomembno organsko sodelovanje med upravljalskim (menedžerskim) in tehničnim delom komunikacijskega oddelka. S takim sodelovanjem lahko izkoriščamo znanja in izkušnje obeh delov za hitrejše doseganje boljših rezultatov (glej L. Grunig in drugi 1995: 54–59). Dejstvo, ki pa ga izpostavljajo Cutlip, Center in Broom (2000: 9) in ki ga je treba pri tem upoštevati, je, da so vse te funkcije del obsežnejšega strateškega oddelka odnosov z javnostmi. Sodobna funkcija odnosov z javnostmi in obseg njenih dejavnosti se pri tem ne razlikuje glede na

velikost organizacij. Njena glavna naloga v katerikoli organizaciji ostaja vzpostavljanje in ohranjanje povezav z javnostmi, ključnimi za preživetje, poslovanje in rast organizacije.

Ob upoštevanju vseh omenjenih dejstev se lahko celovita funkcija odnosov z javnostmi oziroma komunikacijskega menedžmenta opiše takole:

> *Odnosi z javnostmi oziroma komunikacijski menedžment obsegajo veliko več kot pa samo uporabo komunikacijskih orodij in izvajanje specializiranih programov, kot so medijski odnosi ali publiciteta. Komunikacijski menedžment tako opisuje in vključuje celovito načrtovanje, izvajanje in merjenje komunikacije podjetja z vsemi njenimi notranjimi in zunanjimi deležniki, to je skupinami oziroma javnostmi, ki lahko vplivajo na sposobnost podjetja dosegati svoje cilje* (J. Grunig 1992: 4–5).

Bronn, Roberts in Breunig (2004: 104) tako opredelitev nalog podpirajo in menijo, da je mogoče sklepati, da je dober ugled organizacije rezultat dobrih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Ta ugled pa lahko pomaga oziroma poveča možnost transakcije s temi javnostmi, naj bo ta denarna (v primeru potrošnikov) ali pa kakšna drugačna (v primeru drugih javnosti).

Posledično lahko glavni cilj odnosov z javnostmi bolje definiramo tudi tako:

> *Številnim dosedanjim definicijam odnosov z javnostmi ni uspelo opredeliti glavnega cilja odnosov z javnostmi, ki je skrb za odnose in vplivanje na vedenje posameznikov ali skupin, usmerjenih v nek cilj. Delovati s ciljem, da spremenimo zavedanje, mnenja in stališča ali vzpostavimo ugled, pomeni slediti kratkoročnim ciljem na poti do končnega cilja – vpliva na vedenje* (Newman in White 1995: 7).

Ključni pomen pri upravljanju odnosov z javnostmi pa ima tudi vloga raziskovanja, ki jo v sodobnih organizacijah komunikatorji uporabljajo za različne namene, od pregleda okolja do merjenja učinkov (L. Grunig in drugi 1995: 43). L. Grunig tako pravi: »Sistematično nadzorovanje relevantnih zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na organizacijo oziroma organizacija lahko vpliva na njih, je eden glavnih izzivov za oddelke odnosov z javnostmi« (L. Grunig 1992: 478).

Pri vsem tem pa seveda ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi razlogi, zakaj se vloga in odgovornost odnosov z javnostmi oziroma komunikacijskega menedžmenta razlikuje med

podjetji in se ponekod ne uveljavi tako uspešno kot drugod. Po L. Grunig, J. Grunigu in Dozierju (2002: 3) sta za to običajno odgovorna dva ključna dejavnika:

- Dominantna koalicija v podjetju (se pravi vodilni menedžerji v podjetju, ki imajo največ moči) ne spoznajo pomembnosti in koristi celovito razvitega ter v vodenje podjetja integriranega komunikacijskega menedžmenta.
- Izvajalci odnosov z javnosti oziroma komunikacijskega menedžmenta v podjetju preprosto nimajo znanja in izkušenj za vodenje, izvajanje in upravljanje tako razvite funkcije komunikacijskega menedžmenta.

3. NALOGE IN VLOGA KOMUNIKATORJEV

Naloge odnosov z javnostmi in komunikatorjev so torej zelo različne (J. Grunig in Hunt 1984: 6). Odnose z javnostmi lahko izvaja vodstvo družbe z lastnimi zaposlenimi na tem področju, zunanjimi strokovnjaki, ki so zadolženi za upravljanje komunikacij, ali pa celo samo s prostovoljci, ki kar sami skrbijo za vse procese. Prav tako različna je lahko narava dela komunikatorjev. Medtem ko eni komunikatorji ves čas pišejo sporočila za medije, notranje publikacije in druga sporočila, lahko drugi ves svoj čas porabijo za sestankovanje in svetovanje vodstvu ter upravljanje drugih strokovnjakov na področju odnosov z javnostmi. Komunikatorje lahko zato najdemo v specializiranih agencijah, manjših in velikih podjetjih, vladah, neprofitnih in izobraževalnih organizacijah, verskih inštitucijah in še marsikje drugje.

Tako je razumljivo, da v sodobnih komunikacijskih oddelkih danes ne najdemo več samo ljudi iz novinarstva in politike ali pa samo ljudi s socialnim in humanističnim znanjem. V današnjih sodobnih komunikacijskih oddelkih najdemo ljudi, ki imajo izobrazbo iz zelo različnih področij. Ker je strokovnost glavni cilj, se morajo dandanes komunikatorji – poleg odličnega poznavanja komunikacij in komunikacijskih orodij – spoznati tudi na finance, kadre, pravo, organiziranje in seveda tudi na vodenje (Cardwell 1997: 6–7).

Kljub temu se pogosto naloge in delovna mesta komunikatorjev opredeljuje samo z opisovanjem specializiranih dejavnosti, ki so del celovitih odnosov z javnostmi. Te pa seveda v celoti ne opisujejo različnega dela in nalog, s katerimi se srečujejo sodobni komunikatorji (glej Cutlip in drugi 2000: 36–37). Pri tem pa vseeno velja, da komunikatorji čez čas

prevzamejo nekatere splošne lastnosti, ki jim pomagajo reševati vsakodnevne probleme in v grobem definirajo njihovo vlogo v odnosih z javnostmi.

Tako sta J. Grunig in Hunt (1984: 90–91) s pomočjo obsežne raziskave že leta 1984 opredelila naslednje vloge komunikatorjev, ki jih omenjajo tudi Cutlip, Center in Broom (2000: 37–44) in ki se pogosto uporabljajo še danes:

- *Komunikacijski tehniki*

  Opravljajo tehnične komunikacijske naloge, kot so pisanje, urednikovanje, produkcija in druge naloge, pomembne kot del učinkovite komunikacijske funkcije pod menedžerskim vodstvom.
- *Strokovnjaki za odnose z mediji*

  So tisti, ki so v stalnem stiku z mediji. Poleg tega tudi obveščajo druge v organizaciji o tem, kaj mediji počnejo.
- *Komunikacijski menedžerji*

  So odgovorni za načrtovanje in upravljanje komunikacijske funkcije. Nadzorujejo vsak vidik njenega izvajanja in odločanja. Pri svojem delovanju velikokrat uporabljajo raziskave za načrtovanje in merjenje svojega dela.
  - *Izvedenec (angl. expert prescriber)*

    Je strokovnjak oziroma avtoriteta, ki raziskuje in definira probleme in naloge na področju odnosov z javnostmi. Njegova naloga je zasnova in implementacija komunikacijskih rešitev in programov.
  - *Komunikacijski posrednik (angl. communication facilitator)*

    Je komunikator, ki omogoča konstantno dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi.
  - *Pospeševalec reševanja problemov (angl. problem-solving facilitator)*

    Pomaga reševati probleme na področju odnosov z javnostmi. Pri tem lahko vključuje druge oddelke ali organizacije. Pomaga pri pravilnem načrtovanju in izvajanju komunikacijskih programov ter dejavnosti.
- *Komunikacijski povezovalci*

  So predstavniki organizacije, ki zastopajo organizacijo na pomembnejših komunikacijskih dogodkih ter ustvarjajo priložnosti za komuniciranje vodstva s pomembnimi in primernimi zunanjimi in notranjimi javnostmi.

Znotraj te razdelitve Dozier (1992: 331–334) pri svojih raziskavah naknadno odkrije veliko povezanost med opravljanjem funkcije komunikacijskega menedžerja in komunikacijskega povezovalca ter med funkcijo komunikacijskega tehnika in strokovnjaka za medijske odnose. Lauzen (1992: 87) tako povzame, da Dozier v svoji metodologiji izpostavi predvsem dve ključni, nadrejeni in medsebojno različni vlogi:

- *Vloga komunikacijskega menedžerja*, ki je odgovoren za rezultate odnosov z javnostmi, ki pregleduje okolje in identificira strateške javnosti ter povezuje menedžment z različnimi javnostmi. Menedžer sprejema odločitve, ki usmerjajo odnose z javnostmi in vodstvo na poti reševanja širših organizacijskih problemov.
- *Vloga komunikacijskega tehnika*, ki sicer velja za strokovnjaka, a je odgovoren predvsem za implementacijo menedžerskih odločitev in vsakodnevno uporabo specializiranih komunikacijskih orodij.

Čeprav se ta model še danes najpogosteje uporablja in dobro prikazuje razlike med tehničnimi in upravljalskimi deli odnosov z javnostmi, pa kritika Moss in DeSanto (2003: 31) pravita, da zaradi neprimernih predpostavk in vzorcev raziskava preveč poudarja samo novejše vloge v odnosih z javnostmi in tako zanemarja kompleksnost sprejemanja in določanja celovitih vlog v odnosih z javnostmi. Zaradi kritike, da se preveč poudarka daje teoretičnim vlogam in odgovornostim komunikacijskih menedžerjev, pri tem pa se preveč zapostavlja, kaj in kako v resnici ti sploh delajo, Moss, Andrews in DeSanto (2004: 161) dopolnijo obstoječi model in identificirajo pet edinstvenih in po njihovem mnenju bolj realnih vlog komunikatorjev, ki so:

- raziskovalec in ocenjevalec (angl. *monitor and evaluator*),
- reševalec problemov (angl. *problem-solver*),
- ključni strateški svetovalec (angl. *key policy and strategy advisor*),
- strokovnjak za upravljanje kriznih tem (angl. *issues management expert*) in
- komunikacijski tehnik (angl. *communication technician*).

Cutlip, Center in Broom (2000: 37) pa posebej izpostavljajo, da se lahko zgodi, da določen komunikator ob posebnih priložnostih opravlja tudi vse zahtevane naloge sam. To je še posebno pomembno, če upoštevamo mnenje Mossa in DeSantove (2003: 32), ki kot dodatno pomanjkljivost take razdelitve omenjata opredeljevanje menedžerjev kot mirnih in racionalnih odločevalcev ter koordinatorjev, in ne kot ljudi, ki so integrirani v številne vzporedne in pogosto hitro odvijajoče se dejavnosti, pri tem pa so odvisni tudi od številnih drugih ljudi v

organizaciji. Tako Moss in DeSanto pravita: »Pri preučevanju, kako menedžerji uporabijo in razdelijo svoj čas, so različne raziskave, kot te od Stewarta (1976) ter Hornea in Luptona (1965), pokazale običajno sliko menedžerskega dela kot v večini tehničnega, taktičnega, reaktivnega in hitro odvijajočega« (Moss in DeSanto 2003: 32).

Vloge komunikatorjev so še posebno pomembne, ker vloga komunikatorja v očeh vodstva močno vpliva tudi na položaj in moč, ki jo lahko komunikacijska funkcija (oddelek odnosov z javnostmi) dobi v organizacijski strukturi (Lauzen 1992: 88). Pri tem se je že v raziskavi o odličnosti odnosov z javnostmi izkazalo (Lindeborg 1994: 5–6), da je v organizaciji z odlično komunikacijsko funkcijo naloga glavnega komunikatorja predvsem ta:

- da tesno sodeluje z vodstvom (dominantno koalicijo) podjetja pri reševanju problemov, povezanih s komunikacijo in drugimi odnosi,
- da sprejema strateške komunikacijske odločitve in usmeritve (ne deluje samo kot tehnik oziroma medijski posrednik),
- da aktivno sodeluje pri strateškem načrtovanju in vodenju podjetja,
- da spodbuja dvosmerne odnose ter uporablja formalne in neformalne raziskave za ugotavljanje trendov ter pridobivanje dobre predstave o okolju v in zunaj organizacije.

Če želijo komunikatorji izpolniti tako vlogo, morajo postati bolj učinkoviti pri načrtovanju in merjenju uspeha komunikacij, katerih glavni cilj mora biti pomoč pri doseganju poslovnih ciljev. Zaradi tega pa se je po mnenju Waintraub Austinove in Pinkleton (2001: 13) vloga klasičnega komunikatorja spremenila v vlogo znanstvenega menedžerja. Ta daje veliko večji pomen načrtovanju, s čimer lažje opravičuje sredstva in lažje dosega zastavljene cilje. Pri tem se osredotoča na šest ključnih korakov (Weintraub Austin in Pinkleton 2001: 13–14):

- *Konceptualizacija*

  V tem koraku je treba identificirati posamezne aktivnosti in določiti, kako se jih bo izvedlo za ohranjanje dobrega razmerja med organizacijo in javnostmi. Sem lahko štejemo načrtovanje proračuna, strateško načrtovanje, postavljanje ciljev, organiziranje itd.
- *Nadzor*

  Z drugimi besedami gre tukaj za raziskovanje z namenom, da se pravočasno prepozna trende, nevarnosti in težave ter da se ve, kaj se dogaja znotraj in zunaj organizacije.

- *Načrtovanje*

  Ključ je načrtovanje dejavnosti, ki bodo omogočale doseganje vseh zastavljenih ciljev in stabilno premagovanje morebitnih težav, ki se jih odkrije v prejšnjem koraku.
- *Organizacija in koordinacija*

  Tukaj gre za izvajanje dejavnosti, ki bodo pripomogle k čim bolj učinkovitemu in uspešnemu doseganju ciljev.
- *Administracija*

  Ta korak zahteva nadzorovanje in prilagajanje programov ter komunikacijskih dejavnosti za doseganje želenih ciljev ob danih sredstvih.
- *Merjenje učinka*

  Delo sodobnega in strateškega komunikator je merljivo in odgovorno. Cilj delovanja vsakega komunikatorja je merljivost rezultatov in filtriranje ključnih dejavnikov, ki so lahko koristni za nadaljnje komunikacijske dejavnosti. Pri tem se je treba zavedati, da imajo različne organizacije različne pristope pri merjenju (White in Murray 2004: 124). A ne glede na način merjenja lahko največ koristi od odnosov z javnostmi pričakujemo na dolgoročni ravni, pri čemer se je treba soočiti s problemom, da je prav vodstvo tisto, ki želi rezultate, a nima potrpljenja, da bi počakalo na take rezultate.

Iz tega je tako jasno, da je vloga komunikatorja danes v podjetjih zastavljena veliko širše. Glavni komunikator (Liljeroth 2007: 11):

- je več kot upravljalec kanalov,
- ima več kot samo en proračun,
- ima več kot samo eno funkcijo,
- se ukvarja z več kot samo eno komunikacijsko akcijo,
- se ukvarja z več kot samo eno ciljno javnostjo in
- je kompleksen in mnogovrsten strokovnjak.

Pri tem komunikator ne sme tega udejanjati samo na strateški ravni, ampak mora te lastnosti vpeljati tudi v izvedbo vsakodnevnih procesov in uporabo vseh komunikacijskih orodij. Tako tudi Cardwell (1997: 11) meni, da samo če bodo komunikatorji pripravljeni sprejeti odgovornosti zunaj svojih običajnih in dodeljenih področij, se bodo lahko odnosi z javnostmi razvili in zasedli želeno in njim pripadajoče mesto znotraj strateškega odločanja in vodstva podjetja.

Pomembno pa je tudi dejstvo, ki ga pri tem ne smemo izpustiti in ki ga izpostavljajo L. Grunig, J. Grunig in Dozier, ko pravijo: »Razprave o vlogi in izvajanju komunikacijskega menedžmenta/odnosov z javnostmi se prevečkrat osredotočajo na to, kaj zna samo en komunikator, namesto da bi se na to, kar zna celoten komunikacijski oddelek« (L. Grunig in drugi 1995: 60). Dejstvo, da v večini komunikacijskih oddelkov deluje večje število ožje specializiranih strokovnjakov, komuniciranje in vlogo komunikatorja res lahko močno olajša. Pri majhnih ali srednje velikih podjetjih pa to ni vedno mogoče. Primeri namreč kažejo: »Če ima organizacija samo enega komunikatorja, mora ta izpolnjevati tako upravljalsko kot tudi tehnično vlogo« (L. Grunig in drugi 1995: 60).

4. ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Na organizacijo odnosov z javnostmi imajo tako kot na organizacijo vsakega drugega oddelka velik vpliv tudi osnove organizacijske teorije, kot so razdelitev dela, integriranost oddelka, formalizacija, specializacija in drugi elementi. Kot samostojna funkcija, s posebnimi in tudi upravljavskimi nalogami, so odnosi z javnostmi močno zaznamovani s potrebo po delitvi dela in specializaciji. »Razdelitev dela ima svoje korenine v začetkih družbene ureditve. Delitev dela imenujemo delovna specializacija. Zametek organizacije je nastal takrat, ko so ljudje začeli združevati svoje napore za skupne namene, ki so zahtevali koordinacijo. Koordinacija pa je s seboj prinesla avtoriteto kot nadrejeno koordinativno moč« (Rakun 2002: 817).

4.1 Klasične in sodobne oblike organiziranosti podjetja

Po organizacijski teoriji so organizacije vedno stremele k piramidnim organizacijskim strukturam, kjer so položaji hierarhično urejeni. Z napredkom informacijske tehnologije in širjenjem usposobljenosti pa ti koncepti množične proizvodnje izgubljajo pomen in v organizaciji je treba vedno bolj upoštevati kompleksno organizacijsko strukturo, ki dovoljuje vključevanje novih znanj, potrebnih za izpolnjevanje strateških ciljev (Rakun 2002: 817–818). Že Mintzberg meni, da je pri kompleksnih organizacijah upravljanje (oziroma menedžment) ključnega pomena, in dodaja: »Ko se organizacija še bolj razvije, se doda še več menedžerjev

– ne samo takih, ki nadzorujejo operativno delo, ampak tudi takih, ki nadzorujejo druge menedžerje« (Mintzberg 1979: 18).

Ključnega pomena za organizacijo in za upravljanje funkcije odnosov z javnostmi je zato dejstvo, da »majhne organizacije lahko poslujejo z enim menedžerjem, medtem ko jih velike potrebujejo več (na ravni srednjega menedžmenta)« (Mintzberg 1979: 28).

Prav tako pomembno za organizacijo podjetja in posameznih funkcij znotraj te – se pravi tudi organizacijo oddelka odnosov z javnostmi – je poznavanje devetih oblikovalskih dejavnikov (angl. *design parameters*), ki jih določi Mintzberg. Te organizacija uporablja za delitev in koordinacijo del ter definiranje različnih funkcij znotraj podjetja, med katerimi je lahko tudi komunikacijska. Dejavniki so naslednji (Mintzberg 1979: 65–69):

- do kakšne mere naj bo funkcija specializirana – specializacija dela;
- kakšne in koliko nalog naj ima posamezen položaj/funkcija podjetja – formalizacija vedenja;
- kakšno znanje se zahteva – trening in indoktrinacija;
- kako velik naj bo posamezen oddelek – velikost oddelka/funkcije;
- komu naj bo podrejen oddelek – delitev oddelka/funkcije na skupine;
- kako standardizirano naj bo posamezno mesto znotraj funkcije – sistemi načrtovanja in nadzora;
- kako bodo položaji povezani med seboj in kako bo oddelek povezan z drugimi – sistem posredništva;
- kakšna naj bo odgovornost posameznega oddelka/funkcije (menedžerja) – navpična decentralizacija;
- kakšna naj bo odgovornost delovnih mest (ljudi) znotraj posamezne funkcije – vodoravna decentralizacija.

Oblikovanje organizacijske strukture in določanje nalog ter mesta posamezne funkcije v njej je zahteven in pomemben posel, saj organizacijska struktura predstavlja obstoječe sile navade, tradicije in moči v organizaciji (Mintzberg 1979: 66–67).

V delovni praksi so danes najbolj razširjene sledeče organizacijske strukture (Šik 2005: 70 in Kavčič 1991: 186–196):

- *Funkcijska struktura*

  Temelji na tem, da je celotno delovno nalogo mogoče organizirati na skupine vsebinsko sorodnih delovnih opravil, ki jih označujemo kot poslovne funkcije.

- *Produktna organizacijska struktura*

  »Tako organizacijsko strukturo dobimo, če se podjetje na srednjem nivoju razdeli po posameznih produktih ali produktnih skupinah« (Kavčič 1991: 188).

- *Geografska organizacijska struktura*

  Primerna za podjetja, ki ima geografsko razpršene enote. Omogoča večjo koordinacijo, odločanje na lokalni ravni, a zato zahteva večje število menedžerjev in procesi v podjetju lahko postanejo komunikacijsko in koordinativno zelo zapleteni.

- *Procesna organizacijska struktura*

  Gre za organiziranost po posameznih procesih, ki se odvijajo znotraj organizacije ali pa posamezne organizacijske enote (npr.: prodaja, trženje itd.).

- *Matrična struktura*

  Pri matrični strukturi je običajno, da so sredstva ali ljudje, ki so sicer del stalne navpične strukture in nekih stalnih enot, pripisani vodoravnim oziroma začasnim enotam. **Mrežno organizacijsko strukturo kot najbolj primerno za komunikacijsko funkcijo zagovarjata tudi L. Grunig in J. Grunig,** ki pravita, da morajo biti komunikacijski programi integrirani, koordinirani s strani oddelka odnosov za javnostmi in biti prek matrične strukture povezani z ostalimi organizacijami (L. Grunig in J. Grunig 1998: 141). V teoriji ločimo (Kavčič 1991: 196–198):

  - *Produktno matrično strukturo*

    Gre za organizacijo, kjer se oblikujejo enote za posamezen produkt oziroma produktno skupino.

  - *Programsko matrično strukturo*

    Se uporablja, kjer je treba upravljati programe oziroma večje delovne naloge na različnih funkcijskih področjih.

  - *Projektno strukturo*

    Gre za vrsto matrične organiziranosti, kjer lahko različni deli organizacije izpolnjuje neko nalogo, ki je multifunkcijska in ima svoj začetek in konec.

- *Multidimenzionalno matrično strukturo*

  Je kombinacija produktne, programske in projektne matrične strukture na neki stalni ravni.

- *Mrežna ali virtualna struktura*

  Mrežna ali virtualna struktura omogoča sodelovanje različnih organizacij pri doseganju skupnih ciljev. Taka struktura je začasna in podobno kot matrična omogoča pridobivanje najboljših znanj med različnimi organizacijami ali geografskimi enotami.

- *Sodobne organizacije podjetja*

  Značilno za nove in sodobne organizacijske pristope je, da zavračajo klasične hierarhične pristope. Sodobni pristopi tako upoštevajo tudi psihosociološke vidike organizacije (Ivanko 1982: 141–142).

4.2 Vloga in organizacija funkcije odnosov z javnostmi v strukturi podjetja

V zadnjih desetletjih se je veliko spremenilo pri funkciji in organizaciji oddelka za odnose z javnostmi. Ovire pri komuniciranju so danes izginile in komunikatorji niso več samo prenašalci informacij, ampak so začeli prevzemati veliko bolj strateške naloge. Zaradi novih vlog, novih komunikacijskih možnosti in številnejših informacij znotraj in zunaj organizacije se je pojavila velika potreba tudi po koordinaciji komunikacije in posledično funkcije odnosov z javnostmi (Bliss 2006: 8).

Vloge odnosov z javnostmi so lahko zelo različne, zato najprej poglejmo nekaj pojmov, ki so ključnega pomena pri organizaciji in določanju odgovornosti ter vloge oddelka odnosov z javnostmi (J. Grunig in Hunt 1984: 96):

- *Funkcije*

  Funkcije so dejanja oddelka, ki vplivajo na organizacijo, njeno poslovanje in na okolje, v katerem organizacija deluje. Odnosi z javnostmi imajo različne funkcije, ki segajo vse od informiranja javnosti in razumevanja okolja, v katerem deluje, do oblikovanja strateških smernic za celotno podjetje. Katere od teh funkcij sam oddelek izpolnjuje, je seveda odvisno od podjetja in znanja komunikatorjev samih.

- *Strukture*

  Vsak član določene organizacije oziroma določenega oddelka znotraj nje, mora imeti svoje naloge in svoj položaj. Kako se ti položaji organizirani in med seboj povezani, nam pokažejo strukture v podjetju. Te določajo, kako oddelek ali posamezen človek

znotraj nje deluje in izvaja svojo funkcijo. Vse strukture niso primerne za vsa podjetja oziroma posamezne oddelke. To še toliko bolj velja za komunikacijsko funkcijo, za katero je izredno pomembna tudi integracija.

- *Procesi*

  Določajo, kako deluje oddelek in ljudje znotraj njega oziroma kakšna pravila morajo pri svojem delu upoštevati. Ustreza temu, kar je Mintzberg označil s formalizacijo vedenja (glej Mintzberg 1979: 81–94). Tudi pri odnosih z javnostmi so procesi izredno pomembni, saj lahko naredijo rutinsko komunikacijsko delo hitrejše, pri občutljivih nalogah pa lahko jasno postavljajo meje.

- *Povratne informacije*

  Vsak oddelek potrebuje za opravljanje svoje funkcije informacije, ki mu pomagajo opravljati njegovo funkcijo in procese. Pri sodobnih odnosih z javnostmi, kjer je naloga oddelka tudi vzpostavljanje in vzdrževanje pozitivnih razmerij z vsemi javnostmi, so ti podatki še toliko pomembnejši.

4.2.1 Upravljanje in vloga funkcije odnosov z javnostmi

Komunikacijska funkcija je svojo vlogo v zadnjih letih močno spremenila. Čeprav je včasih razumljena kot koristna, a vseeno zamenljiva funkcija, pa je v današnjih časih, ki jih zaznamujejo hitre spremembe, postala ne samo nujna, ampak strateško pomembna funkcija, ki jo potrebujejo velika in manjša podjetja (Bliss 2006: 7). Sodobni odnosi z javnostmi morajo gladko funkcionirati v nemirnih časih ter se učinkovito spoprijemati z zunanjimi in notranjimi spremembami (Cutlip in drugi 2000: 59–60). Knox in Najera tako izpostavljata: »Odgovornosti na področju odnosov z javnostmi obstajajo, pa če to želimo ali ne« (Knox in Najera 1985: 174).

Preden se natančneje lotimo upravljanja in vloge komunikacijske funkcije, je smiselno, da pogledamo tudi nekatere splošne sisteme upravljanja, od katerih sta J. Grunig in Hunt (1984: 92–96) izpostavila dva osnovna sistema, ki močno vplivata na današnje upravljanje odnosov z javnostmi:

- *Zaprti sistem (angl. Closed-System Approach)*

  Pristop zaprtega sistema se osredotoča predvsem na organizacijo in upravljanje oddelka brez vplivov integracije ali pa okolja. »Sistem je učinkovit pri organiziranju, motiviranju in nadzorovanju zaposlenih« (J. Grunig in Hunt 1984: 92). Glavna naloga

takih oddelkov je publiciteta oziroma ustvarjanje pozitivnega ugleda v javnosti, pri čemer se nadzoruje kakovost, ne pa samega učinka. »Komunikacijska funkcija je pri svojih dejavnostih osredotočena predvsem na kako in ne na zakaj oziroma s kakšnim učinkom« (Dozier in Repper 1992: 198).

- *Odprti sistem (angl. Open-System Approach)*

  Gre za sodobnejši sistem, ki vključuje sodelovanje z drugimi oddelki ter v upravljalske odločitve vključuje tudi okolje in njegov vpliv na delovanje organizacije. Tak sistem je značilen za sodobnejše oddelke za odnose z javnostmi, ki pri svojem delovanju merijo tudi učinke in odzive na okolje. Odprta organizacija ustvarja boljše komunikacijsko okolje, ki maksimizira potencial zaposlenih v organizaciji, saj jim omogoča, da bolje sprejemajo in podajajo informacije, se lažje učijo ter izkoristijo prednosti odprte komunikacije (Center for Communication Development 1993: 12). »Ko se na organizacije gleda kot na odprte sisteme, prevzame funkcija odnosov z javnostmi posebno pomembnost« (Dozier in L. Grunig 1992: 397). Funkcija odnosov z javnostmi je tukaj poseben podsistem, ki je del strateškega upravljanja in načrtovanja organizacije.

Strateški in upravljalski pogled je pri odnosih z javnostmi izredno pomemben predvsem zato, ker je delovanje sodobne funkcije odnosov z javnostmi zelo obširno in že samo ob površnem pogledu zajema številne dejavnosti, kot so medijski odnosi, odnosi z javnostmi, oglaševanje, odnosi z lokalnimi skupnostmi, odnosi z zaposlenimi, lobiranje, odnosi z različnimi poslovnimi partnerji (sindikati, dobavitelji, društvi itd.), mednarodni odnosi z javnostmi in številne druge funkcije (Griffin in Dunn 2004: 26).

Čeprav na operativni (tehnični) ravni različne komunikacijske dejavnosti lahko delujejo samostojno, je potrebna koordinacija na strateški ravni v okviru oddelka za odnose z javnostmi. Pri tem gre za upravljanje vseh komunikacijskih dejavnosti, tudi takih, ki so povezane z raziskovanjem, s podobo organizacije, s trženjem in promoviranjem, z zaposlenimi in drugimi povezanimi dejavnostmi (L. Grunig in drugi 2002: 291–293). »Funkcija odnosov z javnostmi mora biti integrirana znotraj enega oddelka. Samo s tako strukturo imajo komunikatorji avtonomijo in možnost, da dinamično definirajo javnosti in kanale komunikacije. Samo s tako organizacijo se lahko komunikator osredotoči na strateško reševanje problemov in ne na rutinsko komunikacijo« (Dozier in L. Grunig 1992: 402).

Ker je upravljanje ena od ključnih nalog odnosov z javnostmi, je pomembno omeniti, da tudi na tej ravni obstajajo razlike. Upravljanje funkcije odnosov z javnostmi se loči predvsem glede na (Post 1983: 142):

- strukturiranje funkcije in postavitev v širšo organizacijsko strukturo,
- upravljanje tehničnih komunikacijskih nalog in reševanje pomembnih oziroma ključnih problemov podjetja,
- povezanost funkcije s strateškim upravljanjem in načrtovanjem podjetja.

Da bo upravljanje komunikacij in odnosov z javnostmi najbolj učinkovito, pa Phillips (2003: 54–55) meni, da morajo biti odnosi z javnostmi implementirani v treh komponentah, ki morajo obstajati ne glede na obseg in integracijo komunikacijske dejavnosti:

- strategija – sem spadajo načrtovanje, raziskovanje in taktike za implementacijo;
- viri – sem spadajo elementi, kot so čas, proračun in znanje;
- upravljanje oziroma nadzor – sem spadajo elementi, kot so odločevanje, izvajanje in poročanje, časovno načrtovanje in merjenje.

S strateškim delovanjem in razmišljanjem je razumljivo in nujno, da ima oddelek za odnose z javnostmi tudi dostop do vodstva (Dozier in L. Grunig 1992: 402). Samo tako lahko komunikacijska funkcija pomaga pri upravljanju drugih oddelkov in pri reševanju in preprečevanju problemov z različnimi javnostmi.

Cutlip, Center in Broom (2000: 64) poleg tega menijo, da je delovanje in zaznavanje organizacije v veliki meri odvisno od vedenja vodstva, kar je še dodaten razlog, zakaj je nujno in običajno, da so odnosi z javnostmi povezani z vodstvom, ki mu redno dajejo nasvete in komunikacijsko podporo. To dopolnita tudi Dozier in L. Grunig, ki pravita: »Posledice, ki ustvarjajo javnosti, so rezultat organizacijskih dejanj. Organizacijska dejanja so do neke stopnje rezultat odločitev, ki jih sprejme predsednik in drugi člani dominantne koalicije« (Dozier in L. Grunig 1992: 402). To pa podpreta tudi White in Murray, ki menita: »Ugled organizacije mora biti last direktorja ali predsednika oziroma nekoga na ravni uprave« (White in Murray 2004: 123).

Po mnenju Cutlipa, Centra in Brooma (2000: 64) nam številni primeri kažejo, da mora vodstvo podjetja, če želimo imeti dolgotrajno uspešne odnose z našimi javnostmi, izpolnjevati naslednje zahteve:

- predanost in sodelovanje pri odnosih z javnostmi,
- zadrževanje kompetentnih strokovnjakov na področju odnosov z javnostmi,
- vključevanje odnosov z javnostmi in njihovega pogleda v strateško upravljanje in vodenje podjetja,
- dvosmerna komunikacija z notranjimi in zunanjimi javnostmi,
- jasno določeni cilji in načrti,
- koordinacija vseh vhodnih in izhodnih komunikacij.

Podpora in sodelovanje vodstva ali uprave podjetja omogoča, da komunikatorji in oddelek za odnose z javnostmi opravljajo svoje delo. Tega pa se po rezultatih različnih raziskav zavedajo tudi podjetja. Ključnega pomena za to je premik iz standardizirane rutine oblikovanja in upravljanja standardnih komunikacijskih orodij v upravljanje komunikacij z namenom izpolnjevanja poslovnih ciljev in doseganja poslovnih rezultatov (Cutlip in drugi 2000: 67–69).

Kritična o taki vlogi in funkciji komunikacij pa je raziskava, ki jo je izvedla organizacija ITEM (Bronn in drugi 2004: 108), ki pravi, da med odličnim poslovanjem in odličnostjo komunikacij, kot jo poznamo iz študije o odličnosti, ni očitne neposredne povezave. Bronn, Roberts in Breunig tako dodatno razširijo pogled na komunikacijske dejavnosti in vlogo v organizaciji in pravijo:

> *Komunikacija in vzpostavljanje razmerij z različnimi deležniki je dejavnost, ki jo izvaja vsak v organizaciji in ne samo odnosi za javnostmi. Definicija, kjer so odnosi z javnostmi odgovorni za upravljanje komunikacij in razmerij med organizacijo in njenimi deležniki, mora zato biti na novo pregledana. Verjamemo, da je bolj točna definicija, ki bolje opiše današnje organizacije, da je vloga komunikacijskih menedžerjev spodbujati in vzdrževati pogoje, ki pomagajo zaposlenim širiti obzorja in odnose* (Bronn in drugi 2004: 108).

Pri tem je cilj komunikatorja kot upravljalca odnosov z javnostmi izkoristiti povezanost z vodstvom, ki ga izpostavlja študija o odličnosti, in vpeljati celovite upravljalske sisteme in

izobraževalne programe, ki bodo spodbujali komunikacijske dejavnosti in pomagali vsem v organizaciji, da postanejo boljši pri komuniciranju ter upravljanju odnosov z vsemi javnostmi (Bronn in drugi 2004: 108). Kot pravi Hamrefors (2004: 119), je naloga in vloga komunikacijskih funkcij v takem pogledu predvsem razvoj sposobnosti komuniciranja celotne organizacije in ne toliko upravljanje in koordiniranje vseh komunikacij v organizaciji.

Pri vsem tem je treba omeniti tudi dejstvo, na katerega nas opozarjata Moss in DeSanto: »Zahteva po priznanju odnosov z javnostmi kot upravljalske funkcije znotraj organizacij je ponavljajoča tema v literaturi o odnosih z javnostmi. Vendar so študije o organizacijski vlogi odnosov z javnostmi večkrat predlagale, da je taka organizacijska ureditev bolj izjema kot pa pravilo« (Moss in DeSanto 2003: 29). Temu dejstvu avtorja dodata: »Čeprav je malo dvoma, da je bila v zadnjih dveh desetletjih pomembnost odnosov z javnostmi spoznana tako v javnih kot tudi zasebnih organizacijah, pa se še vedno kaže, da je za večino organizacij funkcija odnosov z javnostmi videna predvsem kot taktična dejavnost, odgovorna preprosto za širjenje informacij znotraj in zunaj organizacije in/ali kot publicistična dejavnost povezana s trženjem« (Moss in DeSanto 2003: 35).

4.2.2 Organizacija oddelka in funkcije odnosov z javnostmi

Število informacij in kompleksnost sta v današnjem okolju vedno večja. Veliko organizacij je zato začutilo potrebo po reorganizaciji oddelka za odnose z javnostmi. Načini organizacije in upravljanja so lahko bili pri tem zelo različni, pogost pa je bil tudi premik v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) funkcije (Cutlip in drugi 2000: 59–60). V vsakem primeru je za komunikacijo vedno pomembnejše, da je primerno in strateško organizirana, saj samo tako lahko omogoča primerno in uspešno izvajanje dejavnosti (Oestreicher 2007).

4.2.2.1 Splošno o organizaciji oddelkov za odnose z javnostmi

Ker številni dejavniki vplivajo na nastanek in razvoj odnosov z javnostmi, so njihove značilnosti zelo različne. J. Grunig in Hunt (1984: 8–11) menita, da je nastanek oddelkov za odnose z javnostmi pogojen predvsem z večjo povezanostjo organizacije z njenimi javnostmi in z dejstvom, da je s tem organizacija integrirana v takšno število komunikacijskih dejavnosti, ki jih brez formalnega oddelka za odnose z javnostmi ne more več nadzorovati. Sicer lahko pri nekaterih, po navadi predvsem manjših organizacijah, komunikacije nadzoruje

samo vodstvo ali pa manjše število ljudi, a je vseeno običajno, da ima ob večjem obsegu komunikacij organizacija oblikovan posebni in strateški oddelek za odnose z javnostmi, ki zagotavlja dvosmerno komunikacijo z vsemi javnostmi in z vodstvom organizacije.

Pri tem Post (1983: 139) opozarja, da so razlike v strukturi oddelka za odnose z javnostmi pogosto pogojene z razpoložljivostjo notranjih organizacijskih virov ter s pravili in normami, ki veljajo znotraj organizacijske kulture podjetja. Tako imajo tudi nekatera večja podjetja majhne oddelke za odnose z javnostmi, medtem ko imajo nekatera manjša podjetja velike oddelke odnosov z javnostmi ali pa svojo komunikacijsko funkcijo nadgrajujejo z zunanjimi svetovalci. Enake razlike se pojavljajo tudi pri proračunu, povezanosti funkcije z vodstvom in izbiri kadrov. Velikokrat je posledica takih razlik organizacija zelo različnih in vsaki posamezni organizaciji prilagojenih oddelkov, ki odsevajo edinstvene razmere in predvsem zahteve ter pričakovanja vodilnih (Cutlip in drugi 2000: 60–61).

Slednje izpostavljata tudi Griffin in Dunn (2004: 213), ki v svoji raziskavi dokazujeta, da je predanost vodstva ključnega pomena pri pridobivanju potrebnih virov za delovanje oddelka odnosov z javnostmi. Vse to pomeni, da čeprav je res, da oddelke za odnose z javnostmi vzpostavijo tudi zunanji vplivi, pa redkokje lahko najdemo primer uspešnega oziroma odličnega oddelka za odnose z javnostmi, ki nima primerne podpore vodstva podjetja (Post 1983: 139).

To podpreta tudi Dozier in L. Grunig, ki povzameta mnenje Bourbgeoisa in drugih, ter pravita: »Dominantne koalicije določajo organizacijsko strukturo na način, ki zadovoljuje splošne organizacijske potrebe in različne potrebe članov dominantne koalicije. Lahko je v najboljšem interesu organizacije, da se oblikuje decentralizirane, neformalne in organske strukture, a člani dominantne koalicije pogosto želijo obdržati svojo dominantno pozicijo skozi centralizacijo, formalizacijo in preprostost« (Dozier in L. Grunig 1992: 407).

Nevarnost, ki se pri tem lahko pojavlja, pa je predvsem neprimernost odnosov z javnostmi, na katero opozarja tudi Dozier in L. Grunig, ki pravita: »Ko je dominantna koalicija v organizaciji relativno zaprta v svojo ideologijo in sistem dojemanja ter razlaganja okolja, je verjetno, da bodo odnosi z javnostmi prikazovali ponavljajoče se vzorce vedenja, ki nimajo nikakršne povezave z okoljem organizacije« (Dozier in L. Grunig 1992: 408).

Tudi ob upoštevanju teh dejstev, še vedno velja, da se z večjim obsegom komunikacij pojavi potreba po večjem številu ljudi, predvsem večjem številu strokovnjakov, ki morajo podpirati vodilne v odnosih z javnostmi in posledično vodilne v organizaciji (Cutlip in drugi 2000: 61–63). S tem lahko odnosi z javnostmi postanejo ključna upravljalska funkcija, ki pomaga dosegati poslovne cilje na merljiv način.

4.2.2.2 Strukturiranje oddelka odnosov z javnostmi

Za samo organizacijo oddelka za odnose z javnostmi so pomembni osnovni upravljalski vidiki, kot na primer, da nekdo določi proračun, velikost oddelka in predvsem dejavnosti, ki se bodo izvajale znotraj komunikacijske funkcije oziroma oddelka (Ehling in Dozier 1992: 257). To je delo menedžerjev na področju odnosov z javnostmi, ki so povezani s samim vodstvom in zadolženi za načrtovanje, usmerjanje in upravljanje dejavnosti v oddelku odnosov z javnostmi.

Te ključne možnosti in obveznosti, ki jih imajo menedžerji na področju organiziranja in določanja funkcij odnosov z javnostmi, sta prepoznala že J. Grunig in Hunt, ki pravita: »Menedžerji na področju odnosov z javnostmi se morajo odločiti, katera funkcija bo najboljša za organizacijo. To storijo s pregledom organizacijskega okolja. Nato morajo menedžerji na področju odnosov z javnostmi izbrati še primerno strukturo oddelka za odnose z javnostmi, ki bo omogočala to funkcijo« (J. Grunig in Hunt 1984: 97).

Cutlip, Center in Broom (2000: 73) poleg tega menijo, da je temelj za oblikovanje oddelkov in specializacijo dela znotraj tega definiranje primernih razmerij do vodstva in drugih vodilnih funkcij ter natančni opis dejavnosti in nalog znotraj oddelka. To omogoči uvrstitev v organizacijsko strukturo in vzpostavitev komunikacije ter različnih funkcij, ki jih morajo izpolnjevati odnosi z javnostmi v podjetju. Kot meni Van Leuven (1991: 279), je obseg komunikacijskih programov, ki jih izvajajo odnosi z javnostmi, odvisen tudi od tega, kako je funkcija organizirana znotraj organizacijske strukture in povezana z drugimi oddelki. Glede na to, kako je funkcija odnosov z javnostmi organizirana, je lahko večje tudi prekrivanje z drugimi funkcijami, kot sta predvsem trženjska in kadrovska funkcija.

Ob upoštevanju različnih možnosti nastanka in različnih nalog, ki jih opravljajo oddelki za odnose z javnostmi, velja, da so odnosi z javnostmi v podjetju najpogosteje organizirani (L. Grunig in drugi 2002: 283):

- v okviru centraliziranega in nadrejenega oddelka za odnose z javnostmi;
- v okviru specializiranih oddelkov, odgovornih za različne funkcije in povezanih na različne formalne in neformalne načine;
- v okviru drugih oddelkov, ki niso povezani z odnosi z javnostmi (kadrovska služba, trženje, finance itd.).

Pri oblikovanju oddelka za odnose z javnostmi pa je poleg funkcije in splošne organizacijske integriranosti treba upoštevati in definirati predvsem naslednje elemente (J. Grunig in Hunt 1984: 97–104):

- *Vertikalno strukturo*

  Ta določa hierarhijo in razmerja ter poročanje med zaposlenimi v samem oddelku odnosov z javnostmi in drugimi oddelki v organizaciji. Vertikalna struktura vpliva na to, kako so strukturirani oddelki in celotna organizacija ter kako je v organizaciji razporejena moč odločanja. Vertikalna struktura odraža kompleksnost in nam pove, ali podjetje oziroma oddelek deluje v dinamičnem ali statičnem okolju. Če je okolje statično, je za podjetje in tudi oddelek za odnose z javnostmi značilno, da ima bolj formalizirano strukturo. Če pa je okolica bolj kompleksna, pa so oddelki za odnose z javnostmi bolj usmerjeni k bolj odprti in manj centralizirani strukturi ter imajo velikokrat tudi pomembnejšo vlogo v podjetju.
- *Horizontalno strukturo*

  Ta določa razdeljevanje različnih nalog in funkcij znotraj oddelka odnosov z javnostmi. Za različne oddelke odnosov z javnostmi je značilno različno horizontalno strukturiranje. J. Grunig in Hunt sta leta 1984 določila sedem načinov strukturiranja oddelka odnosov z javnostmi in čeprav se občasno uporabljajo druge metode, ti modeli najbolj celovito prikažejo značilnosti ureditve oddelkov za odnose z javnostmi (Dozier in L. Grunig 1992: 405–406):

  - *Strukturiranost po javnostih (angl. Structure by publics)*

    Tak oddelek za odnose z javnostmi ima komunikatorje razdeljene po ključnih javnostih. Sistem najbolje deluje v velikih podjetjih, ki imajo veliko javnosti in kjer imajo odnosi z javnostmi pomembnejšo vlogo.

- *Strukturiranost po upravljalskih procesih (angl. Structure by management process)*

  Struktura, v kateri so odnosi z javnostmi organizirani po ključnih procesih, kot so načrtovanje, raziskovanje, komuniciranje in merjenje.
- *Strukturiranost po komunikacijskih tehnikah (angl. Structure by communication technique)*

  Oddelek za odnose z javnostmi je strukturiran po različnih komunikacijskih orodjih. Ta model je najbolj značilen za podjetja v statičnem okolju. Tako strukturirani oddelki imajo večinoma manjšo moč odločanja v podjetju.
- *Strukturiranost po geografskih regijah (angl. Structure by geographic region)*

  Je značilna za geografsko razpršena podjetja, ki imajo podružnice, ki delujejo dokaj samostojno. Ker gre pri tem za razdelitev korporativnega oddelka na podružnice, je model večinoma kombiniran z drugimi pristopi.
- *Strukturiranost po naročnikih (angl. Account executive system)*

  Uporabljajo ga predvsem zunanji ponudniki oddelkov za odnose z javnostmi, torej agencije. Ta struktura omogoča prilagoditev funkcije naročnikovim potrebam, saj omogoča različno stopnjo strokovnosti na različnih področjih.
- *Strukturiranost po organizacijskih podsistemih (angl. Structure by organizational subsytems)*

  Gre za različico strukturiranosti po naročnikih, ki jo uporabljajo notranji oddelki za odnose z javnostmi. V takem sistemu so komunikatorji odgovorni za različne oddelke, za katere morajo opravljati vse komunikacijske funkcije.
- *Kombinirana struktura (angl. Combination of methods)*

  Je pogosto uporabljena metoda. Upošteva dejstvo, da organizacije danes delujejo v stalno se spreminjajočih okoljih, ki zahtevajo različne in spreminjajoče se pristope.

To, kar na koncu odloča o izbiri strukture, so po Van Leuvnu (v Cornelissen in Lock 2002: 235) notranji in zunanji dejavniki, kot so okolje, panoga, kompleksnost in velikost organizacije. Tako tudi Griffin in Dunn (2004: 197–200) menita, da na strukturiranje oddelkov in aktivnosti v oddelkih za odnose z javnostmi vplivajo številni faktorji in to niso samo notranja pravila in procesi (formalizacija), ampak tudi okolje, predstave javnosti o sami organizaciji, odnosi z vodstvom in razporejanje virov (predvsem denarnih in kadrovskih). Hkrati Griffin in Dunn (2004: 215) poudarjata, da rezultati izvedenih študij na tem področju

potrjujejo, da večja kot je podpora vodstva, več sredstev je dodeljenih oddelku za odnose z javnostmi, ne glede na samo velikost oddelka ali organizacije.

4.2.2.3 Oddelek za odnose z javnostmi in integriranost v strukturo organizacij

Seveda pa ima organizacija notranjega oddelka za odnose z javnostmi, v primerjavi z nekaterimi drugimi komunikacijskimi rešitvami, določene prednosti pri opravljanju komunikacijske funkcije, kot so (Cutlip in drugi 2000: 70):

- pripadnost ekipi – ta omogoča boljše sodelovanje z vodstvom podjetja in boljši dostop do informacij;
- znanje celotne organizacije – omogoča celovito poznavanje organizacije, njene zgodovine in ljudi v njej, kar pa je, kot že omenjeno, ena od ključnih lastnosti komunikatorjev;
- stroškovna učinkovitost – na dolgi rok in ob stalni potrebi so notranji oddelki po navadi cenejši kot najemanje agencij;
- dostopnost strokovnjakov – v kriznih situacijah sta lahko hitrejša dostopnost in osebni stik veliki prednosti.

Pri tem ne smemo pozabiti, da ima organiziranost znotraj podjetja tudi svoje slabosti, kamor lahko štejemo izgubo objektivnosti, preveliko integracijo in izgubo kritičnosti ter širitev nalog komunikatorjev na nesorodna področja.

Dozier in L. Grunig (1992: 395) tako menita, da je za učinkovito komuniciranje in organizacijo notranjega komunikacijskega oddelka pomembno, da je ta umeščen visoko v organizacijsko strukturo, kjer lahko sodeluje pri strateških odločitvah. Hkrati poudarjata: »Ko začne delovati, dobi funkcija odnosov z javnostmi lastno življenje. Povezana z dominantno koalicijo, ki jo je ustvarila, se funkcija odnosov z javnostmi širi. Člani dominantne koalicije, ki so jo ustvarili, pa jo prav tako želijo širiti, saj je oddelek odnosov z javnostmi del organizacijske strukture, ki podpira dominantno koalicijo« (Dozier in L. Grunig 1992: 409).

Cutlip, Center in Broom (2000: 72–74) opozarjajo, da je integriranost v organizacijsko strukturo sicer zelo pomembna, a še pomembnejše je, da ta integriranost odseva vse funkcije in zahteve odnosov z javnostmi ter omogoča, ne glede na strukturo, izpolnjevanje vseh nalog

in doseganje želenih ciljev. Za doseganje odličnosti je namreč potrebna tudi integracija (L. Grunig in drugi 2002: 263).

To podpira tudi razmišljanje v okviru modela odprtega sistema, ki predlaga:

> *Oddelek za odnose z javnostmi mora biti združen znotraj enega oddelka in ne razdrobljen ter kot tehnično-podporna funkcija razdeljen med več organizacijskih enot (oddelkov). Poleg tega bi moral biti oddelek odnosov z javnostmi postavljen visoko v organizacijski strukturi. To pa zato, ker si morajo odnosi z javnostmi izmenjavati informacije z upravljalskim (menedžerskim) podsistemom in sodelovati v strateškem odločanju, ki vpliva na razmerje organizacije z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Kar se tiče horizontalne strukture, bi moral biti oddelek fleksibilen in decentraliziran. Kot obzorja razširjevalna funkcija znotraj organizacij bi moral oddelek za odnose z javnostmi spreminjati svojo strukturo in procese glede na pritiske iz okolja* (Dozier in L. Grunig 1992: 410–411).

V tem smislu tudi Cutlip, Center in Broom (glej 2000: 75–80) menijo, da so oddelki odnosov z javnostmi najbolj povezani z dominantno koalicijo in oddelkom trženja, a so tesno povezani tudi z oddelkom financ, pogosto lahko sodelujejo tudi s kadrovskim oddelkom in pravnim oddelkom. Za gladko sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi z vsemi temi oddelki je tako za samo funkcijo izredno pomembno, da je prilagodljiva, sposobna sodelovati in predvsem pripravljena spreminjati cilje ter včasih tudi naloge z namenom boljše integracije oddelkov. Razmerja s temi omenjenimi oddelki so velikokrat napeta in prav tu je integracija in sodelovanje še toliko pomembnejše.

4.2.2.4 Posebnosti odnosov z javnostmi v majhnih in srednje velikih podjetjih v bolj razvitih gospodarstvih

Cutlip, Center in Broom (2000: 70) menijo, da je oblikovanje primernega oddelka za odnose z javnostmi najbolj pogost način izpolnjevanja komunikacijskih potreb podjetja. Število strokovnjakov v oddelku je lahko zelo različno in tako oddelek lahko sestavlja en sam človek, kot na primer v majhnih podjetjih ali javnih ustanovah, ali pa celo več sto strokovnjakov, kakor je primer v velikih korporacijah.

A pri tem Moss in DeSanto (2003: 34) v izsledkih svojih raziskav opozarjata, da temu ni vedno tako in da velikost oddelka za odnose z javnostmi velikokrat ni povezana s samo velikostjo organizacije, ampak je veliko bolj odvisna od tipa organizacije, dejavnosti, v kateri deluje organizacija, in tega, kakšno pomembnost daje organizacija komunikacijski funkciji oziroma odnosom z javnostmi.

Kljub temu velja, da so, ne glede na velikost organizacij, učinkovita komunikacija in komunikacijski sistemi pogoj za uspešno poslovanje vsake organizacije (Inman 1978: 50). Tudi majhne in srednje velike organizacije imajo namreč enako potrebo po učinkovitih odnosih z javnostmi, ki sprejemajo in posredujejo relevantne informacije vseh pomembnih notranjih in zunanjih javnosti, pri tem pa ne pozabijo na pomembnost povratnih informacij oziroma dvosmernega komuniciranja.

Glede na posebnosti slovenskega prostora, kot sta majhnost in splošna nerazvitost odnosov z javnostmi, so nekateri izsledki pridobljeni pri majhnih in srednje velikih podjetjih v tujini še toliko bolj pomembni. Pri tem je treba razumeti, da med majhnimi in velikimi podjetji lahko obstajajo velike razlike (Oliver in Riley 1996: 13). Še bolj to velja, če upoštevamo dejstvo, da so evropska podjetja (in seveda tudi slovenska) že v osnovi manjša od ameriških. Za delitev na majhna in srednje velika ter velika podjetja se pogosto uporablja razdelitev po prihodkih, fizičnih sredstvih in številu zaposlenih, ki se lahko v različnih državah med seboj tudi razlikujejo (Moss, Ashford in Shani 2003: 198).

V Ameriki kot majhna in srednje velika podjetja definirajo podjetja, ki imajo manj kot 500 zaposlenih, medtem ko Evropska komisija določa, da pod majhna in srednje velika podjetja spadajo tista z manj kot 250 zaposlenimi (Evropska komisija 2005: 13). Definicijo srednje velikih in majhnih podjetij lahko po pravilih Evropske komisije dopolnimo še s tem, da so to podjetja, katerih prihodki ne presegajo 50 milijonov EUR (Evropska komisija 2005: 13).

Ne glede na definicije velja, da so taka podjetja v vsakem primeru eden od ključnih delov državnih gospodarstev, kar pomeni, da je pri njih treba natančneje pregledati tudi odnose z javnostmi in komunikacije.

Tako je pri manjših podjetjih eno od bolj pomembnih vprašanj vprašanje strateškega komunikacijskega načrtovanja, ki igra ključno vlogo v odličnih oddelkih za odnose z

javnostmi. To se je v številnih študijah pokazalo koristno že za velika podjetja, pri uporabi tega na ravni malih podjetij pa obstajajo določene ovire, ki zahtevajo določene spremembe, ki jih lahko opredelimo tako: »Če naj bo strateško komunikacijsko načrtovanje za majhna podjetja prevzeto s strani primernih menedžerjev, mora izhajati iz raziskav, ki tem menedžerjem dokazujejo vrednost strateškega načrtovanja znotraj konteksta majhnih podjetij« (Oliver in Riley 1996: 14).

A prav na tem področju ni dovolj teoretične podlage. Ker menedžerji manjših podjetij pogosto ne vidijo dolgoročnih in kratkoročnih koristi ali pa preprosto nimajo časa in sredstev za celovite odnose z javnostmi, je nevarnost, da so v majhnih podjetjih odnosi z javnostmi večinoma nenačrtovani, nestrateški, odzivni, usmerjeni samo h grajenju ugleda in večinoma k omejenemu številu javnosti, zelo realna (Oliver in Riley 1996: 16–17). Raziskava Mossa, Ashforda in Shanijeve (2003: 203–207) nam brez presenečenj kaže, da večina majhnih in srednje velikih podjetij sploh nima formalnih oddelkov za odnose z javnostmi ali pa ima za te določene zelo nizke proračune. Naloge s tega področja pogosto prevzema manjša skupina menedžerjev z drugih področij ali pa celo vodilni človek podjetja. Zato ni presenetljivo, da je razumevanje odnosov z javnostmi znotraj srednje velikih in majhnih podjetij dokaj osnovno, kar posledično razlaga tudi dejstvo, da je uporaba orodij za odnose z javnostmi precej osnovna in omejena na različne predstavitvene materiale ter osnovne odnose z mediji (Moss in drugi 2003: 207).

Za nas pa so na tej ravni posebno zanimive tudi ugotovitve glede percepcije razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem, ki se na ravni majhnih in srednje velikih podjetij pogosto prepletajo in tako ne ločijo oziroma integrirajo pravilno (Oliver in Riley 1996: 16). Pri tem Moss, Ashford in Shani (2003: 199) opozarjajo, da je po eni strani popolnoma razumljivo (glede na težave, ki jih imajo že večje organizacije pri definiranju pojmov trženja in odnosov z javnostmi), da se v manjših podjetjih pogosto pojavijo težave in ovire pri implementaciji kompleksnejših trženjskih in trženjsko-komunikacijskih dejavnosti ter dejavnosti, povezanih z odnosi z javnostmi.

V manjših podjetjih obstajajo tudi velike razlike pri notranji komunikaciji, ki močno vplivajo na to, kako se komunikacija (in posledično odnosi z javnostmi) v podjetju izvajajo. Pri komunikaciji je namreč pomembno (glej Smeltzer in Fann 1989: 198), da upoštevamo posebnosti organizacije, saj ta vpliva na njen obseg in način uporabe. Smeltzer in Fann (1989:

198), ki komunikacije v majhnih in velikih podjetjih proučujeta na področju komunikacije vodilnih (menedžerjev), pravita, da na menedžerje v manjših in velikih podjetjih vplivajo različni dejavniki, ki so odgovorni za razlike v komunikaciji znotraj in zunaj podjetja. Med te dejavnike Smeltzer in Fann (1989: 199–203) uvrstita predvsem:

- manj sofisticirane procese in pravila pri delovanju,
- manjšo specializacijo in manjše število strokovnjakov za širjenje obzorij,
- večji vpliv kompleksnosti okolja,
- nižjo formaliziranost in
- manjše število organizacijskih povezav.

Poleg teh strukturnih in procesnih razlik pa njuna študija odkrije tudi razlike v sami notranji in zunanji komunikaciji vodstva, ki posledično vpliva na upravljalski stil in komunikacijske funkcije, med katerimi ima ključno vlogo tudi funkcija odnosov z javnostmi. Tako velja (Smeltzer in Fann 1989: 206–213), da:

- komunikacijske menedžerje v velikih organizacijah veliko bolj zanima vertikalna komunikacija, medtem ko komunikacijske menedžerje v manjših organizacijah zanima predvsem horizontalna komunikacija;
- komunikacijski menedžerji v majhnih organizacijah pri pojasnjevanju okolice uporabljajo veliko manj formalne pristope;
- komunikacija z zunanjimi javnostmi je bolj pomembna, pogostejša in kakovostnejša v majhnih organizacijah kot pa v velikih organizacijah;
- komunikacija med zaposlenimi v manjših organizacijah je bolj sproščena, neformalna in redkejša, a zato bolj kakovostna kot pa v velikih organizacijah;

Vinten (1999: 121) poleg tega opredeli, da je v majhnih podjetjih neformalna komunikacija najpogostejša oblika komuniciranja (veliko pogostejša, kot pri velikih podjetjih), a kljub temu majhna podjetja redno uporabljajo tudi formalne oblike komunikacije, saj jih vidijo kot učinkovite.

Opisane lastnosti nam kažejo, kar nam je prikazala tudi študija o odnosih z javnostmi v majhnih podjetjih (Moss in drugi 2003: 208), ki jo je IABC izvedla v Ameriki in ki pravi:

- Principi o odličnih odnosih z javnostmi, ki veljajo za velika podjetja, se ne morejo v celoti prenesti na majhna in srednje velika podjetja.

- Ker vodstvo takih podjetij sodeluje v veliko več procesih, je povezava s funkcijo odnosov z javnostmi samoumevna in manj potrebna.
- Razmejitev med trženjem in odnosi z javnostmi je pri majhnih podjetjih veliko manj očitna in potrebna, ker te funkcije v majhnih podjetjih večinoma opravlja zelo omejeno število posameznikov.
- Učinkovitost odnosov z javnostmi je zaradi prepletenosti z nekaterimi vsakdanjimi dejavnostmi in manjšega razumevanja težje merljiva in dokazljiva, a zato nič manj pomembna.

4.2.2.5 Splošne ugotovitve o organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi

Zavedati se moramo, da univerzalne rešitve za oblikovanje oddelka za odnose z javnostmi ni. Odnosi z javnostmi, odgovorni za zadovoljevanje notranjih in zunanjih javnosti, imajo ključno vlogo tudi pri širših organizacijskih zahtevah, kot je povečevanje transparentnosti, ugleda, dobrega imena in socialne odgovornosti organizacije (Griffin in Dunn 2004: 215). Svoje sposobnosti in upravljalske zmožnosti mora funkcija odnosov z javnostmi izkoristiti tudi za širjenje komunikacije v celem podjetju, kar lahko stori samo s primernim položajem v organizacijski strukturi, povezanostjo z vodstvom in programi, primernimi za celotno organizacijo (Bronn in drugi 2004: 108).

Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti tudi na manjša in srednje velika podjetja, ki v številnih razvitih gospodarstvih predstavljajo velik del trga. Če želimo pospešiti razvoj komunikacij v teh podjetjih, je treba bolje dokazati njihovo učinkovitost in razširiti njihovo definicijo. S tem lahko prispevamo k razvoju komunikacij in gospodarstva na splošno (Oliver in Riley 1993: 12).

Dejstvo je, da vloga in funkcija odnosov z javnostmi nima neke čudežne formule in lahko prinese različne koristi oziroma ima različne funkcije znotraj različnih ali pa celo istih podjetij. Funkcija odnosov z javnostmi mora skrbeti za čim večjo prepoznavnost in odmevnost, a hkrati tudi zadrževati in omejevati določene informacije, za katere organizacija meni, da so potrebne nadzora (White in Murray 2004: 121).

5. POVEZANOST FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI Z DRUGIMI UPRAVLJALSKIMI FUNKCIJAMI V PODJETJU

5.1 Odnos med funkcijo odnosov z javnostmi in kadrovsko funkcijo

Čeprav razmerje med odnosi z javnostmi in kadrovsko funkcijo ni tako konfliktno kot tisto med odnosi z javnostmi in trženjem, pa še vedno prihaja do brisanja meja med nalogami in odgovornostmi obeh funkcij ter tako do nekaterih ponavljajočih se težav (Cutlip in drugi 2000: 79). Pri tem ne pomaga niti dejstvo, da obe funkciji v ospredje postavljata ljudi in komunikacijo med njimi, saj je lahko tudi to ena od večjih težav in razmejitev med funkcijama (Krum 2007: 1). Razmejitve med funkcijama namreč izhajajo že iz razumevanja odgovornosti vsake posamezne funkcije. Po mnenju številnih komunikatorjev je tako komunikacija zaposlenih kot vse ostale komunikacijske dejavnosti glavna odgovornost odnosov z javnostmi. V nasprotju s tem pa strokovnjaki na področju upravljanja kadrov menijo, da mora taka komunikacija z zaposlenimi vedno ostajati v domeni in pod nadzorom kadrovske funkcije (Cutlip in drugi 2000: 79).

Razmerje med odnosi z javnostmi in kadrovsko funkcijo pa ne vpliva samo na notranje razmere in komunikacije, ampak se posledično kaže tudi zunaj podjetja, v zunanji komunikaciji, predstavitvi in poslovanju podjetja. In čeprav zaradi tega sodelovanje med obema funkcijama lahko samo pozitivno prispeva k doseganju poslovnih ciljev organizacije, pa to sodelovanje med funkcijama večinoma še vedno ni tako razvito, kot bi moralo biti (L. Grunig in drugi 2002: 486).

Kljub temu večinoma velja, da je nemogoče, da kadrovska funkcija ni vključena v komunikacijske dejavnosti podjetja. Ta namreč skrbi, da so informacije zaposlenih primerno posredovane in s pomočjo odnosov z javnostmi primerno predstavljene drugim in zunanjim javnostim (Bliss 2006: 9).

Funkcija odnosov z javnostmi in kadrovska funkcija morata zato sodelovati. Številne študije, vključno s Študijo o odličnosti odnosov z javnostmi (L. Grunig in drugi 2002: 486–488), namreč kažejo, da lahko kadrovska funkcija samo pridobi od sodobnih komunikacijskih pristopov in znanja, ki ga ponuja funkcija odnosov z javnostmi. Freitag in Picherit-Duthler

(2004: 475) menita, da odnosi z javnostmi lahko s strokovnimi nasveti pomagajo predvsem pri oblikovanju primernih komunikacijskih pristopov, določanju kanalov, merjenju učinkovitosti komunikacij in oblikovanju takih sporočil, ki bodo najbolje sprejeta pri zaposlenih in tudi pri zunanji javnosti. In tudi Krum pravi: »Strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi imamo komunikacijsko odzivnost in sposobnosti, da identificiramo nova sporočila in ključna področja zanimanja zaposlenih« (Krum 2007: 7).

Seveda to ne pomeni, da mora biti upravljanje vseh komunikacijskih dejavnosti na področju zaposlenih izključno pod okriljem funkcije odnosov z javnostmi. Friedman (1995: 17) je mnenja, da so kadrovski strokovnjaki v podjetju v idealnem položaju analizirati, oceniti in optimizirati učinke, ki bi jih lahko imela zunanja ali notranja komunikacija na stanje zaposlenih.

Ne glede na odgovornost funkcij velja, da morajo biti vsi procesi usmerjeni predvsem k doseganju največjih koristi za podjetje, kar izpostavi tudi Oliver, ki pravi: »Tudi notranji komunikacijski procesi v organizaciji morajo biti merjeni in nadzorovani, saj brez tega lahko pride do nepremostljivih ovir, ki znižujejo produktivnost, standarde dela in slabšajo identiteto, ugled in podobo organizacije« (Oliver 2000: 27).

Tako lahko vidimo, da je integracija in izkoriščanje strokovnega znanja vsake posamezne funkcije ključnega pomena za upravljanje konstantnih sprememb in doseganje dobrega poslovnega rezultata, kar izpostavijo tudi Cutlip, Center in Broom, ko pravijo: »Strateško upravljanje kadrov in organizacijskih sprememb zahteva tesno sodelovanje in partnerstvo med odnosi z javnostmi in strokovnjaki na področju kadrovske funkcije« (Cutlip in drugi 2000: 80).

V okviru tega prepričanja Krum določi tri ključne aktivnosti, ki lahko vodijo k boljši integraciji in sodelovanju funkcije odnosov z javnostmi in kadrovske funkcije na vseh področjih delovanja (Krum 2007: 7):

- Poznavanje funkcije in dela na področju upravljanja kadrov. Samo tako se lahko doseže sodelovanje pri oblikovanju strategij in pristopov na področju kadrovske politike, kar je za oddelek odnosov z javnostmi pomembno predvsem pri boljšem komuniciranju.

- Sodelovanje in pomoč funkcije odnosov z javnostmi pri vseh komunikacijah in drugih procesih, ki jih upravlja kadrovska funkcija. Tako lahko kadrovska funkcija lažje komunicira in doseže svoje cilje, funkcija odnosov z javnostmi pa pridobi pomembne informacije in zaupanje, ki je pomembno za bodoče interno komuniciranje.
- Razvijanje komunikacije in sporočil v sodelovanju med funkcijama. Čeprav obstajajo sporočila in javnosti, ki so zunaj domene kadrovske funkcije, pa je pri zaposlenih njihovo sodelovanje in strokovnost lahko izredno pomembna.

Ne glede na položaj in strukturo oddelkov odnosov z javnostmi in kadrovske službe v organizacijski strukturi, morata biti kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi pri svojem delovanju tesno povezani in skrbeti za dobre odnose z vsemi javnostmi, notranjimi in zunanjimi (Bliss 2006: xvi). Tako tudi Lochbihler (2004) meni, da dejstvo, da sta danes korporativna podoba in ugled v veliki meri odvisna tudi od kadrovskih politik in organizacijske kulture, funkcijo odnosov z javnostmi in kadrovsko funkcijo še bolj povezuje v skupnem cilju dosegati pozitivna sporočila in rezultate.

Čeprav popolna povezanost funkcij sicer še vedno ni standard, se moramo zavedati dejstva, da razdeljenost med funkcijama ali podrejanje ene funkcije drugi, lahko prinese številne komunikacijske in drugačne izzive na področju odnosov z zaposlenimi, ki jih brez integracije ne bo mogoče rešiti (Krum 2007: 1).

5.2 Razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem

5.2.1 Definicija trženja

Preden natančneje pogledamo razmerje med trženjem in odnosi z javnostmi, moramo pogledati in opredeliti tudi definicijo trženja. Definicije trženja so se skozi čas razvijale in dopolnjevale, tako da je razumljivo, da se danes razlikujejo. Kljub temu lahko rečemo, da je vsem definicijam skupno, da gre pri trženju za pomembno funkcijo v podjetju, ki temelji predvsem na ustvarjanju obojestranskih koristi.

Kotler in Keller definirata trženje takole: »Trženje je družbeni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler in Keller 2006: 6). To

opredelitev pa dobro dopolni definicija, ki jo podaja Ameriško društvo za trženje (angl. *American Marketing Associaton, AMA*), ki pravi: »Trženje je organizacijska funkcija in sklop procesov za ustvarjanje, komuniciranje in distribucijo želene ponudbe našim potrošnikom. Je orodje za upravljanje odnosov s potrošniki na način, ki koristi tako organizaciji kot vsem njenim deležnikom« (American Marketing Association 2007).

Ker pa je trženje obsežen proces, lahko zgornjima definicijama dodamo tudi definicijo Društva za trženje (angl. *Chartered Institute of Marketing, CIM*), ki trženje opredeli tudi v njegovi upravljalski vlogi ter pravi: »Trženje je upravljalski proces, ki predvidi, identificira in zadovolji potrebe potrošnikov na donosen način« (Chartered Institute of Marketing 2007).

5.2.2 Razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja

Danes je eden od pomembnejših dejavnikov pri definiranju vloge sodobne in celovite komunikacijske funkcije tudi razmerje med odnosi z javnostmi in trženjem. V praksi pogosto prihaja do nesporazumov in mešanja funkcij, kar je največkrat posledica tega, da vodstvo ali komunikatorji ne poznajo razlik med funkcijama. Podjetja, komunikatorji in naročniki tako pogosto mešajo pojma odnosi z javnostmi in publiciteta, ki ju enačijo in tako odnosom z javnostmi pripisujejo ključno lastnost trženja, to je promocija storitev ali izdelkov s ciljem povečanja prodaje. Dejstvo pa je, da imajo odnosi z javnostmi, čeprav dopolnjujejo in podpirajo trženje, kot celovita funkcija opravka s številnimi drugimi notranjimi in zunanjimi javnostmi, s katerimi gradijo in upravljajo pozitivno razmerje (glej Cutlip in drugi 2000: 6–9). Tako Cutlip, Center in Broom pravijo: »Cilji trženja in odnosov z javnostmi morajo biti komplementarni, saj gre tukaj za dve ključni upravljalski funkciji, ki najpogosteje sodelujeta s številnimi zunanjimi in notranjimi javnostmi organizacije« (Cutlip in drugi 2000: 8).

Že Kotler in Mindak (1978: 13) sta ugotovila, da odnosi z javnostmi in trženje po navadi ne sodelujeta tako, kot bi morala, oziroma če sodelujeta, se velikokrat ne moreta sporazumeti glede odgovornosti, proračuna in drugih podobnih vprašanj. Problem ni samo sodelovanje med trženjem in odnosi z javnostmi, ampak že sama povezanost med njima. Tako L. Grunig in J. Grunig (1998: 141) z izsledki študije IABC dokazujeta, da morajo biti odnosi z javnostmi integrirani v strateško načrtovanje podjetja, najbolj učinkovito pa je, če so odnosi z javnostmi organizacijsko ločeni od drugih menedžerskih (upravljalskih) funkcij, kot je na primer trženje.

Kotler in Mindak (1978: 13–14) sta v svojih raziskavah ločila štiri tipe organizacije glede na uporabo in tudi povezanost funkcije odnosov z javnostmi in trženja:

- *Razred ena*

  Sem spadajo organizacije, ki ne uporabljajo trženja in odnosov z javnostmi v velikem obsegu. Sem bi danes lahko vključili izredno malo ustanov, to pa bi bile predvsem manjše ustanove s področja izobrazbe, nekatere vladne agencije in manjše neprofitne organizacije.

- *Razred dva*

  Te organizacije imajo dobro razvit oddelek odnosov z javnostmi, a nimajo trženjskega oddelka. Sem lahko štejemo različne javne ustanove, kot so zdravstveni domovi, akademije in druge podobne organizacije. Kljub temu je danes tako, da potreba po trženju izredno hitro narašča tudi v takih organizacijah.

- *Razred tri*

  Gre za posebne organizacije, ki imajo dobro razvit trženjski oddelek, medtem ko oddelka za odnose z javnostmi skoraj ni ali pa je minimalno dejaven. To so predvsem organizacije, katerih glavna javnost so potrošniki, in ki se verjetno z drugimi javnostmi (lokalne skupnosti, finančna javnost) ne srečujejo.

- *Razred štiri*

  V razred štiri uvrstimo podjetja, ki imajo močan trženjski oddelek in močan oddelek za odnose z javnostmi. Tukaj gre za velika podjetja, ki imajo odnose z več različnimi javnostmi. Odnosi med oddelkoma in njuna organizacija so odvisni od nekaterih zunanjih in notranjih dejavnikov, kot so usmerjenost in položaj na trgu, panoga, v kateri podjetje nastopa, konkurenca, povezava z dominantno koalicijo itd.

Vsekakor moramo upoštevati ugotovitev, da sta trženje in odnosi z javnostmi ključni navzven usmerjeni funkciji podjetja (Kotler in Mindak 1978: 17). Odnosi z javnostmi in trženje sta stroki, ki se bližata zrelosti. Z njuno vedno večjo vlogo pri strateških odločitvah se odpirajo tudi zanimiva vprašanja o tem, ali je bolje biti usmerjen na trg ali k različnim javnostim in kakšen je sploh optimalen odnos med trženjem in odnosi z javnostmi v uspešni organizaciji kakršnekoli velikosti.

Kot odgovor na ta vprašanja nam že Kotler in Mindak (1978: 13–20), pozneje pa še L. Grunig in J. Grunig (1998: 142–143) predstavita pet različnih modelov organiziranosti in razmerij med trženjsko funkcijo in odnosi z javnostmi:

- Trženje in odnosi z javnostmi kot enakovredni in ločeni funkciji.
- Trženje in odnosi z javnostmi kot ločeni in enakovredni funkciji z nekaterimi skupnimi nalogami in področji delovanja.
- Trženje kot dominantna funkcija, ki ji je funkcija odnosov z javnostmi podrejena.
- Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija, ki ji je funkcija trženja podrejena.
- Odnosi z javnostmi in trženje kot integrirani funkciji, vključeni v en oddelek.

Čeprav ostaja Kotler in Mindakov model med tistimi najbolj razširjenimi, je ta model naknadno spremenil Hallahan, ki je leta 1992 predstavil naslednjih šest možnosti (L. Grunig in J. Grunig 1998: 143):

- Celibat – v podjetju deluje samo ena od funkcij.
- Sobivanje – obe funkciji sta in delujeta samostojno.
- Tekmovalnost – obe funkciji si nasprotujeta oziroma med seboj tekmujeta.
- Nadrejenost – ena od funkcij v sebi združuje oziroma nadzoruje drugo.
- Koordinacija – obe funkciji sta samostojni, a tesno sodelujeta druga z drugo.
- Kombiniranje – obe funkciji delujeta znotraj enega samega oddelka.

Odnosi med trženjem in odnosi z javnostjo so vedno bili težavni predvsem zaradi strahu nekaterih teoretikov (L. Grunig in drugi 2002: 268), ki menijo, da lahko v primeru, da je funkcija odnosov z javnostmi podrejena ali združena s funkcijo trženja, pride do nadvlade trženja. Čeprav je nadvlada odnosov z javnostmi mogoča s strani številnih oddelkov v podjetju in lahko služi tudi kot podpora odnosom z javnostmi, je po Lauzen (1991: 245) značilna in nevarna predvsem na področju trženja, kjer se veliko pogosteje lahko hitro spremeni v prilastitev odnosov z javnostmi s strani trženja.

V nadaljevanju bomo predstavili Kotler in Mindakov model (1978), ki ga teoretiki največkrat uporabljajo tudi danes, ko se ukvarjajo z vprašanjem razmerja odnosov z javnostmi in trženja.

5.2.2.1 Trženje in odnosi z javnostmi kot enakovredni in ločeni funkciji

Tukaj gre za tradicionalni pogled, ki je še najmanj sporen in ki pravi, da sta obe funkciji različni, kar se tiče njunih zmožnosti in seveda tudi nalog. Trženje obstaja, da zazna in zadovolji potrebe potrošnikov za določeno ceno. Odnosi z javnostmi pa obstajajo zato, da ustvarjajo dobra razmerja z različnimi javnostmi organizacije, ki so pomembne za uspešno poslovanje podjetja.

Dodaten razlog, ki podpira to razdelitev, je tudi sama razlika v izobrazbi in obsegu znanja, ki jo po navadi najdemo med tržniki in komunikatorji. Tako so tržniki najpogosteje izobraženi na področju ekonomije, poslovanja in seveda tudi analitike. Naravnani so k dobičku in nimajo veliko znanja s področja komuniciranja in medijev. V nasprotju s tem pa so komunikatorji večinoma iz novinarskih in drugih družboslovnih šol, imajo medijska znanja in tudi produkcijske sposobnosti.

In prav te razlike in popolnoma drugačne prioritete so tisto, kar lahko še dodatno krepi nerazumevanje med disciplinama in njuno strogo razmejevanje (Kotler in Mindak 1978: 17).

5.2.2.2 Trženje in odnosi z javnostmi kot ločeni in enakovredni funkciji z nekaterimi skupnimi nalogami in področji delovanja

Druga šola pravi, da sta trženje in odnosi z javnostmi pomembni in ločeni funkciji, ki pa delujeta pri podobnih dejavnostih ter si tako delita določene naloge. Najočitnejši primer te vrste je publiciteta izdelkov, kjer je sodelovanje med odnosi z javnostmi in trženjem ključnega pomena za ustvarjanje odmevnejše in bolj učinkovite promocije. Drug primer takega odnosa bi bili tudi kakovostni odnosi s potrošniki, ki zahtevajo trženje v začetni prodajni fazi in odnose z javnostmi v fazi grajenja razmerja in komuniciranja s potrošniki.

5.2.2.3 Trženje kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija odnosov z javnostmi

Eden od pogledov, ki ga zastopajo predvsem nekateri tržniki, pravi, da je najbolj primerno, da so korporativne komunikacije podrejene korporativnemu trženjskemu oddelku. Zagovorniki te šole so prepričani, da je primarna naloga odnosov z javnostmi, da pomagajo prodajati izdelke in podjetju nastopati na trgu. Ta šola pravi, da so cilji odnosov z javnostmi tesno povezani in celo podrejeni strateškim trženjskim ciljem podjetja in tako nastopajo kot dodatno orodje v trženjskem spletu. Ta šola zagovarja razširjen pogled na trženje in pravi: »Trženje je analiza,

načrtovanje, implementacija in nadzor skrbno sestavljenih načrtov, ki imajo cilj vzpostaviti prostovoljno izmenjavo vrednot s ciljnim trgom, vse z namenom izpolnjevanja organizacijskih ciljev« (Kotler in Mindak 1978: 18). Pri takem pogledu so odnosi z javnostmi podrejeni širši paradigmi trženja, saj so vse javnosti hkrati ciljni trgi.

Kritika tega pristopa izpostavljajo, da niso vse javnosti v tržnem razmerju s podjetjem in da zaradi tega tržniki nimajo dovolj znanja ter izkušenj, da bi z njimi vzpostavili pozitivno in dolgoročno razmerje.

5.2.2.4 Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija trženja

Nasproten prejšnjemu je pogled, kjer ima dominantno vlogo komunikacijska funkcija oziroma funkcija odnosov z javnostmi. Ta šola pravi, da so za uspeh in poslovanje organizacije ključnega pomena odnosi organizacije z vsemi njenimi ključnimi deležniki, kot so lastniki, finančne institucije, sindikati, zaposleni, lokalne skupnosti in seveda tudi potrošniki. Zadovoljevanje vseh teh javnosti in ne samo potrošnikov je ključnega pomena. Da so lahko vzpostavljena uspešna razmerja z vsemi temi javnosti, pa je potreben nadzor funkcije odnosov z javnostmi nad funkcijo trženja.

Primeri, kjer lahko najdemo tako organizacijo, obstajajo tudi danes v organizacijah, kjer odnosi z javnostmi nadzorujejo določene trženjske dejavnosti z namenom povečati družbeno odgovornost podjetja in ustvariti boljša razmerja z različnimi javnostmi. Pogost primer so tudi določene javne ali pa neprofitne organizacije, ki na novo začnejo uporabljati trženjske prijeme, in ker nimajo primernih ljudi, pogosto te odgovornosti delno prenesejo kar na vodjo oddelka za odnose z javnostmi.

Glavne kritike tega pristopa so podobne tistim pri dominaciji trženja in pravijo, da strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi nimajo dovolj znanja in izkušenj, da bi opravljali in nadzorovali zapletene tržne dejavnosti organizacije.

5.2.2.5 Odnosi z javnostmi in trženje kot integrirani funkciji, vključeni v en oddelek

Je eden od pogledov, ki je v zadnjem času vedno bolj popularen in ki za nekatere predstavlja končno rešitev/odgovor na stalno vprašanje o odnosu trženja in odnosov z javnostmi.

Ta model vidi obe funkciji kot podobni znanosti, katerih metodologije in koncepti se vedno bolj približujejo drug drugemu. Skupne točke so dejstvo, da gre pri obeh za stike z javnostmi, da obe poznata pomembnost segmentacije, zaznave in ugleda na trgu ter da obe vidita temelje upravljalskega procesa v analizi, načrtovanju, implementaciji ter nadzoru. S temi skupnimi točkami je za predstavnike te šole popolnoma razumljivo, da se te funkcije lahko združi pod primernim človekom, zadolženim tako za trženje kot tudi za odnose z javnostmi. Tak model želi združiti funkciji z namenom zmanjšanja konflikta in potrebne koordinacije med funkcijama. Ta model predstavlja priložnost, ki naj bi po mnenju določenih teoretikov omogočila, da trženje in odnosi z javnostmi dobijo zaželeno večjo vlogo v strateškem upravljanju podjetja.

Ker je model v zadnjih letih postal zelo razširjen in populariziran, bomo njegov nastanek, razvoj in značilnosti podrobneje predstavili tudi v naslednjem poglavju.

5.2.3 Odnosi z javnostmi in trženje ter pogled predstavnikov obeh funkcij na njuno razmerje

Razmerje med trženjem in odnosi z javnostmi je zelo dinamično in je dandanes pogojeno tudi z dejavnostmi oziroma potrebami, ki jih ima podjetje. Odnosi z javnostmi so se v svojem stremenju po vzpostavljanju pozitivnih razmerij z vsemi javnostmi izpostavili kot izjemno koristni tudi pri trženju izdelkov. Tako lahko danes opazimo vedno večjo vlogo odnosov z javnostmi v trženju ter pri strateškem načrtovanju in upravljanju (Nakra 1991: 43–45).

Kljub temu so skozi razvoj in razprave o razmerju med odnosi z javnostmi in trženjem številni teoretiki izrazili strah pred povezavami trženja in odnosov z javnostmi, kjer je trženje dominantna funkcija ali pa kjer sta obe funkciji združeni v eno enoto. Take povezave je Lauzen (1991: 245) opredelil kot trženjska nadvlada ali prilastitev in dejal, da je takšna povezava nelogična in naj bi bila tudi neučinkovita.

Ne glede na nevarnosti, se je treba zavedati, da je potrošnik danes ena od ključnih javnosti za večino tržno usmerjenih podjetij in posledično tudi za veliko oddelkov za odnose z javnostmi. Potrošnik je ključni vezni člen med odnosi z javnostmi in trženjem, in čeprav meje in razmerja med njima niso vedno jasna, odnosi z javnostmi veliko doprinesejo k trženjskim dejavnostim (Harris 1999: 5–7).

Rezultati Študije o odličnosti odnosov z javnostmi (L. Grunig in J. Grunig 1998: 141) so pri raziskovanju razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem pokazali, da je najbolj primerno, če je funkcija odnosov z javnostmi vsaj organizacijsko in upravljalsko ločena od drugih funkcij v podjetju, kamor štejemo tudi trženje. Najbolj učinkovita je, ko prevzema bolj strateške naloge in ko ni dominirana s strani trženja. L. Grunig in J. Grunig (1998: 141) pri razmerju med funkcijama celo izpostavita, da je študija IABC pokazala, da je najbolj učinkovito, če so posamezne komunikacijske in trženjske dejavnosti integrirane ter se izvajajo pod vodstvom oddelka za odnose z javnostmi, s katerim so matrično povezane. L. Grunig in J. Grunig tako pravita: »Študija o odličnosti kaže na očitne dokaze, ki podpirajo ločeni funkciji trženja in odnosov z javnostmi ter integracijo vseh komunikacijskih programov (ne samo trženjskih) prek oddelka odnosov z javnostmi ali prek koordinacije posameznih specializiranih oddelkov odnosov z javnostmi« (L. Grunig in J. Grunig 1998: 157).

Seveda pa take povezave ne zagovarjajo vsi in predvsem med tržniki lahko najdemo številne zagovornike trženjskega pristopa, ki kot Smith, Berry in Pulford (1997: 107) zagovarjajo dejstvo, da vse tržne komunikacije, kar naj bi vključevalo tudi odnose z javnostmi, izhajajo iz trženjske strategije, ta pa izhaja direktno iz korporativne strategije.

Ne glede na različna mnenja o odgovornosti funkcij, so izsledki študije odličnosti (L. Grunig in J. Grunig 2000: 37) pokazali, da večina vodilnih v organizaciji meni, da je najboljše in najbolj pogosto razmerje med trženjem in odnosi z javnostmi tako imenovano razmerje visoke profesionalnosti, kar povzemata L. Grunig in J. Grunig takole: »Intervjuji z generalnimi direktorji v študiji IABC so pokazali, da je vodstvo bolj pripravljeno sprejemati utemeljene odločitve, kadar se zanaša na izrazita pogleda obeh funkcij, trženja in odnosov z javnostmi« (L. Grunig in J. Grunig 2000: 37).

Smith (2002: 4) meni, da si obe disciplini zaslužita sedeže za menedžersko mizo. Tako odnosi z javnostmi kot tudi trženje. Obe namreč prepoznata želje, interese, potrebe in pričakovanja ključnih skupin ljudi in obe iščeta načine, kako s temi skupinami komunicirati na najboljši način.

Pri tem pa ne smemo pozabiti, da meje med funkcijama obstajajo. V prid ločenih funkcij tako govori tudi dejstvo, da čeprav so tehnike, ki jih uporabljata obe funkciji za grajenje in

vzdrževanje razmerij, lahko zelo podobne, pa so razmerja in javnosti pri obeh različna, a kljub temu pomembna za preživetje in poslovanje organizacije (Broom in drugi 1991: 219). Hkrati se funkciji razlikujeta tudi pri prepričanjih o odgovornosti funkcij. Trženje se poleg tega kot funkcija pogosto osredotoča predvsem na raziskavo trga, razvoj izdelkov, določanje cen, prodajo, distribucijo, oglaševanje in pospeševanje prodaje, medtem ko odnosi z javnostmi največ pozornosti posvečajo odnosom z mediji, javnemu mnenju, publiciteti, internemu komuniciranju ter grajenju in upravljanju odnosov z različnimi deležniki (glej Hutton 1996).

Na koncu lahko omenimo, da so kljub ločenosti funkcij prav sodobne naloge in pritiski trga tisti, ki združujejo strokovnjake in vire podjetja na teh komplementarnih področjih (Oestreicher 2007). Kot menita Guth in Marsh (2003: 424), funkciji preprosto morata sodelovati. Preveč negativni pogledi na prilastitev odnosov z javnostmi s strani trženja lahko samo dodatno ovirajo boljši vpogled in razumevanje razmerja med trženjem in odnosi z javnostmi ter tako onemogočijo odkrivanje učinkovitih in koristnih povezav med funkcijama (Cornelissen in Lock 2000: 236).

6. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

Konec osemdesetih let se je kot odgovor na zahteve po bolj učinkovitem trženjskem in komunikacijskem sodelovanju pojavil pojem integriranega tržnega komuniciranja. Agencije so bile prve, ki so se odzvale na potrebe komunikacijske in trženjske panoge po integraciji vseh promocijskih oziroma komunikacijskih dejavnosti, vključno z odnosi z javnostmi in celovitim trženjskim spletom. Z željo postati ponudniki popolne komunikacijske storitve so pri tem uporabljale predvsem prevzeme in hitro širjenje produktnega portfelja, hkrati pa pozabile na celovito sliko in dejstvo, da je integrirano tržno komuniciranje več kot samo vsota posameznih delov. Pozabile so, da je samo z uspešnim sodelovanjem in združitvijo vseh perspektiv trženja in komuniciranja mogoče uspešno izvajati tak integriran pristop. Integrirano tržno komuniciranje je zato močneje lahko zaživelo šele v devetdesetih letih, ko so se z njim začeli ukvarjati tudi na bolj teoretični ravni (Acheson 1993: 4–7).

Harris (1999: 6) izpostavlja, da je integrirano tržno komuniciranje upravljalski proces, s pomočjo katerega so sporočila določene organizacije v vseh točkah komunikacije konsistentna in koordinirana tako, da dosegajo nakup in zvestobo. Kitchen, Brignell, Li in

Jones (glej 2004: 22–23) pri tem opozarjajo, da se mora proces integriranega tržnega komuniciranja začeti s potrošnikom in prepoznavanjem njegovih potreb, ki jih moramo nato zadovoljiti s pomočjo strateškega načrtovanja, ki omogoči zasnovo integrirane strategije, ki vse elemente postavi na svoje mesto ter omogoči celovito komunikacijo s potrošniki.

6.1 Razvoj integriranih tržnih komunikacij

Začetek integriranih tržnih komunikacij je bilo preprosto in dokaj uveljavljeno spoznanje, da je za boljše rezultate in usmerjenost h kupcu treba koordinirati in usmerjati vse dejavnosti, tako da »komuniciramo z enim glasom«. Z začetnim spoznanjem in širitvijo integriranega tržnega komuniciranja se je razširila tudi teorija na tem področju in začele so se pojavljati prve jasne definicije in usmeritve na teoretični ravni integriranih tržnih komunikacij.

Shultz (v Kitchen in drugi 2004: 21) leta 1993 prvi postavi osnovno definicijo integriranega tržnega komuniciranja kot koncept načrtovanja trženjskih komunikacij, ki spoznava dodano vrednost celovitega načrta in strateških vlog posameznih komunikacijskih disciplin (kot so oglaševanje, odnosi z javnostmi in druge komunikacijske funkcije) ter združuje te na način, ki omogoča jasnost, konsistentnost in največji komunikacijski učinek.

Dejstvo, ki se kmalu pokaže, je, da tako preprosto integriranje obstoječih komunikacijskih in promocijskih dejavnosti ni dovolj (Kitchen in drugi 2004: 21). Glavna pomanjkljivost je preveč preprost integriran pristop, odsotnost pravega strateškega razmišljanja in premajhen poudarek na upoštevanju zunanjih dejavnikov.

Danes velja (Kitchen in drugi 2004: 20), da integrirano tržno komuniciranje zahteva novo dinamično perspektivo, ki uporablja vse komunikacijske dejavnosti na način, ki omogoča doseganje najboljših koristi za potrošnike in podjetje samo. Kot glavne cilje integriranega tržnega komuniciranja tako lahko opredelimo učinkovito uporabo komunikacij, grajenje boljših razmerij med udeleženci v komunikaciji, celovitejšo usmerjenost h kupcu in iskanje sinergije med posameznimi komunikacijskimi tehnikami z željo po največjem učinku in boljšem doseganju poslovnih rezultatov.

Ob neprimerni skrbi in pristopu ima lahko tudi integrirano tržno komuniciranje omejitve in slabosti, med katere Fill (2002: 16) šteje:

- Vzpodbujanje centralizacije in formalnih postopkov.
- Podaljšanje upravljalskega časa ob možnem dolgotrajnejšem iskanju soglasja med vsemi vpletenimi strankami.
- Namigovanje na uniformnost.
- Težnja k standardizaciji, ki lahko onemogoči bolj kreativne in inovativne rešitve.
- Omejevanje globalnih znamk pri lokalnem prilagjanju.
- Zahteve po vedenjskih in kulturnih spremembah med zaposlenimi.
- Možnost uničenja ugleda znamke.
- Možnost nagnjenosti k povprečnosti.

Kako lahko integrirano tržno komuniciranje učinkovito in uspešno dosega omenjene cilje, je vsekakor odvisno tudi od tega, kako je razvito in integrirano v komunikacije in delovanje podjetja. Tako Shultz in Kitchen (2003: 82–83) določita 4 razvojne stopnje, skozi katere gre integrirano tržno komuniciranje:

- *1. stopnja: Taktična koordinacija trženjskih komunikacij*
  Zahteva višjo stopnjo koordinacije multifunkcijske komunikacije zunaj in znotraj podjetja.
- *2. stopnja: Ponovno definiranje obsega trženjskih komunikacij*
  Vključuje zbiranje obsežnih podatkov o kupcu in razvoj obsežnih in celovitih načrtov, kar pomeni tudi sledenje rezultatom in pridobivanje povratnih informacij.
- *3. stopnja: Uporaba informacijske tehnologije*
  Vključuje široke baze podatkov, s katerimi se celovito segmentira ciljno javnost. To uporablja tudi za komunikacijsko načrtovanje in spreminjanje podatkov v celovito poznavanje potrošnika.
- *4. stopnja: Finančna in strateška integracija*
  Vse komunikacije se nadzoruje z vidika doseganja tržnih in finančnih ciljev. Informacije in znanje se uporablja za kontinuirano spremljanje komunikacij podjetja.

Čeprav integrirano tržno komuniciranje ni nič novega in so koristi celovite in strateške integracije dobro znane, realno stanje danes še zdaleč ni tako, kot bi moralo biti. Razvoj integriranega tržnega komuniciranja znotraj podjetij je namreč močno odvisno tako od razvoja

trženja in komunikacij kot tudi od investicij, ki jih naredijo podjetja v želji po večji usmerjenosti h kupcu (Kitchen in drugi 2004: 22).

6.2 Vloga odnosov z javnostmi v integriranih tržnih komunikacij

Pri pregledu vloge odnosov z javnostmi oziroma komunikacijskega menedžmenta v integriranih tržnih komunikacijah se moramo zavedati: »Razumevanje lastnosti in prednosti posamezne discipline, trženja in komunikacije, najbolje prikaže pomembnost vloge, ki jo obe igrata pri združevanju komuniciranja na učinkovit in uspešen način« (Acheson 1993: 7).

Čeprav so številni strokovnjaki s področja trženja in oglaševanja podprli korak k integriranemu pristopu, pa so se prav na področju odnosov z javnostmi pojavili marsikateri pomisleki teoretikov (Kitchen 2005: 76). Ker so bili odnosi z javnostmi videni predvsem kot upravljalska funkcija, so ti teoretiki videli integrirano trženje kot način, kako lahko oglaševanje in trženje nadzorujeta odnose z javnostmi in njihovo delovanje. Prepričani so bili, da integrirano tržno komuniciranje predstavlja predvsem nevarnost za prilastitev odnosov z javnostmi s strani trženja in posledično trženjsko nadvlado.

Dejstvo, ki ga izpostavljata Guth in Marsh (2003: 424), je, da sta trženje in odnosi z javnostmi sicer jasno ločeni, a zato komplementarni funkciji, ki preprosto morata sodelovati – se integrirati. Medtem ko je trženje usmerjeno predvsem k potrošnikom kot svojim glavnim deležnikom, morajo odnosi z javnostmi biti usmerjeni h grajenju dolgoročnega razmerja z vsemi različnimi javnostmi, ki sestavljajo organizacijo in njeno okolje, torej tudi s potrošniki.

In tako ni presenetljivo, da so kmalu pri študijah (izvajala sta jih predvsem Miller in Rose leta 1994) spoznali, da tudi strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi podpirajo integrirano tržno komuniciranje, saj ima integracija poleg boljšega upravljanja in usmerjanja medijskih in drugih tržnih komunikacij tudi druge prednosti (Kitchen 2005: 76). Danes obstajajo zato le redki posamezniki, ki se ne bi strinjali, da imata trženje in odnosi z javnostmi veliko skupnega (Hutton 1996: 155). Meje med disciplinama postajajo vedno bolj zabrisane, in če želita disciplini dosegati najboljše rezultate, potem ne moreta več nastopati neodvisno druga od druge, ampak morata združevati svoje prednosti v okvirih celovitega tržnega komuniciranja.

Odnosi z javnostmi imajo tako znotraj integriranega tržnega komuniciranja lahko različne vloge (glej Niederquell 1991: 23–24):

- *Odnosi z javnostmi kot dejavnik verodostojnosti*

  Odnosi z javnostmi lahko pomagajo pri upravljanju sporočil za vsako posamezno skupino deležnikov, jih povezujejo in tako naredijo bolj učinkovite in bolj verodostojne.
- *Odnosi z javnostmi kot povezovalec deležnikov*

  Pri odnosi z javnostmi je jasno, da se je treba za uspešno komuniciranje in nastopanje na današnjem trgu osredotočati na večje število različnih deležnikov, ki so vsi pomembni za poslovanje ter izgradnjo tržnega položaja celotnega podjetja in posameznih znamk. Odnosi z javnostmi so lahko posebno koristni pri grajenju in upravljanju odnosov s kupci in drugimi javnostmi oziroma interesnimi skupinami.
- *Odnosi z javnostmi kot graditelj trženjskih dejavnosti*

  Odnosi z javnostmi lahko na učinkovit način tudi nadgradijo dejavnosti trženja z odkrivanjem novih kanalov ali pa pripravljanjem javnosti na nove izdelke. Odnosi z javnostmi so bolj osredotočeni na gradnjo zaupanja in vzpostavljanje tržne znamke kot pa na samo povečevanje prodaje in tržnega deleža.

Vloga odnosov z javnostmi, ki so najboljše orodje za vzdrževanje in upravljanje odnosov z vsemi javnostmi, pa je v okviru integriranega tržnega komuniciranja pomembna tudi zato (Moriarty 1997: 7):

- ker podjetje obstaja in je odvisno od različnih sistemov vrednot posameznih deležnikov;
- ker se posamezni deležniki podjetja lahko tudi prekrivajo ali nasprotujejo;
- ker integriteta oziroma verodostojnost, ki jo lahko oblikujejo odnosi z javnostmi, ustvarja zaupanje;
- ker vse skupine vplivajo na poslovanje in trženje podjetja ter njegovih znamk;
- ker so tudi razmerja samo izračun med stroški in koristmi, ki jih prinašajo.

Kljub temu je pri vključevanju odnosov z javnostmi v integrirano tržno komuniciranje treba opozoriti, da odnosi z javnostmi ne smejo biti preprosto vključeni v programe tržnega komuniciranja, ampak morajo biti primerno vključeni že v zasnovi in načrtovanju dejavnosti (Niederquell 1991: 23).

Pri tem se moramo zavedati tudi dejstva, da je vedno več dejavnosti, ki jih organizacija izvaja oziroma nadzoruje, razumljenih kot oblika komunikacije, ki mora biti temu primerno tudi upravljana (Gronstedt 1996: 39). Integriranje dela vseh v organizaciji (in ne samo komunikatorjev) je potrebno, saj organizacije komunicirajo z vsem, kar delajo, in dejstvo je, da pri tem lahko odnosi z javnostmi igrajo ključno vlogo. Čeprav ima koordinacija in upravljanje integriranega komuniciranja na taki stopnji lahko svoje omejitve, to ne zanika dejstva, da razpršeno komuniciranje in neintegrirano komuniciranje lahko ustvarja šibkejšo komunikacijo oziroma sporočila, ki lahko deležnike zmedejo in jezijo (Cornelissen in drugi 2006: 10).

Gronstedt pri tem pravi: »Namen integriranega tržnega komuniciranja ni nujno združevanje odnosov z javnostmi, trženja in drugih komunikatorjev v enotnem oddelku, ampak samo združevanje njihovih (delovnih) procesov« (Gronstedt 1996: 40).

Tudi Shultz (v Kitchen in drugi 2004: 27) vidi prav strukturo enotnih oddelkov kot eno od ključnih težav pri integraciji. Problemi, ki se pojavljajo pri integraciji, naj bi bili tako predvsem posledica tradicionalnih organizacijskih struktur, ki bi jih po njegovem mnenju morale zamenjati moderne in hitre odločevalske strukture, ki so usmerjene predvsem k rezultatom.

Čeprav Gronstedt in nekateri teoretiki glavni namen integriranega tržnega komuniciranja ne vidijo v organizaciji enotnega oddelka, ima tudi ta svoje prednosti, kamor lahko štejemo predvsem lažjo koordinacijo in povečanje strateške vloge celotne komunikacijske funkcije v podjetju, kar vpliva tudi na spremembo vloge komunikatorjev v podjetju iz operativne v bolj strateško in upravljalsko.

V vsakem primeru je očitno, da so odnosi z javnostmi in integrirano tržno komuniciranje med seboj povezani in sodelujejo na različne načine pri različnih dejavnostih. Sinergije med različnimi komunikacijskimi in promocijskimi dejavnostmi, ki jih najdemo v integriranem tržnem komuniciranju, lahko tako nudijo številne prednosti, kamor štejemo predvsem konsistentno komuniciranje, ki omogoča grajenje zaupanja in zvestobe, ter poudarek na dvosmernem komuniciranju, ki je koristno tako za organizacijo kot tudi za potrošnike (Kitchen 2005: 76).

Težava, ki se lahko pri tem pojavi, je dejstvo, da številni strokovnjaki iz posameznih strok ne znajo uporabiti celovitega pogleda na integrirano tržno komuniciranje, kar pomeni, da ga vidijo samo iz svoje perspektive in tako lahko onemogočajo boljše izkoriščanje vseh njegovih prednosti (Kitchen 2005: 76).

Cornelissen in Lock (200: 237) v kontekstu te težave omenjata proces, ki ga opredelita Duncan in Caywood, ki pripelje do tega, da se podjetja veliko bolje zavedajo potrebe po integriranih komunikacijah v organizaciji, kar povzroči, da se različne komunikacijske in tržne funkcije znotraj organizacije zbližajo ter se razlike in meje med njimi zabrišejo. Sprva to vodi do celovitega in (s perspektivami in različnimi pristopi) neomejenega oddelka integriranih tržnih komunikacij, ki se s spoznavanjem potrebe po integraciji vseh deležnikov znotraj in zunaj organizacije lahko razvije tudi v integriran komunikacijski oddelek. Prav v takem oddelku oziroma v taki organizaciji prevzamejo odnosi z javnostmi strateško vlogo, ki jo poudarjajo tudi pripadniki šole o odličnosti odnosov z javnostmi (glej L. Grunig in drugi 2002: 269–272).

7. RAZISKAVA ORGANIZIRANOSTI IN VLOGE FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKIH PODJETJIH

Pri raziskavi sem izhajal iz teoretičnih ugotovitev o vlogi in organizaciji odnosov z javnostmi v podjetjih, ki so jo postavili pripadniki šole o odličnosti odnosov z javnostmi in drugi priznani teoretiki iz sorodnih šol. Na podlagi teh ugotovitev sem primerjal stanje v naključnem vzorcu 100 slovenskih podjetij, pri tem pa sem največjo pozornost posvetil položaju funkcije odnosov z javnostmi znotraj podjetja, njeni povezanosti s trženjsko in kadrovsko funkcijo ter sodelovanju pri strateških nalogah podjetja.

7.1 Namen raziskave

Z raziskavo želim opredeliti najpogostejšo organiziranost funkcije odnosov z javnostmi. Poleg tega želim ugotoviti povezanost funkcije odnosov z javnostmi s funkcijo trženja. Zanima me tudi, ali v podjetjih kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi sodelujeta in kot kako uspešno je razumljeno tako sodelovanje. Z raziskavo želim ugotoviti naloge, ki jih funkcija navadno opravlja v podjetjih. Ugotoviti želim tudi strateško vlogo odnosov z javnostmi in njeno povezanost z razumevanjem koristnosti odnosov z javnostmi s strani vodstva.

Pri vsem tem želim prikazati, da velikost podjetja (enkrat prikazana in merjena s številom zaposlenih, drugič pa z višino prihodkov) ne vpliva na funkcijo odnosov z javnostmi in da funkcija odnosov z javnostmi v izbranih podjetjih, ne glede na velikost podjetja, ne ustreza normativnim modelom, prikazanih v teoriji in uporabljenih v bolj razvitih državah.

7.2 Metodologija

Pri raziskavi sem se zgledoval po nekaterih preteklih raziskavah, ki so jih na tem področju izvedli Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) in nekateri drugi teoretiki (Florjančič in drugi 2002). Pogledal sem tudi nekatere tuje raziskave, kot so Študija o odličnosti odnosov z javnostmi (L. Grunig in drugi 2002: 563–618) in raziskava odnosov z javnostmi v Veliki Britaniji, ki so jo izvedli Moss, Warnaby in Thame (1997: 135–158). Pri raziskavi sem uporabljal nekatere najbolj ustaljene predstave o vlogi, organizaciji in nalogah odnosov z javnostmi, ki sem jih prikazal v teoriji in ki jih najdemo v številnih prispevkih s

področja odnosov z javnostmi. Pri odnosu med trženjem in odnosi z javnostmi sem se osredotočil na Kotlerjeve in Mindakove modele o razmerjih med trženjem in odnosi z javnostmi iz leta 1978, ki so najpogosteje uporabljeni in ki naj bi najbolje predstavili možnosti in značilnosti na tem področju.

7.2.1 Vprašalnik

Vprašalnik je sestavljen iz 18 vprašanj. Od tega jih sedem raziskuje organizacijo in naloge odnosov z javnostmi v podjetju. Tri vprašanja se dotikajo razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem, dve vprašanji pa prikažeta kakovost in pogostost sodelovanja med kadrovsko funkcijo in funkcijo odnosov z javnostmi. S predzadnjim sklopom treh vprašanj želim ugotoviti povezanost odnosov z javnostmi z vodstvom, to je vodilnimi ljudmi v podjetju, ter raven opravljanja strateških nalog funkcije odnosov z javnostmi. Zadnji sklop treh vprašanj je sklop splošnih vprašanj o podjetju, ki pomaga opredeliti temeljne značilnosti podjetij, ki sem jih anketiral. S pomočjo tega sklopa lahko bolje opredelim vlogo velikosti podjetja pri organiziranosti in vlogi funkcije odnosov z javnostmi.

Večina uporabljenih vprašanj je zaprtega tipa, kar naj bi olajšalo analizo in dodatno motiviralo anketirance k pogostejšemu reševanju vprašalnika. Izjema je vprašanje o nazivu funkcije odnosov z javnostmi, ki sem ga pustil odprtega, saj ima funkcija lahko zelo veliko različnih nazivov, od katerih so si nekateri zelo podobni, kar pomeni, da jih z navajanjem možnosti samo združujem v podobne skupine in vplivam na izbiro najbližje sopomenke.

7.2.2 Omejitve raziskave

Pri raziskavi pa je treba upoštevati nekatere omejitve, ki so vplivale na zbiranje in analiziranje rezultatov. V raziskavi sem se namreč osredotočal na nekatere najbolj razširjene in v teoriji prikazane predstave o vlogi in organizaciji odnosov z javnostmi, hkrati pa sem pri sami izvedbi naletel tudi na določene omejitve.

Pri ugotavljanju povezanosti med trženjsko funkcijo in funkcijo odnosov z javnostmi sem se zanašal na model Kotlerja in Mindaka (1978), ki opredeljuje pet modelov odnosa med odnosi z javnostmi in trženjem. Čeprav naj bi v teoriji ta model predstavil vse najpogostejše organizacije in razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem, je malo verjetno, a mogoče, da

se je s tem vplivalo na povezovanje nekaterih bolj specifičnih in nepredvidljivih modelov organizacije odnosov z javnostmi in trženja.

Raziskava je bila izvedena na naključnem vzorcu 100 podjetij, kar pomeni, da je omejena po obsegu in pri izbiri kontaktnih oseb. Zaradi narave izbora vzorec ni reprezentativen za Slovenijo. Zaradi omejenega števila podjetij in naključnega izbora se poleg tega lahko zgodi, da nekateri rezultati ne izpolnjujejo vseh statističnih kriterijev zanesljivosti.

Pri raziskavi sem sicer uporabljal naključni izbor podjetij, a sem se pri teh osredotočil predvsem na ljudi, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi. Ker to niso bili povsod zaposleni, specializirani za odnose z javnostmi, sem se ponekod obračali tudi na zaposlene v trženju ali pa na ljudi v sami upravi podjetja.

Zaradi želje po večji anonimnosti in večjem številu odgovorov, sem iz ankete izpustil vprašanja, ki bi podajala demografske podatke anketirancev in tako natančneje identificirala ljudi, ki so v posameznem podjetju odgovarjali na vprašanja. S tem sem želel doseči občutek, da je anketa popolnoma anonimna, in preprečiti občutek, da lahko iz podanih podatkov katerega od anketirancev identificiramo, kar sicer ni bil moj namen. Prepričan sem, da s tem nisem vplival na relevantnost rezultatov in sem kvečjemu zagotovil bolj odkrito sodelovanje anketirancev.

7.2.3 Vzorec in zbiranje podatkov

Raziskavo sem izvedel na osnovi naključno izbranega vzorca slovenskih podjetij. Pri tem sem izbral 100 naključnih podjetij iz vzorca 1000 najuspešnejših slovenskih podjetij (GVIN 2007). Pri izbiri podjetij sem uporabil preprosto metodo, kjer sem padajoče razvrstil 1000 najuspešnejših podjetij po prihodkih v letu 2006 ter nato iz vzorca vzel vsako 10 podjetje.

Pri kontaktiranju podjetij sem zaradi dejstva, da me zanima predvsem organizacija in vloga odnosov z javnostmi, najprej iskal strokovnjake in različne sodelavce na področju odnosov z javnostmi, ki bi lahko najbolje rešili sestavljen vprašalnik. Razumljivo je, da zaradi pričakovano omejene razširjenosti uporabe odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih in zaradi naključnosti vzorca takih strokovnjakov ni bilo mogoče najti v vseh izbranih podjetjih. Ker sem želel vzorec ohraniti naključen in ker je bil vprašalnik dovolj enostaven za reševanje,

sem podjetja, kjer nisem našel zaposlenih na področju odnosov z javnostmi ali komuniciranja, še poklical in povprašal, kdo bi bil človek, ki je najbolj primeren za reševanje takega vprašalnika, pri čemer sem sogovorcem na kratko tudi opisal splošno naravo vprašalnika in naključnost vzorca. Odgovori so bili od podjetja do podjetja različni, kar že pred samo anketo pove, da je organiziranost odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih zelo različna. Čeprav so večinoma bile kontaktne osebe ljudje, ki se v podjetju ukvarjajo s trženjem, pa sem pogosto naletel na primer, da je bila primerna kontaktna oseba sam direktor, član uprave ali pa sodelavec s področja kadrovske funkcije. V nekaterih redkih od naključno izbranih podjetij primernih kontaktov niso želeli posredovati in so me z vprašalnikom usmerili na splošen e-poštni naslov ter zagotovili, da bo vprašalnik posredovan primerni osebi.

Vprašalnike sem posredoval na pridobljene elektronske naslove. Vprašalnik, ki je bil zasnovan v internetni obliki, sem poslal s primernim pojasnilom. Pojasnilo je bilo prirejeno temu, ali je šlo za določen kontakt, ki so mi ga posredovali v podjetju, ali samo za splošni e-poštni naslov. V sporočilo sem vključil povezavo na anketo, ki sem jo oblikoval s pomočjo orodja SurveyMonkey in ki naj bi zagotavljala večjo anonimnost in večje število odgovorov. Podatke sem zbiral od 12. septembra 2007 do 10. oktobra 2007, v tem času pa sem s pomočjo elektronske pošte sodelujoče dvakrat pozval k odgovarjanju.

Po končanem obdobju zbiranja odgovorov mi je uspelo doseči dokaj visoko stopnjo odgovorov. Uspelo mi je dobiti odgovore od 57 podjetij, kar pomeni 57-odstotno stopnjo odzivnosti. Sicer je anketo začelo kar 70 podjetij, a je zaradi neznanih vzrokov reševanje na različnih točkah ankete prekinilo 13 respondentov, kar na koncu pomeni, da sem dobil 57 v celoti odgovorjenih anket. Ker se anketa prilagaja glede na podane odgovore, je razumljivo, da je pri analizi rezultatov, kjer primerjam in povezujem različne odgovore, skupno število veljavnih odgovorov lahko tudi manjše od 57.

Zaradi naključnosti in velikosti vzorca ne morem rezultatov posploševati na celotno Slovenijo, ampak samo na ta vzorec, ki pa po mojem mnenju vseeno predstavlja dobro sliko o trenutnem stanju odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih.

7.2.4 Raziskovalni okvir in delovne hipoteze

Ključni namen, ki me je vodil pri raziskavi, je ugotavljanje funkcije in vloge odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih. Tako je glavni raziskovalni problem, ki ga želim preučiti, organizacija in vloga funkcije odnosov z javnostmi ter njena povezanost z drugimi funkcijami v slovenskih podjetjih.

V okviru raziskave sem pri postavljanju hipotez za vprašalnik sledil glavnemu raziskovalnemu problemu in želel odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je organizacija in položaj funkcije odnosov z javnostmi znotraj slovenskih podjetij?
   a) Ali velja, da funkcija odnosov z javnostmi v večini slovenskih podjetij ni samostojna funkcija?
   b) Ali je funkcija odnosov z javnostmi večinoma integrirana znotraj trženja?
2. Kakšno je razmerje med trženjem in odnosi z javnostmi v slovenskih podjetjih?
3. Kakšno je sodelovanje kadrovske funkcije in funkcije odnosov z javnostmi v okviru internega komuniciranja?
4. Kakšna je vpletenost funkcije odnosov z javnostmi pri strateških nalogah oziroma strateškem načrtovanju podjetja?
5. Ali ima funkcija odnosov z javnostmi v vseh, tudi večjih slovenskih podjetjih, omenjene značilnosti manjših in srednje velikih podjetij na bolj razvitih trgih, kot sta Amerika in Velika Britanija?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj sem oblikoval sklop delovnih hipotez. Na podlagi teh hipotez sem oblikoval vprašalnik in zbiral podatke, ki mi bodo pomagali potrditi ali zavrniti hipoteze in tako odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Hipoteze, ki sem jih uporabil za oblikovanje vprašalnika in odgovarjanje na raziskovalna vprašanja, so:

1. Velikost ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.
2. Večina podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetja.
3. Večina podjetij ima majhne oddelke za odnose z javnostmi.
4. Velikost podjetja ne vpliva na to, ali je funkcija odnosov z javnostmi integrirana znotraj trženja.
5. Večina podjetij ima funkcijo odnosov z javnostmi integrirano znotraj trženja.

6. Večina podjetij ima funkcijo odnosov z javnostmi integrirano znotraj drugih funkcij.
7. Velikost podjetij ne vpliva na dejstvo, da je trženje v odnosu s funkcijo odnosov z javnostmi večinoma dominantna funkcija.
8. V večini podjetij je trženje v odnosu do funkcije odnosov z javnostmi dominantna funkcija.
9. Položaj funkcije odnosov z javnostmi vpliva na odnos med trženjem in odnosi z javnostmi.
10. V večini podjetij kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi sodelujeta pri internem komuniciranju.
11. Velikost podjetij ne vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.
12. V večini podjetij se vodstvo ne zaveda koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.
13. Velikost podjetij ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.
14. V večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi ne sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.
15. Položaj funkcije odnosov z javnostmi vpliva na to, ali funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Pri analizi zbranih podatkov sem se osredotočal na te hipoteze, ki sem jih zavrnil ali potrdil. Zaradi omejenosti vzorca in števila odgovorov ni mogoče na podlagi teh podatkov sklepati o splošni organizaciji funkcije odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih.

V vprašalnik sem vključil tudi nekaj drugih splošnih vprašanj, ki so predvsem ustvarila boljšo sliko o odnosih z javnostmi in pri ključnih ugotovitvah omogočila lažjo razlago potrjenih ali zavrnjenih hipotez.

Glede na hipoteze sem določil naslednje neodvisne in odvisne spremenljivke.
Neodvisne spremenljivke:

- število zaposlenih v podjetju,
- višina prihodkov podjetja,
- položaj funkcije odnosov z javnostmi v podjetju.

Odvisne spremenljivke:

- skrb za odnose z javnostmi,
- položaj funkcije odnosov z javnostmi v podjetju,
- velikost oddelka odnosov z javnostmi,
- razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja,
- sodelovanje odnosov z javnostmi in kadrovske funkcije pri internem komuniciranju,
- zavedanje vodilnih v podjetju o koristnosti odnosov z javnostmi,
- vključenost odnosov z javnostmi v strateško načrtovanje podjetja.

7.2.5 Obdelava podatkov

Pri obdelavi podatkov sem naprej vse podatke prenesel v analitično-statistični program SPSS. Pri tem sem vse odgovore primerno rekodiral in tudi vsebinskim odgovorov določil primerno številsko vrednost. Zaradi omejenega števila odgovorov in posledično neenakomerne porazdelitve sem moral nekatere razrede naknadno še združevati, kar bom natančneje razložil pri potrjevanju hipotez. Hipoteze se dotikajo predvsem vpliva velikosti podjetij na različne vidike odnosov z javnostmi in vprašanja, kako večina podjetij organizira in upravlja odnose z javnostmi.

Za preizkus vpliva velikosti podjetij bom uporabil kontingenčne tabele in hi-kvadrat preizkus o povezanosti spremenljivk (metoda crosstabs). Tako bom pokazal, ali velikost podjetij (enkrat opredeljena s številom zaposlenih in enkrat z višino prihodkov) vpliva ali ne vpliva na hipoteze o velikosti funkcije za odnose z javnostmi, njenem položaju v podjetju, njenem odnosu do trženja in kadrovske funkcije ter na možnosti oziroma pogostost sodelovanja funkcije pri strateških odločitvah podjetja.

Pri preverjanju vpliva položaja funkcije odnosov z javnostmi na dominantnost trženja in na vpletenost v strateško načrtovanje (strateške naloge) podjetja bom prav tako uporabil hi-kvadrat preizkus (metodo crosstabs), kjer bom poskušal z manj kot 5-odstotno stopnjo tveganja potrditi ali zavrniti omenjene hipoteze.

Za preverjanje hipotez, ki se dotikajo organizacije odnosov z javnostmi, odnosa funkcije do trženja, sodelovanja odnosov z javnostmi s kadrovsko funkcijo in upravljanja odnosov z javnostmi v večini podjetij, bom uporabljal preizkus domneve o deležu enot oziroma tako

imenovani z-test. S tem bom dokazal, ali veljajo hipoteze o značilnosti odnosov z javnostmi v večini podjetij.

7.3 Rezultati in preverjanje hipotez

7.3.1 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju hipotez želim dokazati, da velikost podjetja, pogosto identificirana kot eden od ključnih dejavnikov pri organizaciji in upravljanju odnosov z javnostmi, ne vpliva na nobenega od raziskovanih elementov, ki so velikost oddelka, skrb za odnose z javnostmi, položaj funkcije, odnos in sodelovanje s funkcijo trženja, sodelovanje s kadrovsko funkcijo in sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateških nalogah.

Ker Evropska komisija pri klasifikaciji podjetij postavlja različne kriterije, sem pri definiranju velikosti podjetij uporabil dva pomembnejša kriterija, ki sem ju meril tudi v anketi – to sta število zaposlenih in višina prihodkov. Zaradi omejenosti podatkov sem podjetja pri obeh kriterijih razdelil na dve skupini na način, prikazan v tabelah 7.3.1.1 in 7.3.1.2.

Tabela 7.3.1.1: Združevanje po številu zaposlenih

Stara spremenljivka	**Nova spremenljivka**
1–10	do 250 zaposlenih
11–100	
101–250	
251–500	nad 250 zaposlenih
več kot 500	

Tabela 7.3.1.2: Združevanje po višini prihodkov

Stara spremenljivka	Nova spremenljivka
do 1 mio EUR	do 50 mio EUR
od 1 mio EUR do 10 mio EUR	
od 10 mio EUR do 50 mio EUR	
od 50 mio EUR do 100 mio EUR	nad 50 mio EUR
od 100 mio EUR do 500 mio EUR	
več kot 500 mio EUR	

Nove spremenljivke so bile določene s posebnim namenom, saj nova razdelitev po številu zaposlenih in po višini prihodkov predstavlja razdelitev med srednje velikimi in majhnimi podjetji ter velikimi podjetji. Tako so srednje velika in majhna podjetja tista z do 250 zaposlenimi in do 50 mio EUR prihodkov. Velika podjetja imajo več kot 250 zaposlenih in več kot 50 mio EUR prihodkov. Ker je šlo za naključni vzorec, sem pri tem za vsako posamezno kategorijo dobil frekvence, prikazane v tabelah 7.3.1.3 in 7.3.1.4.

Tabela 7.3.1.3: Porazdelitev podjetij po številu zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek
do 250 zaposlenih	40	70,20 %
nad 250 zaposlenih	17	29,80 %

Tabela 7.3.1.4: Porazdelitev podjetij po višini prihodkov

	Frekvenca	Odstotek
do 50 mio EUR	37	64,90 %
nad 50 mio EUR	20	35,10 %

Tukaj moram omeniti, da vzorec ni reprezentativen za Slovenijo, kar je predvsem posledica majhnega vzorca in naključnega izbora podjetij.

Na koncu pa bi še omenil, da sem tudi pri nekaterih posameznih hipotezah – zaradi majhnega števila odgovorov in za potrebe analize – združeval odgovore, kar opredelim pri vsaki hipotezi posebej.

Hipoteza 1: Velikost ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.

Pri preverjanju vpliva velikosti bom pri tej in vseh naslednjih hipotezah uporabil preizkus hi-kvadrat. Vpliv velikost bom meril s številom zaposlenih in z višino prihodkov. Zaradi porazdelitve in majhnega števila odgovorov sem tukaj rekodiral in združil odgovore o notranjem ali zunanjem izvajanju odnosov z javnostmi v nove spremenljivke. Način združevanja je prikazan v prilogi 2. Podjetja, ki so trdila, da ne skrbijo za odnose z javnostmi, sem pri tem izpustil iz analize, saj ne vplivajo na preverjanje naše hipoteze.

Preverjanje vpliva velikosti glede na število zaposlenih

H_0: Velikost po številu zaposlenih ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.

H_1: Velikost po številu zaposlenih vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.

Pri preverjanju vpliva velikosti podjetja, merjenega s številom zaposlenih, sem dobil dejanske in teoretične frekvence, prikazane v tabelah 7.3.1.5 in 7.3.1.6. Pri drugih hipotezah bodo dejanske in teoretične frekvence prikazane v okviru kontingenčnih tabel.

Tabela 7.3.1.5: Prikaz dejanskih frekvenc za skrb odnosov z javnostmi glede na število zaposlenih

	Do 250 zaposlenih	**Nad 250 zaposlenih**
Notranje skrbijo za odnose z javnostmi	25	9
Ne skrbijo znotraj podjetja za odnose z javnostmi	11	8

Tabela 7.3.1.6: Prikaz teoretičnih frekvenc za skrb odnosov z javnostmi glede na število zaposlenih

	Do 250 zaposlenih	**Nad 250 zaposlenih**
Notranje skrbijo za odnose z javnostmi.	23,1	10,9
Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi.	12,9	6,1

Za preverjanje hipoteze o vplivu velikosti podjetja, merjene s številom zaposlenih, bom uporabil kontingenčne tabele in hi-kvadrat preizkus o povezanosti spremenljivk (metoda crosstabs). V nadaljevanju prikazujem primer izračuna z metodo kontingenčnih tabel. Tukaj bi omenil, da bom pri preverjanju nadaljnjih hipotez povezanih z vplivom števila zaposlenih, podajal samo rezultate, ki jih program SPSS izračuna avtomatično.

Prikaz izračuna hi-kvadrat testa o neodvisnosti spremenljivk:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \sum_{j=1}^{g} \frac{\left(f_{ij} - f'_{ij}\right)^2}{f'_{ij}} = \frac{(25-23{,}1)^2}{23{,}1} + \frac{(9-10{,}9)^2}{10{,}9} + \frac{(11-12{,}9)^2}{12{,}9} + \frac{(8-6{,}1)^2}{6{,}1} = 1{,}368$$

$$\chi^2 = 1{,}368 \rightarrow P = 0{,}242 \ (SPSS)$$

Po funkciji crosstabs in izračunu preizkusa hi-kvadrat dobim naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 1,368,
- α = 0,242.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 3.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ničelne hipoteze ne morem zavrniti, in tako lahko trdim, da je izvajanje funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja neodvisno od števila zaposlenih.

<u>*Preverjanje vpliva velikosti po višini prihodkov:*</u>

H_0: Velikost po višini prihodkov ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.

H_1: Velikost po višini prihodkov vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.

Pri preverjanju vpliva velikosti podjetja, merjenega z višino prihodkov, merimo odstopanja dejanskih in teoretičnih frekvenc, ki so tukaj prikazane v tabelah 7.3.1.7 in 7.3.1.8. Pri drugih hipotezah bodo dejanske in teoretične frekvence prikazane v okviru kontingenčnih tabel.

Tabela 7.3.1.7: Prikaz dejanskih frekvenc za skrb odnosov z javnostmi glede na višino prihodkov

	Do 50 mio EUR	**Nad 50 mio EUR**
Notranje skrbijo za odnose z javnostmi.	22	12
Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi.	12	7

Tabela 7.3.1.8: Prikaz teoretičnih frekvenc za skrb odnosov z javnostmi glede na višino prihodkov

	Do 50 mio EUR	**Nad 50 mio EUR**
Notranje skrbijo za odnose z javnostmi.	21,8	12,2
Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi.	12,2	6,8

Za preverjanje hipoteze o vplivu velikosti podjetja, merjene z višino prihodkov, bom ponovno uporabil metodo kontingenčnih tabel (metoda crosstabs). Tukaj bi ponovno omenil, da bom pri preverjanju nadaljnjih hipotez, povezanih z vplivom višine prihodkov, podajal samo rezultate, ki jih program SPSS izračuna avtomatično.

Prikaz izračuna hi-kvadrat testa o neodvisnosti spremenljivk:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \sum_{j=1}^{g} \frac{\left(f_{ij} - f''_{ij}\right)^2}{f''_{ij}} = \frac{(22-21{,}8)^2}{21{,}8} + \frac{(12-12{,}2)^2}{12{,}2} + \frac{(12-12{,}2)^2}{12{,}2} + \frac{(7-6{,}8)^2}{6{,}8} = 0{,}013$$

$$\chi^2 = 0{,}013 \rightarrow P = 0{,}910 \; (SPSS)$$

Po funkciji crosstabs in izračunu preizkusa hi-kvadrat dobim naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,013,
- α = 0,910.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 4.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ničelne hipoteze ne morem zavrniti, in tako trdim, da je izvajanje funkcije odnosov z javnostmi neodvisno od višine prihodkov. Tako velja, da višina prihodkov kot ena od ključnih klasifikatorjev velikosti podjetja ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj podjetja ali ne.

Dokazovanje hipoteze 1

Ker tako število zaposlenih kot tudi višina prihodkov ne vplivata na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja, lahko potrdim hipotezo. **Tako velja, da velikost podjetja ne vpliva na to, ali podjetja skrbijo za odnose z javnostmi znotraj podjetja ali ne.**

Hipoteza 2: Večina podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetij.

Da bi preveril drugo hipotezo, ali večina podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetja, sem izvedel preizkus domneve o deležu enot (z-test). Hipotezo bom lahko potrdil, če bom na podlagi vzorčnih podatkov z dovolj nizko stopnjo tveganja sklepal, da več kot 50 % podjetij za odnose z javnostmi skrbi znotraj podjetja.

Tukaj je treba omeniti, da sem tudi pri preverjanju druge hipoteze določene odgovore združil na enak način, kot sem to naredil pri prvi hipotezi. Pri tem sem izločil odgovore »ne skrbimo za odnose z javnostmi«, saj ti niso relevantni za našo analizo. Odgovore sem združil po ključu, prikazanem v prilogi 2. Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovorov prikazane v tabeli 7.3.1.9.

Tabela 7.3.1.9: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri skrbi za odnose z javnostmi

	Frekvenca	**Delež**
Notranje skrbijo za odnose z javnostmi.	45	0,682
Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi.	21	0,318
Skupaj	**66**	**1**

Delež anketiranih podjetij, ki sama skrbijo za odnose z javnostmi znotraj podjetja, je 68,2 %. Zaradi visokega deleža predvidevam, da bom lahko sprejel hipotezo, da večina podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetja.

Da bom to dokazal, bom pri tej hipotezi v nadaljevanju izvedel preizkus domneve o deležu enot, z-test. Pri nadaljnjih hipotezah bom preizkuse domneve o deležu enot za potrjevanje večinskega deleža prikazoval v prilogah.

Prikaz izračuna preizkusa domneve o deležu enot:

$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}682 - 0{,}50}{0{,}06155} = 2{,}9569$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1 - \Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1 - 0{,}5)}{66}} = 0{,}06155$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}05}) \quad \Rightarrow \quad (2{,}9569 > 1{,}6449) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}01}) \quad \Rightarrow \quad (2{,}9569 < 2{,}3263) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko z 1-odstotno stopnjo tveganja zavrnem ničelno domnevo in sprejmem alternativno. **Lahko torej trdim, da večina podjetij za odnose z javnostmi skrbi znotraj podjetja.**

Hipoteza 3: Večina podjetij ima majhne oddelke za odnose z javnostmi.

Da bi preveril četrto hipotezo o velikosti oddelkov za odnose z javnostmi, je najprej treba podati določena pojasnila. Pri pregledu odgovorov sem namreč hitro ugotovil, da so vsa podjetja, ki imajo oddelek za odnose z javnostmi, odgovorila, da le-tega sestavlja največ do pet ljudi. Če pogledam nekatere mednarodne standarde in odgovore o velikosti podjetij v anketi, kjer imata samo dve podjetji do deset zaposlenih in kar 34 več kot 100, lahko hitro ugotovim, da vse odgovore podjetij pri velikosti oddelka za odnose z javnostmi uvrstimo v kategorijo majhnih oddelkov. Ker lahko z uporabo logičnega sklepanja za 100 % podjetij trdim, da imajo majhne oddelke za odnose z javnostmi, lahko brez preizkusa domneve o deležu potrdim svojo hipotezo.

Hipoteza 4: Velikost podjetja ne vpliva na to, ali je funkcija odnosov z javnostmi integrirana znotraj trženja.

Pri četrti hipotezi želim preveriti, ali ima velikost podjetja vpliv na položaj funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj trženja. Tudi tukaj bom velikost podjetja meril s številom zaposlenih in višino prihodkov. Zaradi narave in števila odgovorov sem združeval in rekodiral

nekatere odgovore o lociranosti funkcije odnosov z javnostmi v podjetju. Kako sem združeval spremenljivke, je prikazano v prilogi 5. Pri analizi sem izpustil 2 odgovora, kjer so podjetja opredelila zelo posebno organizacijo in lokacijo odnosov z javnostmi.

Preverjanje vpliva velikosti po številu zaposlenih:

H_0: Velikost po številu zaposlenih ne vpliva na to, ali je funkcija odnosov z javnostmi integrirana znotraj trženja.

H_1: Velikost po številu zaposlenih vpliva na to, ali je funkcija odnosov z javnostmi integrirana znotraj trženja.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,042,
- $\alpha = 0{,}838$.

Natančnejši podatki in izračuni so prikazani v prilogi 6.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako trdim, da je lociranost funkcije za odnose z javnostmi znotraj ali zunaj oddelka za trženje neodvisna od števila zaposlenih.

Preverjanje vpliva velikosti po višini prihodkov:

H_0: Velikost po višini prihodkov ne vpliva na lociranost funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj oddelka za trženje.

H_1: Velikost po višini prihodkov vpliva na lociranost funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj oddelka za trženje.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,02,
- $\alpha = 0{,}963$.

Natančnejši podatki in izračuni so prikazani v prilogi 7.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako trdim, da pri lociranosti funkcije odnosov znotraj ali zunaj trženja ni statističnih značilnosti oziroma razlik med velikimi ter srednje velikimi in majhnimi podjetji, klasificiranimi z višino prihodkov. Višina prihodkov torej ne vpliva na lociranost funkcije znotraj ali zunaj trženja.

Dokazovanje hipoteze 4

Ker na lociranost funkcije odnosov z javnostmi zunaj ali znotraj trženja ne vpliva niti število zaposlenih niti višina prihodkov, lahko potrdim hipotezo, da **velikost podjetja, ki jo pogosto določata število zaposlenih in višina prihodkov, ne vpliva na lociranost funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj podjetja.**

Hipoteza 5: Večina podjetij ima funkcijo odnosov z javnostmi integrirano znotraj trženja.

Da bi preveril to hipotezo, bom ponovno izvedel preizkus domneve o deležu enot (z-test). Pri tem bom hipotezo lahko potrdil, če bom na podlagi vzorčnih podatkov z dovolj nizko stopnjo tveganja lahko sklepal, da ima več kot 50 % podjetij funkcijo za odnose z javnostmi integrirano znotraj oddelka trženja.

Pri preverjanju te hipoteze sem odgovore združil oziroma rekodiral v nove spremenljivke po enakem načinu, kot sem to naredil pri preverjanju hipoteze 4. Združevanje spremenljivk je prikazano v prilogi 5.

Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovor prikazane v tabeli 7.3.1.10.

Tabela 7.3.1.10: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri lociranosti odnosov z javnostmi

	Frekvenca	**Delež**
Odnosi z javnostmi so locirani znotraj trženja.	20	0,328
Odnosi z javnostmi niso locirani znotraj trženja.	41	0,672
Skupaj	**61**	**1**

Delež anketiranih podjetij, ki imajo funkcijo odnosov z javnostmi organizirano znotraj trženja je 32,8 %. Zaradi nižjega deleža predvidevam, da bom moral zavrniti hipotezo, da večina

podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetja. Da bi to dokazal, sem izvedel preizkus domneve o deležu enot, z-test. Natančnejši izračun je prikazan v prilogi 8.

Na podlagi vzorčnih podatkov z 1-odstotno stopnjo tveganja ne morem zavrniti ničelne domneve, in tako ne morem sprejeti alternative. **To pomeni, da večina oddelkov za odnose z javnostmi ni locirana znotraj trženja.**

Hipoteza 6: Večina podjetij ima funkcijo odnosov z javnostmi integrirano znotraj drugih oddelkov.

Da bi preveril to hipotezo, bom ponovno izvedel preizkus domneve o deležu enot (z-test). Ker sem pri prejšnji hipotezi dokazal, da večina podjetij nima odnosov z javnostmi lociranega znotraj podjetja, bom tokrat problematiko pogledal malo širše in domneval, da ima večina podjetij funkcijo za odnose z javnostmi locirano znotraj drugih oddelkov, kar pomeni, da funkcija ni samostojna. Pri preverjanju te hipoteze sem zaradi boljšega prikaza frekvenc in deležev določene odgovore združil oziroma rekodiral v nove spremenljivke, pri tem pa bom uporabil nov ključ za rekodiranje, ki poudarja razliko med samostojno funkcijo in funkcijo, locirano v okviru drugih (katerihkoli) oddelkov. Ključ, po katerem sem združil spremenljivke, je prikazan v prilogi 9.

Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovor prikazane v tabeli 7.3.1.11.

Tabela 7.3.1.11: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri samostojnosti odnosov z javnostmi

	Frekvenca	**Delež**
Funkcija ni locirana v okviru drugih služb (je samostojna).	11	0,180
Funkcija je locirana v okviru drugih služb.	50	0,820
Skupaj	**61**	**1**

Delež anketiranih podjetij, ki imajo funkcijo odnosov z javnostmi organizirano znotraj drugih služb, je 82,0 %. Zaradi visokega deleža predvidevam, da bom lahko sprejel hipotezo, da večina podjetij skrbi za odnose z javnostmi znotraj podjetja. Da bi to dokazal, sem v nadaljevanju izvedel preizkus domneve o deležu enot, z-test. Natančnejši izračun je prikazan v prilogi 10.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko z 1-odstotno stopnjo tveganja zavrnem ničelno domnevo in tako sprejmem alternativo. **To pomeni, da ima večina podjetij funkcijo odnosov z javnostmi locirano znotraj drugih služb v podjetju, naj bodo to specializirane službe, uprava ali trženje.**

Hipoteza 7: Velikost podjetja ne vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem.

Tukaj bom poskusil dokazati, da velikost ne vpliva na odnos med funkcijo trženja in funkcijo odnosov z javnostmi. S tem bom iz ugotovitve razmerja funkcij, ki sem jih dobil s pomočjo vprašalnika, lažje sklepal na nekatere splošne značilnosti o razmerju med funkcijama.

Pri tem vprašanju sem podal pet različnih možnih odgovorov, ki predstavljajo pet možnih razmerij iz Kotlerjevega in Mindakovega modela (1978) in pokrivajo najbolj značilna razmerja med funkcijama. Ker želim ugotoviti predvsem vpliv velikosti na dominantnost funkcije trženja, sem v okviru te hipoteze omenjenih pet možnih odgovorov združil v tri spremenljivke. Natančnejši ključ združevanja je prikazan v prilogi 11.

Preverjanje vpliva velikosti po številu zaposlenih:

H_0: Velikost po številu zaposlenih ne vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem.

H_1: Velikost po številu zaposlenih vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 1,986,
- $\alpha = 0{,}370$.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 12.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako lahko trdim, da velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, ne vpliva na razmerje med funkcijama.

Preverjanje vpliva velikosti po višini prihodkov:

H_0: Velikost po višini prihodkov ne vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženja.

H_1: Velikost po višini prihodkov vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženja.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 3,606,
- α = 0,165.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 13.

Ker je tudi pri višini prihodkov stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako trdim, da je razmerje med funkcijama neodvisno od višine prihodkov.

Dokazovanje hipoteze 7

Glede na dejstvo, da je razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja neodvisno tako od števila zaposlenih kot od višine prihodkov, **lahko trdim, da moja hipoteza drži in da velikost podjetja ne vpliva na razmerje med funkcijama.**

Hipoteza 8: V večini podjetij je trženje v odnosu do funkcije odnosov z javnostmi dominantna funkcija.

Kot doslej bom za preverjanje večinskega deleža tudi pri tej hipotezi uporabil preizkus domneve o deležu enot (z-test). Pri tem bom hipotezo lahko potrdil, če bom na podlagi vzorčnih podatkov z dovolj nizko stopnjo tveganja lahko sklepal, da je v več kot 50 % podjetij funkcija trženja dominantna v odnosu do funkcije odnosov z javnostmi.

Tudi tokrat bom za bolj jasne prikaze frekvenc in deležev združil nekatere obstoječe odgovore v nove spremenljivke. Pri združevanju in rekodiranju odgovorov bom uporabil enaka pravila kot pri preverjanju hipoteze 7. Tako bom združil odgovore na način, prikazan v prilogi 11.

Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovor prikazane v tabeli 7.3.1.12.

Tabela 7.3.1.12: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri razmerju med odnosi z javnostmi in trženjem

	Frekvenca	Delež
Funkciji sta enakovredni z nekaterimi prekrivajočimi elementi.	19	0,345
Trženje je dominantno.	17	0,309
Funkciji sta v drugačnem razmerju.	19	0,345
Skupaj	**55**	**1**

Delež anketiranih podjetij, ki je pri razmerju med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja slednje opredelilo za dominantno, je 30,9 %. Zaradi nizkega deleža tako predvidevam, da bom zavrnil hipotezo, da je v razmerju med odnosi z javnostmi in trženjem v večini podjetij trženje dominantna funkcija. To sklepanje lahko podprem s preizkusom domneve o deležu oziroma tako imenovanim z-testom. Natančnejši izračun omenjenega testa je prikazan v prilogi 14.

Na podlagi vzorčnih podatkov z 1-odstotno stopnjo tveganja ne morem zavrniti ničelne domneve in sprejeti alternative. **To pomeni, da funkcija trženja v razmerju z odnosi z javnostmi ni dominantna funkcija v večini podjetij. Odnosi z javnostmi in trženje sta pogosto v različnih odnosih, lahko pa trdim, da v večini podjetij funkcija trženja ni dominantna v tem razmerju.**

Hipoteza 9: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na odnos med trženjem in odnosi z javnostmi.

Tukaj bom poskušal dokazati, da lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na njeno razmerje s trženjem, za katerega sem dokazal, da v večini podjetij ni dominantna funkcija v razmerju z odnosi z javnostmi.

Ker tukaj merim povezavo dveh prej odvisnih spremenljivk, jih bom tudi tukaj združeval na enak način, kot sem jih združil pri preverjanju hipoteze 4 in preverjanju hipoteze 7. Pri spremenljivki lociranost funkcije odnosov z javnostmi bom združil odgovore oziroma spremenljivke na način, prikazan v prilogi 5. Pri pregledu razmerja med funkcijama pa bom združeval odgovore na način, prikazan v prilogi 11.

Hipoteze so naslednje:

H_0: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi ne vpliva na odnos med trženjem in odnosi z javnostmi.

H_1: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na odnos med trženjem in odnosi z javnostmi.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 3,217,
- α = 0,200.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 15.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako moram zavrniti mojo hipotezo. **Tako trdim, da lociranost funkcije odnosov z javnostmi ne vpliva na razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem. Torej velja, da ne glede na lociranost funkcije odnosov z javnostmi trženje v večini primerov ni dominantna funkcija.**

Hipoteza 10: V večini podjetij kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi sodelujeta pri internem komuniciranju.

Za preverjanje hipoteze 10 bom ponovno izvedel preizkus domneve o deležu enot (z-test). Za lažje razumevanje odgovorov bom tudi pri preverjanju te hipoteze odgovore o sodelovanju kadrovske funkcije združil v nove spremenljivke. Ključ za združevanje teh spremenljivk je prikazan v prilogi 16. Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovorov prikazane v tabeli 7.3.1.13.

Tabela 7.3.1.13: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri sodelovanju odnosov z javnostmi in kadrovske funkcije

	Frekvenca	**Delež**
Funkciji sodelujeta.	43	0,796
Funkciji ne sodelujeta.	11	0,204
Skupaj	**54**	**1**

Delež anketiranih podjetij, v katerih odnosi z javnostmi in kadrovska funkcija sodelujejo pri internem komuniciranju, je tako kar 79,6 %. Zaradi visokega deleža predvidevam, da bom lahko sprejel hipotezo, da v večini podjetij funkciji odnosov z javnostmi in kadrovska funkcija sodelujeta pri internem komuniciranju. Za preverjanje tega sklepanja sem ponovno izvedel preizkus domneve o deležu enot, katerega natančnejši izračun je prikazan v prilogi 17.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko z 1-odstotno stopnjo tveganja zavrnem ničelno domnevo in tako sprejmem alternativo. **To pomeni, da v večini podjetij kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi sodelujeta pri internem komuniciranju.**

Hipoteza 11: Velikost podjetja ne vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

Moja hipoteza je, da velikost podjetij ne vpliva na to, ali se vodstvo zaveda koristnosti funkcije odnosov z javnostmi, kar pomeni, da se ne zaveda vseh nalog, ki bi jih funkcija lahko opravljala, in vseh koristi, ki bi jih tako imela za podjetje. Tudi tukaj bom preverjal vpliv velikosti podjetja z dvema ključnima dejavnikoma, to sta število zaposlenih in višina prihodkov.

Zaradi števila odgovorov in bolj jasne predstavitve rezultatov, sem tukaj združil obstoječe odgovore o zavedanju vodstva o koristnosti odnosov z javnostmi v dve novi spremenljivki. Način združevanja je prikazan v prilogi 18.

Preverjanje vpliva velikosti po številu zaposlenih:

H_0: Velikost po številu zaposlenih ne vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

H_1: Velikost po številu zaposlenih vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 3,380,
- $\alpha = 0{,}066$.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 19.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, kar pomeni, da je zavedanje vodilnih o koristnosti odnosov z javnostmi neodvisno od velikosti podjetja oziroma od števila zaposlenih.

Preverjanje vpliva velikosti po višini prihodkov:

H_0: Velikost po višini prihodkov ne vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

H_1: Velikost po višini prihodkov vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,622,
- α = 0,430.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 20.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako trdim, da je zavedanje vodilnih o koristnosti odnosov z javnostmi neodvisno od višine prihodkov. Višina prihodkov ne vpliva na zavedanje vodilnih o koristnosti odnosov z javnostmi.

Dokazovanje hipoteze 11

Pri tej hipotezi sem dokazal, da niti število zaposlenih niti višina prihodkov ne vplivata na zavedanje vodstva o koristnosti odnosov z javnostmi. **Tako lahko potrdimo hipotezo, da velikost podjetja ne vpliva na zavedanje vodstva o koristnosti odnosov z javnostmi.**

Hipoteza 12: V večini podjetij se vodstvo ne zaveda koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.

Da bi preveril to hipotezo, bom ponovno izvedel preizkus domneve o deležu enot (z-test). Tudi pri tej hipotezi bom za lažje razumevanje in boljši prikaz združil odgovore o zavedanju koristnosti odnosov z javnostmi v dve novi spremenljivki po načinu, prikazanem v prilogi 14. Na podlagi novih frekvenc bom tudi potrjeval hipotezo.

Z združevanjem novih spremenljivk so porazdelitve odgovor prikazane v tabeli 7.3.1.14.

Tabela 7.3.1.14: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov pri koristnosti odnosov z javnostmi

	Frekvenca	**Delež**
Zavedajo se koristnosti odnosov z javnostmi.	38	0,704
Ne zavedajo se koristnosti odnosov z javnostmi.	16	0,296
Skupaj	**54**	**1**

Delež anketiranih podjetij, v katerih se vodstvo ne zaveda koristnosti odnosov z javnostmi, tako dosega 29,6 %. Zaradi nizkega deleža predvidevam, da hipoteze ne bom mogel potrditi. Da bi to dokazal, sem izvedel preizkus domneve o deležu enot, z-test. Natančnejši izračun in rezultati so prikazani v prilogi 21.

Na podlagi vzorčnih podatkov z 1-odstotno stopnjo tveganja ne morem zavrniti ničelne hipoteze in tako ne morem sprejeti alternative. **To pomeni, da ne drži, da se v večini podjetij vodstvo ne zaveda koristnosti odnosov z javnostmi. Dejansko se v večini podjetij vodstvo dobro zaveda koristnosti funkcije odnosov z javnostmi.**

Hipoteza 13: Velikost podjetja ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Tudi tukaj bom hipotezo preverjal s preizkusom hi-kvadrat. Zaradi števila in same porazdelitve odgovorov sem moral tudi tukaj nekatere odgovore združiti v nove spremenljivke. Zaradi lažjega preverjanja hipoteze in boljše predstavitve rezultatov sem odgovore o sodelovanju odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju združil v novi spremenljivki na način, prikazan v prilogi 22.

Preverjanje vpliva velikosti po številu zaposlenih:

H_0: Velikost po številu zaposlenih ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

H_1: Velikost po številu zaposlenih vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,761,
- α = 0,383.

Pri omenjenih rezultatih moram izpostaviti dejstvo, da je pri preizkusu hi-kvadrat teoretična frekvenca v eni celici (to predstavlja 25 % vseh celic) manjša od 5. To pomeni, da preizkus ne izpolnjuje vseh pogojev statistične zanesljivosti.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 23.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako trdim, da število zaposlenih ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju.

Preverjanje vpliva velikosti po višini prihodkov:

H_0: Velikost po višini prihodkov ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

H_1: Velikost po višini prihodkov vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,348,
- α = 0,555.

Tudi pri teh rezultatih pa moram izpostaviti dejstvo, da je pri preizkusu hi-kvadrat teoretična frekvenca v eni celici (to predstavlja 25 % vseh celic) manjša od 5. To pomeni, da preizkus ne izpolnjuje vseh pogojev statistične zanesljivosti.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 24.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako potrdim, da višina prihodkov ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateških nalogah oziroma pri strateškem načrtovanju.

Dokazovanje hipoteze 13

Glede na potrjene ničelne hipoteze pri testiranju vpliva števila zaposlenih in višine prihodkov lahko tudi tukaj potrdim hipotezo in trdim, da **velikost podjetja ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateških nalogah oziroma pri strateškem načrtovanju podjetja.** To je tako odvisno od drugih dejavnikov, ki pa jih v sklopu raziskave nisem meril.

Hipoteza 14: V večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi ne sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Tudi predzadnjo hipotezo bom preverjal s preizkusom domneve o deležu enot (z-test). Pri tej hipotezi sem zaradi boljšega prikaza frekvenc in deležev določene odgovore združil v nove spremenljivke, pri tem pa sem uporabil ključ za rekodiranje, uporabljen pri hipotezi 13 in prikazan v prilogi 22.

Porazdelitve združenih odgovor so prikazane v tabeli 7.3.1.15.

Tabela 7.3.1.15: Prikaz frekvenc in deležev odgovorov za sodelovanje odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju

	Frekvenca	**Delež**
Funkcija sodeluje pri strateškem načrtovanju.	45	0,833
Funkcija ne sodeluje pri strateškem načrtovanju.	9	0,167
Skupaj	**54**	**1**

Delež anketiranih podjetij, v katerih funkcija odnosov z javnostmi ne sodeluje pri strateškem načrtovanju, dosega 16,7 %. Zaradi nizkega deleža takih podjetij predvidevam, da hipoteze ne bom mogel sprejeti in da tako ne velja, da v večini podjetij odnosi z javnostmi ne sodelujejo pri strateških nalogah. Da bi to dokazal, sem tudi tukaj izvedel preizkus domneve o deležu enot. Natančnejši postopek in rezultati so prikazani v prilogi 25.

Na podlagi vzorčnih podatkov tako z 1-odstotno stopnjo tveganja ne morem zavrniti ničelne domneve in ne morem sprejeti alternative. To pomeni, da moram zavrniti hipotezo in da ne drži, da v večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi ne sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja. Lahko rečem, da v **večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi dejansko res sodeluje pri strateškem načrtovanju v podjetju.**

Hipoteza 15: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na to, ali funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Tukaj želim dokazati vpliv lociranosti funkcije odnosov z javnostmi na strateško vlogo funkcije odnosov z javnostmi. Številni viri namreč pravijo, da lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na strateško vlogo funkcije odnosov z javnostmi.

Pri tej hipotezi bom združeval odgovore pri obeh spremenljivkah, in sicer bom to pri lociranosti funkcije odnosov z javnostmi naredil na enak način kot pri dokazovanju hipoteze 6. Način oziroma ključ združevanja spremenljivk je prikazan v prilogi 11. Pri vključenosti funkcije odnosov z javnostmi v strateško načrtovanje pa bom uporabil enak ključ pri združevanju odgovorov, kot sem ga uporabil pri dokazovanju hipoteze 13, ki je vsebinsko povezana s to hipotezo. Ključ je prikazan v prilogi 22.

Hipoteze so naslednje:

H_0: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi ne vpliva na to, ali funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

H_1: Lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na to, ali funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Preizkus hi-kvadrat nam poda naslednje rezultate:

- hi-kvadrat = 0,292,
- α = 0,589.

Tudi pri teh rezultatih pa moram izpostaviti dejstvo, da je pri preizkusu hi-kvadrat teoretična frekvenca v eni celici (to je 25 % vseh celic) manjša od 5. To pomeni, da preizkus ne izpolnjuje vseh pogojev statistične zanesljivosti.

Natančnejši podatki so prikazani v prilogi 26.

Ker je stopnja tveganja (α) večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne hipoteze, in tako ne morem potrditi, da lociranost funkcije odnosov z javnostmi vpliva na to, ali funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja ali ne. **To pomeni, da je na podjetjih v vzorcu sodelovanje funkcije pri strateških nalogah (strateškem načrtovanju) neodvisno od lociranosti funkcije odnosov z javnostmi.**

7.3.2 Predstavitev drugih splošnih ugotovitev

Poleg vprašanj, ki so se nanašala na potrjevanje ali zavračanje hipotez, pa sem v anketo vključil tudi nekaj vprašanj, ki so dala splošno podobo o stanju in funkciji odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih. Ta bom uporabil za boljšo predstavo o trenutnem stanju odnosov z javnostmi in tako celovitejše sklepanje o stanju odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih v okviru ključnih ugotovitev. V okviru teh značilnosti bom tako posebej predstavil:

- razloge za organizacijo odnosov z javnostmi,
- naloge funkcije odnosov z javnostmi,
- zadovoljstvo s trenutno lociranostjo in organizacijo funkcije odnosov z javnostmi,
- podporo vodstva funkciji odnosov z javnostmi in funkciji trženja,
- zadovoljstvo s sodelovanjem med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem,
- zadovoljstvo s sodelovanjem med kadrovsko funkcijo in funkcijo odnosov z javnostmi,
- oceno koristnosti funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja.

Razlogi za organizacijo odnosov z javnostmi

Z raziskavo sem ugotovil, da so razlogi za določeno organizacijo odnosov z javnostmi različni. Tako lahko vidimo, da je najpogostejši razlog hiter odzivni čas, močno pa prevladujejo tudi razlogi, kot so neposreden stik z vodstvom, boljši nadzor nad komunikacijo, boljša informiranost oddelka in dopolnjevanje funkcij, kar je zaradi pogoste organiziranosti funkcije odnosov z javnostmi znotraj trženja tudi razumljivo.

Natančnejši rezultati o razlogih za določeno organizacijo odnosov z javnostmi so prikazani v prilogi 27.

Naloge funkcije odnosov z javnostmi

Med nalogami, ki jih opravlja funkcija odnosov z javnostmi, prevladujejo predvsem naloge, ki jih je Grunig označil kot tehnične naloge. Tako funkcija najpogosteje skrbi za odnose z mediji, odnose s kupci oziroma potrošniki, odnose z notranjimi javnostmi, ustvarjanje publicitete in upravljanje dogodkov. Strateške naloge, kot so načrtovanje komunikacijskih dejavnosti podjetja in svetovanje vodstvu, so po pogostosti šele v sredini polja, iz česar lahko sklepam, da funkcija odnosov z javnostmi v vzorcu še ne zavzema vseh strateških nalog, ki naj bi jih po mnenju nekaterih avtorjev (glej L. Grunig in drugi 2002) morala.

Natančnejši podatki o nalogah, ki jih opravlja funkcija odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih, so v prilogi 28.

Zadovoljstvo s trenutno lociranostjo in organizacijo funkcije odnosov z javnostmi

Ob dejstvu, da je funkcija odnosov z javnostmi najpogosteje organizirana znotraj trženja, je presenetljiva ugotovitev, da so respondenti v veliki večini s tako organizacijo zadovoljni oziroma povsem zadovoljni. Tako lahko iz rezultatov vidim, da je kar 71,4 % podjetij vsaj zadovoljnih s tako organizacijo. Presenetljivo visoka je tudi povprečna ocena, ki znaša 3,89 od 5.

Natančnejši podatki rezultatov te raziskave so prikazani v prilogi 29.

Podpora vodstva funkciji odnosov z javnostmi in funkciji trženja

Posebno vprašanje, ki je pomembno za ugotovitve na področju razmerja med odnosi z javnostmi in trženjem, je tudi podpora vodstva tema funkcijama. Čeprav raziskava in odgovori respondentov kažejo, da v večini podjetij trženje uživa večjo podporo vodstva (takih je 52,7 % vseh odgovorov), je pomembno omeniti, da v velikem deležu podjetij iz vzorca funkciji odnosov z javnostmi in funkcija trženja uživata enako podporo (takih je 41,8 % vseh odgovorov). Odnosi z javnostmi imajo večjo podporo vodstva samo v 5,5 % anketiranih podjetij.

Natančnejši podatki rezultatov te raziskave so prikazani v prilogi 30.

Zadovoljstvo s sodelovanjem med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem

Pri oceni zadovoljstva s sodelovanjem med funkcijo odnosov z javnostmi in trženjem so rezultati v nasprotju s pričakovanji, po katerih naj bi funkcija odnosov z javnostmi in funkcija trženja imeli pogosto tudi probleme pri sodelovanju in koordinaciji. Kljub temu lahko rečem, da je večje zadovoljstvo in večja stopnja sodelovanja razumljiva, če upoštevam tudi dejstvo, da sem zavrnil hipotezo, da je trženje v večini primerov dominantna funkcija v razmerju med funkcijama. Tudi to namreč pripomore k temu, da obe funkciji lažje in bolje sodelujeta, kar kažejo tudi rezultati ankete.

Rezultati tako kažejo, da kar 78,2 % vseh anketiranih podjetij sodelovanje med funkcijo trženja in funkcijo odnosov z javnostmi ocenjuje vsaj kot dobro ali celo kot zelo dobro. Povprečna ocena je v raziskava znašala kar 3,93 od 5, kar kaže na izredno in presenetljivo visoko stopnjo zadovoljstva s sodelovanjem med funkcijo trženja in funkcijo odnosov z javnostmi.

Natančnejši rezultati raziskave so prikazani v prilogi 31.

Zadovoljstvo s sodelovanjem med kadrovsko funkcijo in funkcijo odnosov z javnostmi

Pri sodelovanju med funkcijo odnosov z javnostmi in kadrovsko funkcijo je glede na pogostost sodelovanja funkcij razumljivo, da so podjetja, kjer kadrovska funkcija in funkcija odnosov z javnostmi dejansko sodelujeta, s tem sodelovanjem tudi zadovoljna. Že teorija namreč kaže, da ima tako sodelovanje lahko zelo pozitivne učinke za obe funkciji.

Rezultati raziskave kažejo, da kar 66,7 % podjetij, kjer funkciji sodelujeta, to sodelovanje ocenjuje vsaj kot dobro oziroma celo kot zelo dobro. Poleg tega je zanimivo, da niti en respondent ni ocenil sodelovanja kot zelo slabega in samo 3,9 % podjetij je sodelovanje ocenilo kot slabo. Povprečna ocena sodelovanja je pri 49 podjetjih, kjer funkciji sodelujeta, tako bila 3,73.

Natančnejši podatki rezultatov te raziskave so prikazani v prilogi 32.

Ocena koristnosti funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja

Ker sem v sklopu potrjevanja hipotez zavrnil hipotezo, da funkcija odnosov z javnostmi ne sodeluje pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) podjetja, in hipotezo, da se vodstvo ne zaveda koristnosti odnosov z javnostmi, je razumljivo, a še vedno presenetljivo dejstvo, da so podjetja večinoma zadovoljna s koristnostjo in vlogo odnosov z javnostmi pri dejavnostih, ki se dotikajo vodenja in upravljanja podjetja, torej pri strateškem načrtovanju.

Rezultati kažejo, da je 70,4 % podjetij koristnost funkcije ocenilo vsaj kot dobro. Od tega jih je celo kar 18,5 % koristnost ocenilo kot zelo dobro. Poleg tega je samo 7,4 % respondentov koristnost funkcije ocenilo kot slabo, niti en respondent pa ni sodelovanja ocenil kot zelo slabo. Povprečna ocena je tako visoka in znaša 3,81, kar kaže na dober začetek in prve uspehe pri uveljavljanju funkcije odnosov z javnostmi pri strateških nalogah (strateškem načrtovanju) podjetja.

Natančnejši rezultati odgovorov na vprašanje o koristnosti funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju so prikazani v prilogi 33.

7.4 Ključne ugotovitve

Raziskava, ki sem jo opravil na naključnem vzorcu 100 podjetij, je prinesla nekaj presenetljivih, a tudi nekaj pričakovanih odgovorov.

Na področju **organizacije oddelka oziroma funkcije odnosov z javnostmi** sem ugotovil, da so oddelki za odnose z javnostmi v slovenskih podjetjih še vedno izredno majhni in večinoma organizirani znotraj podjetja. Dokazal sem, da odnosi z javnostmi sicer večinoma niso organizirani znotraj oddelka za trženje, a so zato le redko organizirani kot samostojna funkcija. Večinoma so tako locirani oziroma integrirani v druge funkcije podjetja, naj bo to trženje, prodaja ali pa tudi uprava oziroma samo vodstvo podjetja. Posledica tega je dejstvo, da je lahko uporaba orodij in funkcije odnosov z javnostmi dokaj osnovna in usmerjena v tiste bolj tehnične naloge, kar podpirajo tudi rezultati oziroma pregled najpogostejših nalog odnosov z javnostmi, ki jih opravljajo v podjetjih v tej raziskavi. Iz pregleda je namreč jasno, da v večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi še vedno prevzema predvsem naloge, kot so stiki z mediji, odnosi s kupci in potrošniki ter skrb za promocijo. Opisane značilnosti

upravljanja in organizacije odnosov z javnostmi so po raziskavi Mossa in drugih (2003) značilne predvsem za srednje velika in majhna podjetja v razvitejših gospodarstvih. Da so v našem vzorcu te značilnosti splošno veljavne, pa dokazuje tudi sklop potrjenih hipotez, ki kaže, da te značilnosti, torej samostojna skrb za odnose z javnostmi in organiziranost znotraj drugih funkcij, niso odvisne od velikosti podjetja in značilne za večino podjetij v vzorcu.

Raziskava je poleg tega pokazala, da so podjetja, čeprav je oddelek odnosov z javnostmi v večini podjetij majhen in organiziran znotraj drugih funkcij, zadovoljna s tako organiziranostjo. Tako lahko sklepam, da se podjetja iz našega vzorca ne zavedajo pomembnosti samostojnosti oddelka za odnose z javnostmi, ki ga izpostavljajo predstavniki šole o odličnosti odnosov z javnostmi, predvsem L. Grunig, J. Grunig in Dozier (2002). Taka organiziranost pa po njihovem mnenju predstavlja dodatno oviro za strateško vlogo odnosov z javnostmi. Kljub temu pa je tukaj treba omeniti presenetljive rezultate, ki so pokazali, da v večini podjetij, ne glede na velikost, **funkcija odnosov z javnostmi sodeluje pri strateškem načrtovanju** oziroma pri nalogah in dejavnostih, ki se dotikajo vodenja in upravljanja podjetja. To je predvsem presenetljivo glede na omenjene izsledke Študije o odličnosti odnosov z javnostmi (L. Grunig in drugi 2002) in glede na ugotovljene značilnosti organizacije oziroma lociranosti odnosov z javnostmi v podjetju. Prav tako je rezultat presenetljiv zaradi opisa najbolj značilnih storitev, kjer so podjetja strateške naloge uvrstila šele v sredino polja, kar najverjetneje pomeni, da jih ne izvajajo tako pogosto ali pa ne vedo, kakšno je celovito strateško sodelovanje in vključevanje odnosov z javnostmi. Ne glede na to sem s pomočjo raziskave lahko dokazal, da ni povezave med lociranostjo oziroma samostojnostjo oddelka za odnose z javnostmi in strateško vlogo funkcije odnosov z javnostmi. To pomeni, da podjetja vključujejo odnose z javnostmi v strateško načrtovanje, a sama funkcija odnosov z javnostmi kljub temu ne opravlja vseh strateških nalog.

Tako stanje oziroma uporabo odnosov z javnostmi pa bi lahko razložil predvsem s tem, da sem dokazal, da se v večini podjetij vodilni dejansko zavedajo koristnosti odnosov z javnostmi pri strateških nalogah (strateškem načrtovanju) podjetja, kar tudi v teoriji številni avtorji (Cutlip in drugi 2000, J. Grunig 1992, L. Grunig in drugi 2002) izpostavijo kot enega od ključnih pogojev za vključenost odnosov z javnostmi v strateške naloge podjetja. Spodbudno pri vsem tem pa je poleg tega tudi dejstvo, da nam raziskava pokaže, da je večina podjetij, ki uporabljajo odnose z javnostmi pri strateškem načrtovanju, zadovoljna s koristnostjo in vlogo odnosov z javnostmi pri strateških nalogah.

V raziskavi sem se poleg tega dotaknil tudi **povezanosti funkcije odnosov z javnostmi z drugimi funkcijami**. Predvsem sem izpostavil **funkcijo trženja** in **kadrovsko funkcijo**, ki imata pogosto pomembno vlogo pri delovanju in nalogah funkcije odnosov z javnostmi.

V raziskavi sem presenetljivo ugotovil, da **trženje** v nasprotju z mojimi pričakovanji večinoma ni dominantna funkcija v podjetju. Da na našem vzorcu to ne drži samo za velika podjetja, sem pokazal tudi s tem, ko sem dokazal, da je to splošna značilnost, na katero ne vpliva velikost podjetij. Ugotovil oziroma pokazal sem, da sta funkcija odnosov z javnostmi in funkcija trženja v različnih razmerjih. Čeprav nobeno razmerje ni prevladujoče, pa se podjetja pogosto izbrala razmerja, kjer sta bili funkciji odnosov z javnostmi in trženja enakovredni funkciji z nekaterimi prekrivajočimi se elementi. Čeprav so podjetja skoraj tako pogosto izbrala tudi razmerje, kjer je trženje dominantna funkcija, lahko iz strukture odgovorov sklepam, da imajo odnosi z javnostmi v podjetjih ne glede na velikost podjetja pogosto že bolj enakovredno vlogo, ki je potrebna za izpolnjevanje in doseganje strokovne ravni, ki je značilna za bolj razvita gospodarstva.

Razlogov za rezultate, ki kažejo, da je funkcija odnosov z javnostmi danes pogosto videna kot enakovredna trženju, je najverjetneje veliko. Kot sem dokazal, na odnos med trženjem in odnosi z javnostmi ne vpliva lociranost funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj trženja. Pomemben dejavnik pri tem pa je zagotovo podpora vodstva obema funkcijama. Pri podpori vodstva sem v raziskavi namreč ugotovil, da čeprav trženje po mnenju večine naših respondentov še vedno dobiva večjo podporo vodstva, jih je skoraj prav toliko mnenja, da funkciji v podjetju uživata enako podporo, kar je bistvenega pomena za vlogo odnosov z javnostmi v podjetju in njen nadaljnji razvoj.

Na področju **kadrovske funkcije** sem dokazal, da v večini podjetij funkcija odnosov z javnostmi in kadrovska funkcija sodelujeta pri internem komuniciranju. Poleg tega pa sem ugotovil, da je večina podjetij v naši raziskavi s sodelovanjem funkcij tudi zadovoljna, kar potrjuje misli nekaterih avtorjev, kot so Krum (2007) ter Cutlip, Center in Broom (2000), ki menijo, da ima sodelovanje med funkcijo odnosov z javnostmi in kadrovsko funkcijo lahko pozitivne posledice tako za posamezni funkciji kot tudi za podjetje kot celoto.

8. SKLEP

Vloga odnosov z javnostmi je brez dvoma v zadnjih desetletjih postala vedno pomembnejša in danes v številnih razvitih gospodarstvih že zaseda pomemben položaj v vseh vrstah podjetij, naj bodo ta profitna, neprofitna ali državna. To je v današnjem svetu aktivnih javnosti in informiranih potrošnikov razumljivo. Tako so že L. Grunig, J. Grunig in Dozier (2002: 1) menili, da postane določena funkcija pomembna takrat, ko jo podjetja potrebujejo oziroma od nje nekaj pričakujejo.

V okviru diplomske naloge sem se **v prvem delu osredotočil predvsem na teoretične izsledke, ki se dotikajo organizacije odnosov z javnostmi znotraj podjetij, strateške vloge in nalog funkcije ter sodelovanja odnosov z javnostmi z drugimi funkcijami v podjetju.** V teoretičnem delu sem predstavil omenjene značilnosti odnosov z javnostmi, ugotovljene iz Študije o odličnosti odnosov z javnostmi (L. Grunig in drugi 2002) ter drugih strokovnih virov in raziskav na področju odnosov z javnostmi. Ugotovil sem, da se funkcija odnosov z javnostmi najbolje uveljavi in izkoristi, kadar je upravljana strateško in kadar ima enakovredno in samostojno vlogo ter položaj v podjetju (Dozier in L. Grunig 1992: 402). Funkcija mora biti tako samostojna, enakovredna in celovito strateško vključena v dejavnosti podjetja.

Seveda sem podrobnejši pogled namenil tudi odnosu funkcije odnosov z javnostmi z drugimi funkcijami in pri tem ugotovil, da ta pogosto sodeluje s številnimi drugimi funkcijami v podjetju (Cutlip in drugi 2000: 75–80). Pri tem sem največ pozornosti posvetil predvsem trženju in kadrovski funkciji, ki sta po mojem mnenju najpogosteje integrirani v dejavnosti funkcije odnosov z javnostmi. Ugotovil sem, da pri trženju sicer obstajajo številni modeli, ki opredeljujejo različna razmerja med funkcijama (glej Kotler in Mindak 1978: 13–20), a zato naj bi bilo po mnenju številnih akademikov za obe funkciji najbolj koristno enakopravno razmerje, kjer funkciji lahko sodelujeta in tako izkoristita najboljše obeh svetov (Ehling in Dozier 1992: 262). Podobne so bile tudi ugotovitve pri povezavi kadrovske funkcije in funkcije odnosov z javnostmi, o kateri so v tem času veliko manj razpravljali, a ni zato po mojem mnenju nič manj pomembna. Tudi tukaj sem ugotovil, da obstajajo deljena mnenja, in medtem ko nekateri podpirajo dominantnost kadrovske funkcije, drugi zagovarjajo dominantnost funkcije odnosov z javnostmi pri internem komuniciranju (Cutlip in drugi 2000: 79). Ugotovil sem, da je tudi na tem področju stanje večinoma sicer še daleč od idealnega, a

zato velja, da verjetno najbolj pozitivne učinke lahko funkciji dosežeta samo, če sodelujeta in tako izkoristita medsebojne prednosti (Krum 2007: 1).

V drugem delu sem izvedel raziskavo, pri čemer sem izhajal iz teze, da omenjene značilnosti razvitih odnosov z javnostmi še ne veljajo v slovenskih razmerah, ki so zaradi velikosti trga in krajšega obdobja razvoja funkcije zelo posebne. Tako sem predpostavljal, da za funkcijo odnosov z javnostmi v našem prostoru veljajo predvsem značilnosti srednje velikih in majhnih podjetij v Veliki Britaniji in Ameriki, ki so jih ugotovili in opredelili avtorji, kot so Oliver in Riley (1996) ter Moss, Ashford in Shani (2003). Ti so ugotovili, da odnosi z javnostmi in komunikacija na splošno v manjših podjetjih ne prevzemajo strateške vloge, kar je predvsem posledica nerazumevanja oziroma nezavedanja vodilnih o njihovi koristnosti (Oliver in Riley 1996: 14). Poleg tega se v takih podjetij funkciji trženja in odnosov z javnostmi pogosto prepletata in nista jasno ločeni, pri čemer tako pogosto prihaja do problemov pri izvajanju dejavnosti na področju odnosov z javnostmi, saj se te izvajajo predvsem znotraj podjetja, ki pa nima jasne predstave o njihovi implementaciji in koristi (glej Moss in drugi 2003: 199).

Omenjeno stanje odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih sem preverjal na vzorcu 100 podjetjih, naključno izbranih iz seznama 1000 najuspešnejših podjetij po višini prihodkov v letu 2006 (GVIN 2007). Pri tem sem želel dokazati, da je tako stanje značilno za večino podjetij in da pri tem velikost, ki je ključni razlikovalni dejavnik na bolj razvitih trgih, pri tem vzorcu in verjetno v Sloveniji nima ključne vloge. Vse ugotovitve se nanašajo na vzorec 70 podjetij, ki so se odzvala na raziskavo. Ker gre za naključni vzorec, podatkov iz raziskave ne morem posplošiti na celotno populacijo, a vseeno menim, da kažejo dokaj realno sliko odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih.

Po pričakovanjih sem ugotovil, da se v slovenskem prostoru ne pojavljajo razlike med velikimi ter srednje velikimi in majhnimi podjetji, kot je to značilno za bolj razvite tuje trge. Hkrati sem ugotovil, da čeprav funkcija odnosov z javnostmi v slovenskih razmerah ne ustreza vsem idealnim stanjem v bolj razvitih gospodarstvih, vseeno ni nerazvita oziroma nima vseh prej omenjenih značilnosti manjših in srednje velikih podjetij v bolj razvitih gospodarstvih (glej Oliver in Riley 1996, Moss in drugi 2003).

Presenetljivo sem ugotovil, da se velika večina vodilnih v anketiranih podjetjih zaveda koristnosti odnosov z javnostmi, kar verjetno posledično omogoča tudi dobre rezultate pri sodelovanju funkcije pri strateških nalogah oziroma strateškem načrtovanju podjetja. Tako po podatkih iz raziskave velika večina podjetij uporablja odnose z javnostmi v okviru strateškega načrtovanja, kar je v nasprotju z mojimi pričakovanji in hipotezami, a zato eden od ključnih pogojev za razvoj funkcije v strateško pomembno in enakopravno funkcijo. Da tako sodelovanje še ni celovito in da so pri strateški vlogi funkcije potrebni še nadaljnji koraki, je pokazal prikaz nalog, ki jih opravlja funkcija v podjetju. Tako sem opazil, da čeprav večina podjetij trdi, da uporablja odnose z javnostmi pri strateškem načrtovanju, so strateške naloge funkcije, kot je svetovanje vodstvu in celovito komunikacijsko načrtovanje, izvajane redkeje, kot bi bilo to pričakovati. Tukaj je tako poleg tega treba omeniti, da sem ugotovil, da je funkcija odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih večinoma organizirana v okviru drugih funkcij. To je sicer ena od značilnosti manjših podjetij v bolj razvitih gospodarstvih in v skladu z mojimi pričakovanji, a zato v nasprotju s prepričanji, da morajo biti odnosi z javnostmi organizirani v samostojni funkciji, če želijo doseči strateško pomembno in enakopravno vlogo (glej Dozier in L. Grunig 1992: 402). Da v vzorcu temu ni tako, sem dokazal tudi s tem, da lociranost oziroma samostojnost funkcije odnosov z javnostmi ne vpliva na sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju. Kljub temu lahko iz številnih virov (glej J. Grunig 1992, L. Grunig in drugi 2002) pri tem sklepam, da se, če se izboljša položaj funkcije odnosov z javnostmi, poveča tudi njena strateška vloga. To pomeni, da s tem lahko funkcija začne v večji meri ne samo sodelovati pri strateškem načrtovanju, ampak tudi izpolnjevati strateške naloge, ki so značilne zanjo v bolj razvitih gospodarstvih. Seveda pa ne morem reči, da izhodišča za te premike še niso postavljena, kar kažejo tudi rezultati na področju sodelovanja in integriranosti odnosov z javnostmi z drugimi funkcijami. Tudi tukaj se je namreč pokazalo, da rezultati niso popolnoma v skladu s pričakovanji.

Ugotovil sem, da funkcija odnosov z javnostmi in kadrovska funkcija pogosto in po mnenju respondentov tudi dobro sodelujeta pri internem komuniciranju, kar je ena od značilnosti sodobnih in uspešnih oddelkov za odnose z javnostmi.

Raziskava je hkrati pokazala, da je trženje ponekod sicer še vedno dominantna funkcija, a je zato še pogostejši primer, da sta funkciji pri tem enakopravni z nekaterimi prekrivajočimi se nalogami, kar imajo nekateri akademiki za verjetno najbolj učinkovito razmerje med

funkcijama (glej L. Grunig in J. Grunig 2000: 37). Pri tem sem dokazal, da lociranost funkcije odnosov z javnostmi znotraj ali zunaj trženja ne vpliva na dominantnost trženja. Če pri tem upoštevam, da se je izkazalo, da je funkcija odnosov z javnostmi pogosto locirana znotraj drugih oddelkov, pogosto tudi znotraj oddelka za trženje, je to še toliko bolj presenetljivo in hkrati spodbudno, saj pomeni, da se ljudje sicer še ne zavedajo pomembnosti samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, a zato spoznavajo edinstvenost nalog, ki jih funkcija odnosov z javnostmi opravlja, in strateško pomembnost, ki jo lahko ima.

Ključni sklep analize bi tako lahko bil, da odnosi z javnostmi v neki meri sicer že sodelujejo pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah) v podjetju, a v celoti ne prevzemajo strateške vloge, kot so jo določili L. Grunig, J. Grunig in Dozier (2002) ter številni drugi. V nasprotju s tem je organizacija in integriranost funkcije odnosov z javnostmi veliko bolj nerazvita. Funkcija odnosov z javnostmi je pogosto integrirana znotraj drugih oddelkov in v podjetju večinoma kljub vsemu še ne zaseda popolnoma enakopravne vloge, kar pa velika večina teoretikov na tem področju, kot so L Grunig, J. Grunig in Dozier (2002) ter Cutlip, Center in Broom (2000), opredeljuje za prav tako pomembno in ključno pri doseganju strateške vloge funkcije v podjetju.

Seveda se zavedam omejitev raziskave in tako bi predlagal, da se v nadaljevanju izvedejo še druge raziskave, ki bi lahko upoštevale naslednje smernice:

- Izvedba raziskave o organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi na večjem in bolj reprezentativnem verjetnostnem vzorcu, ki bi omogočala sklepanje na celotno populacijo podjetij v Sloveniji. V vzorcu bi morala biti v primernem razmerju zajeta velika, srednje velika in majhna podjetja.
- Natančnejši pregled strateške vloge in nalog funkcije odnosov z javnostmi, ki bi razložil odstopanja v tej raziskavi in bolje prikazal stopnjo integriranosti funkcije v strateško načrtovanje in raven izvajanja strateških nalog s strani funkcije.
- Analiza vpliva dejavnosti na odnose z javnostmi, ki bi lahko dala dodatne razlage za razlike v razvitosti, organizaciji in integriranosti odnosov z javnostmi v slovenskih podjetjih. Tudi tukaj pa bi bilo pomembno, da bi vključili podjetja iz različnih dejavnosti in različnih področij v primernem razmerju, kar bi omogočalo sklepanje na celotno populacijo podjetij v Sloveniji.

- Izvedba kvalitativnih analiz z različnimi skupinami respondentov, ki so pomembni za odnose z javnostmi. To zajema tako komunikatorje v podjetjih kot tudi vodilne v podjetjih in vodilne na področju trženja. Take kvalitativne raziskave so se tudi v tujini pogosto izkazale za pomembne in bi lahko dopolnile in podprle rezultate reprezentativnih kvantitavnih raziskav ter tako ponudile boljši vpogled v nekatere značilnosti in razmerja, ki jih je s kvantitativnimi analizami težje ugotoviti.

Vloga in organizacija odnosov z javnostmi je vsekakor pomemben dejavnik pri razvoju funkcije odnosov z javnostmi v prihodnosti. Zato so raziskave na tem področju še toliko pomembnejše. Kot so pokazale nekatere tuje študije, je to sicer lahko zelo dolgotrajen, a zato za stroko odnosov z javnostmi tudi zelo koristen proces. Take dejavnosti pa so za Slovenijo še bolj pomembne, saj nam lahko ponudijo natančnejši vpogled v stanje odnosov z javnostmi, ki zaradi razumljivih razlogov ni in ne more biti enako tistemu, ki so ga ugotovile tuje raziskave na veliko večjih in bolj razvitih trgih. Prepričan sem, da se samo z razumevanjem trenutnega stanja in prepoznavanjem bodočih potrebnih korakov lahko nadejamo, da bomo tudi v Sloveniji dosegli strateško integriranost in strokovno raven odnosov z javnostmi, ki so značilni za nekatere najbolj razvite trge.

Ne glede na to, kakšne spremembe bo prinesla prihodnost, se moramo namreč zavedati, da odgovornosti ter naloge na področju odnosov z javnostmi obstajajo in nekdo jih mora upravljati ter izvajati (Knox in Najera 1985: 174).

9. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Acheson, Kerri L. (1993): Integrated marketing must bring 2 perspectives together. *Marketing news* 27(17), 4–7.
2. Belch, George E. in Michael A. Belch (2001): *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective.* Boston: McGraw-Hill/Irwin.
3. Bliss, Wendy, ur. (2006): *The essentials of corporate communications and Public relations.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, Society for Human Resource Management.
4. Broom, Glen M., Martha M. Lauzen in Kerry Tucker (1991): Public relations and marketing: Dividing the conceptual domain and operational turf. *Public relations review* 17(3), 219–226.
5. Cardwell, Jean (1997): Career Paths in Public Relations. V Clarke Caywood (ur.): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communication*, 3–14. Boston: McGraw-Hill.
6. Caywood, Clarke L. (1997): Twenty-first Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications. V Clarke Caywood (ur.): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications,* xi–xxvi. Boston: McGraw-Hill.
7. Center for Communication Development (1993): *Managing Internal Communication*. London: SmytheDorwardLambert.
8. Cornelissen, Joep P. in Andrew R. Lock (2000): The organizational relationship between marketing and public relations: exploring paradigmatic viewpoints. *Journal of marketing communications* 6(4), 231–245.
9. Cornelissen, Joep P., Lars Thøger Christensen in Pieter Vijn (2006): Understanding the development and diffusion of integrated marketing communications: A metaphorical perspective. *NRG Working paper Series,* NRG Working paper 06–02, 1–29. Breukelen: The Nyenrode Research Group.
10. Cutlip, Scott M. (1997): The Unseen power: A Brief History of Public Relations. V Clarke Caywood (ur.): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications,* 15–33. Boston: McGraw-Hill.
11. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (1952/2000): *Effective Public Relations (8th edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.

12. Dozier, David M. (1992): The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 327–355. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
13. Dozier, David M. in Larissa A. Grunig (1992): The Organization of the Public Relations Function. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 395–417. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
14. Dozier, David M. in Fred C. Repper (1992): Research Firms and Public Relations Practices. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 185–215. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
15. Ehling, William P. in David M. Dozier (1992): Public Relations Management and Operations Research. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 251–284. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
16. Fill, Chris (1995/2002): *Marketing communications: contexts, strategies and applications (3rd edition).* Harlow: Financial times Prentice Hall.
17. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Goran Vukovič (2002): Javnosti in odnosi z javnostmi v slovenskih podjetjih. *Socialno delo* 41(3/4), 161–171.
18. Freitag, Alan R. in Gaelle Picherit-Duthler (2004): Employee benefits communication: proposing a PR-HR cooperative approach. *Public relations review* 30(4), 475–482.
19. Friedman, Adam (1995): HR's role in the media loop. *HR Focus* 72(10), 17.
20. Grates, Gary F. (1995): Restructuring the communicator's role for the future. *Public relations quarterly* 40(1), 9–11.
21. Griffin, Jennifer J. in Paul Dunn (2004): Corporate Public Affairs: Commitment, Resources and Structure. *Business and Society* 43(2), 196–220.
22. Gronstedt, Anders (1996): Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations. *Public Relations Review* (22)1, 25–42.
23. Grunig, James E. (1992): Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 1–28. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
24. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
25. Grunig, Larissa A. (1992): How Public Relations/Communication Departments should Adapt to the Structure and Environment of an Organization … And What They Actually Do. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management,* 467–481. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

26. Grunig, Larissa A. in James E. Grunig (1998): The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of marketing communications*, 4 (3), 141–162.
27. Grunig, Larissa A. in James E. Grunig (2000): Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC. *Akademija MM* 4(6), 29–41.
28. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier (1995): *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
29. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier (2002): *Excellent public relations and effective organizations.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
30. Guth, David W. in Charles Marsh (2003): *Public relations: A values-driven approach*. Boston: Allyn and Bacon.
31. Hamrefors, Sven (2004): Management of attention: a responsibility for the communications department. V Danny Moss, Dejan Verčič in Jon White (ur.): *BledCom Proceedings 2004: New concepts and technologies for public relations, public affairs and corporate communication*, 116–119. Ljubljana: Pristop.
32. Harris, Thomas L. (2002): *Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing*. Lincolnwood: NTC Business.
33. Hutton, James G. (1996): Integrated marketing communication and the evolution of marketing thougth. *Journal of business research* 37(3), 155–162.
34. Inman, Thomas H. (1978): Communications and the small business manager. *Journal of small business management* 16(3): 50–52.
35. Ivanko, Štefan (1982): *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
36. Kavčič, Bogdan (1982): *Osnove tehnike in proizvodnje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
37. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
38. Kitchen, Phillip J. (2005): New Paradigm - IMC - Under fire. *Competitivenes review* 15(1), 72–80.
39. Kitchen, Phillip J., Joanne Brignell, Tao Li in Graham S. Jones (2004): The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of advertising research* 44(1), 19–30.

40. Kitchen, Phillip J. in Don E. Shultz (2003): Integrated corporate and product brand communication. *Advances in competitiveness research* 11(1), 66–86.
41. Knox, James E. in Julian C. Najera (1985): Establishing a public affairs office in the federal government. *Public personnel management* 14(2), 173–179.
42. Kotler, Phillip in Kevin L. Keller (1967/2006): *Marketing management (12th edition).* New Jersey: Prentice Hall.
43. Kotler, Phillip in William Mindak (1978): Marketing and public relations. *Journal of marketing* 42(4), 13–20.
44. Krum, Steve (2007): The HR/PR divide: Busting down the silos and integrating for organizational success. *PR News* 63(13), 1,7.
45. Lauzen, Martha M. (1991): Imperialism and Encroachment in Public Relations. *Public relations review* 17(3), 245–256.
46. Lauzen, Martha M. (1992): Supervisor versus practitioner perceptions: When exceptations and reality meet. *Management Communication Quarterly* 6(1), 85–102.
47. Liljeroth, Anne, ur. (2007): *Communication index 2006*. Sweden: Anne Liljeroth Kommunikation.
48. Lindeborg, Richard A. (1994): Excellent communication. *Public relations quarterly* 39(1), 5–11.
49. Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice-Hall.
50. Moriarty, Sandra (1997): IMC needs PR's stakeholder focus. *Marketing News* 31(11), 7.
51. Moss, Danny, Ruth Ashford in Najani Shani (2003): The forgotten sector: Uncovering the role of public relations in SMEs. *Journal of communication management* 8(2), 197–210.
52. Moss, Danny in Barbara DeSanto (2003): Valuing managerial competence: Examining how public relations practitioners add value to organizations. V Dejan Verčič, Danny Moss in Jon White (ur.): *Proceedings of BledCom 2003: Communication management, public affairs and public relations: Building trust and equity,* 29–42. Ljubljana: Pristop.
53. Moss, Danny, Gary Warnaby in Louise Thame (1997): Public relations or simply product publicity? An exploration of the role of public relations in the UK retail sector. V Danny Moss, Tobby MacManus in Dejan Verčič (ur.): *Public Relations Research: An International Perspective,* 170–196. Boston: International Thomson Business Press.
54. Moss, Danny, Andrew Newman in Barbara DeSanto (2004): Defining and refining the core elements of management public relations/corporate communications context: what do communication managers do. V Danny Moss, Dejan Verčič in Jon White (ur.): *BledCom*

Proceedings 2004: New concepts and technologies for public relations, public affairs and corporate communication, 158–165. Ljubljana: Pristop.

55. Moss, Danny, Dejan Verčič in Gary Warnaby, ur. (2003): *Perspectives on public relations research*. London: Rutledge.
56. Nakra, Prema (1991): The changing role of public relations in marketing communications. *Public relations quarterly* 36(1), 42–45.
57. Newman, Warren in Jon White (1995): Temeljni cilji odnosov z javnostmi. *Pristop: revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment* 1(8), 6–7.
58. Niederquell, Michael O. (1991): Integrating the strategic benefits of public relations into the marketing mix. *Public relations quarterly* 36(1), 23–24.
59. Oliver, Sandra (2000): Symmetrical communication: does reality support rhetoric?. *Corporate Communications* 5(1), 26–33.
60. Oliver, Sandra in David Riley (1996): Perceptions and practice of corporate communication in small business. *Corporate communications* 1(2), 12–18.
61. Øyvind, Ilen in Betteke van Ruler (2007): How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review* 33(3), 243–248.
62. Phillips, David (2003): Public realtions generated values for building trust and equity. V Dejan Verčič, Danny Moss in Jon White (ur.): *Proceedings of BledCom 2003: Communication management, public affairs and public relations: Building trust and equity*, 49–58. Ljubljana: Pristop.
63. Post, James E. (1983): Managing Public Affairs: The public Affairs function. *California Management Review* 26(1), 135–150.
64. Rakun, Milena (2002): Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: ali je potrebno komuniciranje centralizirati?. *Teorija in praksa* 39(5): 804–822.
65. Simcic Bronn, Peggy, Hanno Roberts in Karl J. Breunig (2004): Intangible assets, communication and relationships. V Danny Moss, Dejan Verčič in Jon White (ur.): *BledCom Proceedings 2004: New concepts and technologies for public relations, public affairs and corporate communication*, 103–110. Ljubljana: Pristop.
66. Smeltzer, Larry R. in Gail L. Fann (1989): Comparison of managerial communication patterns in small, entrepreneurial organizations and large, mature organizations. *Group&Organization Studies* 14(2), 198–215.
67. Smith, Paul R., Chris Berry in Alan Pulford (1997): *Strategic marketing communications: New ways to build and integrate commmunications*. London: Kogan Page.

68. Smith, Ronald D. (2002): *Strategic planning for public relations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
69. Šik, Dario (2005): *Organiziranost trženjske funkcije na osnovi koncepta trženja, temelječega na odnosih.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Van Leuven, Jim (1991): Corporate organizing strategies and the scope of public relations departments. *Public Relations Review* 17(3), 279–291.
71. Vinten, Gerald (1999): Corporate communications in small- and medium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training* 31(3), 112–122.
72. Weintraub Austin, Erica in Bruce E. Pinkleton (2001): *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
73. White, Jon in Kevin Murray (2004): Chief Executive officers' expectations of a changing public relations practice. V Danny Moss, Dejan Verčič in Jon White (ur.): *BledCom Proceedings 2004: New concepts and technologies for public relations, public affairs and corporate communication*, 120–130. Ljubljana: Pristop.

INTERNETNI VIRI:

1. Klaus Oestreicher (2007): Klaus Oestreicher's blog: *New knowledge about communication*. Dostopno na http://www.the-isca.com/blog/?cat=3 (10. avgust 2007).
2. Lochbihler, Lynn (2004): *The evolving role of HR*. Dostopno na http://www.contactpoint.ca/bulletins/v8-n3/v8-n3c.html (30. september 2007).
3. American Marketing Association (2007): *Marketing definitions*. Dostopno na http://www.marketingpower.com/content4620.php (15. november 2007).
4. The Chartered Insitute of Marketing (2007): *CIM's definition of marketing*. Dostopno na http://www.cimhk.org.hk/ (27. november 2007).
5. Evropska komisija (2005): *The new SME definition: User guide and model declaration. Enterprise and industry publications*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf (27. november 2007).
6. GVIN (2007): *Finančni podatki o 100 najuspešnejših podjetjih po prihodkih v letu 2006*. Dostopno na www.gvin.com (5. september 2007).

10. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o organizaciji in vlogi odnosov z javnostmi

Splošno o funkciji odnosov z javnostmi

1 Ali v vašem podjetju/organizaciji sami (torej notrane) skrbite za odnose z javnostmi ali imate za to najetega zunanjega sodelavca/agencijo?
(Če ste izbrali odgovor B, prosim preskočite na vprašanje 4;
če ste izbrali odgovor D, prosim preskočite na zdanji sklop demografskih vprašanj.)
a) Sami notranje skrbimo za odnose z javnostmi.
b) Za odnose z javnostmi skrbi zunanji sodelavec oziroma agencija.
c) Uporabljamo kombinacijo notranje organiziranosti odnosov z javnosti in sodelovanja z agencijo.
d) Ne skrbimo za odnose z javnostmi.

2 Koliko ljudi v vašem podjetju opravlja oziroma se ukvarja s funkcijo odnosov z javnostmi?
a) Samo eden.
b) Od 2 do 5.
c) Od 6 do 10.
d) Od 11 do 25.
e) Več kot 25.

3 Kje znotraj podjetja/organizacije je locirana funkcija oziroma služba odnosov z javnostmi v vašem podjetju?
a) Samostojna služba oziroma oddelek je lociran pod upravo podjetja.
b) Funkcija je locirana v okviru specializiranih služb *(interno komunciranje ipd.).*
c) Funkcija je locirana znotraj oddelka za trženje.
d) Funkcija je locirana znotraj oddelka prodaje.
e) Funkcija je locirana v okviru uprave podjetja.
f) Funkcija je delo direktorja/direktorice.
g) Funkcija je locirana v okviru drugih služb.
h) Drugo: _____

4 Kako ste zadovolnji s tem načinom organiziranja odnosov z javnostmi v vašem podjetju?
1 Sploh nisem zadovoljen.
2 Nisem zadovoljen.
3 Nisem ne zadovoljen, ne nezadovoljen.
4 Sem zadovoljen.
5 Povsem sem zadovoljen.

5 Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili za takšno organiziranost odnosov z javnostmi v vašem podjetju/organizaciji?
a) Hiter odzivni čas.
b) Neposreden kontakt z vodstvom.
c) Boljša informiranost oddelka.
d) Dopolnjevanje obeh funkcij.
e) Finančni razlogi/ugodnosti.

f) Izkušenost zaposlenih v trženju.
g) Integrirano komuniciranje.
h) Majhnost podjetja.
i) Nadzor nad komunikacijo.
j) Neposredna povezanost s temeljnimi procesi.
k) Neposreden stik s ciljno populacijo.
l) Podpora novim produktom.
m) Prodornost, uspešnost.
n) Zaradi specifične dejavnosti.
o) Ne vem.

6 Katere od spodnjih nalog najpogosteje izvaja vaš oddelek za odnose z javnostmi? (Izberete jih lahko več.)
a) Odnosi z mediji.
b) Odnosi z internimi javnostmi.
c) Odnosi s kupci oziroma potrošniki.
d) Ustvarjanje publicitete..
e) Odnosi z vladnimi organizacijami.
f) Odnosi z mednarodnimi skupnostmi.
g) Odnosi z lokalnimi skupnostmi.
h) Nadzorovanje in upravljanje novih medijev (internetna stran, blogi itd.).
i) Odnosi s finančnimi javnostmi.
j) Krizno komuniciranje.
k) Sponzorstva in donacije (Corporate Social Responsibility).
l) Upravljanje dogodkov.
m) Načrtovanje komunikacijskih aktivnosti podjetja.
n) Svetovanje vodstvu podjetja.
o) Drugo _____

7 Kakšen naziv(e) ima funkcija/oddelek za odnose z javnostmi v vašem podjetju?
a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

Povezanost funkcije odnosov z javnostmi z drugimi funkcijami v podjetju

8 Katera od spodnjih ureditev bi najbolje prikazala razmerje med funkcijo odnosov z javnostmi in funkcijo trženja?
a) Odnosi z javnostmi in trženje sta ločeni, samostojni in enakovredni funkciji.
b) Odnosi z javnostmi in trženje sta ločeni in enakovredni funkciji, z nekaterimi prekrivajočimi se elementi/nalogami.
c) Trženje je dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija odnosov z javnostmi.
d) Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija trženja.
e) Odnosi z javnostmi in trženje kot integrirani funkciji, vključeni v en oddelek.

9 Katere funkcija ima po vašem menenju večjo podporo vodstva?
a) Odnosi z javnostmi.
b) Trženje.
c) Obe funkciji uživata približno enako podporo.

10 Kako bi ocenili sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi in trženjske funkcije v vašem podjetju?
Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5:
1 Zelo slabo.
2 Slabo.
3 Ne dobro, ne slabo.
4 Dobro.
5 Zelo dobro.

11 Kako pogosto v vašem podejtju/organizaciji sodeluje funkcija odnosov z javnostmi s kadrovsko funkcijo pri izvajanju dejavnosti, povezanih z internim komuniciranjem?
(Če ste izbrali odgovor nikoli, prosim preskočite na naslednje vprašanje.)
a) Vedno.
b) Občasno.
c) Zelo redko.
d) Nikoli.

12 Kako bi ocenili sodelovanje funkcije odnosov z javnostmi in kadrovske funkcije v vašem podjetju?
Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5:
1 Zelo slabo.
2 Slabo.
3 Ne dobro, ne slabo.
4 Dobro.
5 Zelo dobro.

Strateška vloga odnosov z javnostmi in povezanost z vodstvom podjetja

13 Kako bi ocenili zavedanje vodilnih ljudi v podjetju o koristnosti oddelka za odnose z javnostmi?
Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5:
1 Zelo slabo.
2 Slabo.
3 Ne dobro, ne slabo.
4 Dobro.
5 Zelo dobro.

14 Ali je oddelek oziroma funkcija za odnose z javnostmi vključena v dejavnosti, ki se dotikajo vodenja in upravljanja podjetja (strateško načrtovanje)?
(Če ste izbrali odgovor nikoli, prosim preskočite na naslednje vprašanje.)
e) Vedno.
f) Občasno.
g) Zelo redko.
h) Nikoli.

15 Kako bi ocenili uspešnost funkcije odnosov z javnostmi pri dejavnostih, ki se dotikajo vodenja in upravljanja podjetja (strateško načrtovanje)?
Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5:
1 Zelo slabo.

2 Slabo.
3 Ne dobro, ne slabo.
4 Dobro.
5 Zelo dobro.

Splošni podatki o podjetju in demografski podatki

16 Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?
a) 1–10.
b) 11–100.
c) 101-250.
d) 251–500.
e) Več kot 500.

17 Kakšni so bili prihodki iz prodaje v letu 2006?
a) Do 1 mio EUR.
b) Od 1 mio EUR do 10 mio EUR.
c) Od 10 mio EUR do 50 mio EUR.
d) Od 50 mio EUR do 100 mio EUR.
e) Od 100 mio EUR do 500 mio EUR.
f) Več kot 500 mio EUR.

18 Kaj je glavna dejavnost vašega podjetja?
a) Predelovalne dejavnosti (tudi založništvo in tiskarstvo).
b) Oskrba z elektriko, plinom, vodo.
c) Gradbeništvo.
d) Trgovina; popravila motornih vozil.
e) Finančno posredništvo.
f) Nepremičnine, najem, poslovne storitve.
g) Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje.
h) Izobraževanje.
i) Zdravstvo, socialno varstvo.
j) Druge javne, skupne in osebne storitve.
k) Drugo:_____

Priloga 2: Združevanje spremenljivk pri notranji ali zunanji skrbi za odnose z javnostmi (hipotezi 1, 2)

Stara spremenljivka	**Nova spremenljivka**
Sami notranje skrbimo za odnose z javnostmi.	Notranje skrbijo za odnose z javnostmi.
Za odnose z javnostmi skrbi zunanji sodelavec oziroma agencija.	Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi.
Uporabljamo kombinacijo notranje organiziranosti odnosov z javnosti in sodelovanja z agencijo.	
Ne skrbimo za odnose z javnostmi.	Izločeni odgovori

Priloga 3: Crosstabs velikost po številu zaposlenih in izvajanje odnosov z javnostmi s strani podjetij

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kako podjetja izvajajo PR * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Kako podjetja izvajajo PR * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano		
			do 250	nad 250	Total
Kako podjetja izvajajo PR	Notranje skrbijo za odnose z javnostmi	Count	25	9	34
		Expected Count	23,1	10,9	34,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	73,5%	26,5%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	69,4%	52,9%	64,2%
		% of Total	47,2%	17,0%	64,2%
	Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi	Count	11	8	19
		Expected Count	12,9	6,1	19,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	57,9%	42,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	30,6%	47,1%	35,8%
		% of Total	20,8%	15,1%	35,8%
Total		Count	36	17	53
		Expected Count	36,0	17,0	53,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,9%	32,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,368(b)	1	,242		
Continuity Correction(a)	,744	1	,388		
Likelihood Ratio	1,346	1	,246		
Fisher's Exact Test				,358	,194
Linear-by-Linear Association	1,342	1	,247		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,09.

Priloga 4: Crosstabs velikost po višini prihodkov in izvajanje odnosov z javnostmi s strani podjetij

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kako podjetja izvajajo PR * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Kako podjetja izvajajo PR * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano		
			do 50 mio EUR	nad 50 mio EUR	Total
Kako podjetja izvajajo PR	Notranje skrbijo za odnose Z javnostmi	Count	22	12	34
		Expected Count	21,8	12,2	34,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	64,7%	35,3%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	64,7%	63,2%	64,2%
		% of Total	41,5%	22,6%	64,2%
	Znotraj podjetja ne skrbijo za odnose z javnostmi	Count	12	7	19
		Expected Count	12,2	6,8	19,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	63,2%	36,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	35,3%	36,8%	35,8%
		% of Total	22,6%	13,2%	35,8%
Total		Count	34	19	53
		Expected Count	34,0	19,0	53,0
		% within Kako podjetja izvajajo PR	64,2%	35,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,2%	35,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,013(b)	1	,910		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,013	1	,910		
Fisher's Exact Test				1,000	,570
Linear-by-Linear Association	,012	1	,911		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,81.

Priloga 5: Združevanje spremenljivk pri lociranosti funkcije odnosov z javnostmi (hipoteze 4, 5, 9)

Stara spremenljivka	**Nova spremenljivka**
Funkcija je locirana znotraj oddelka za trženje.	Odnosi z javnostmi so locirani znotraj trženja.
Samostojna služba oziroma oddelek lociran pod upravo podjetja.	Odnosi z javnostmi niso locirani znotraj trženja.
Funkcija je locirana v okviru specializiranih služb (interno komunciranje ipd.).	
Funkcija je locirana znotraj oddelka prodaje.	
Funkcija je locirana v okviru uprave podjetja.	
Funkcija je delo direktorja/direktorice.	
Funkcija je locirana v okviru drugih služb.	

Priloga 6: Crosstabs velikost po številu zaposlenih in lociranost oddelka za odnose z javnostmi v podjetju

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	51	72,9%	19	27,1%	70	100,0%

Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano Crosstabulatio

			Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano		
			do 250	nad 250	Total
Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju	Odnosi z javnostmi so locirani znotraj trženja	Count	13	6	19
		Expected Count	12,7	6,3	19,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	68,4%	31,6%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	38,2%	35,3%	37,3%
		% of Total	25,5%	11,8%	37,3%
	Odnosi z javnostmi niso locirani znotraj trženja	Count	21	11	32
		Expected Count	21,3	10,7	32,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	65,6%	34,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	61,8%	64,7%	62,7%
		% of Total	41,2%	21,6%	62,7%
Total		Count	34	17	51
		Expected Count	34,0	17,0	51,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	66,7%	33,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,042(b)	1	,838		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,042	1	,837		
Fisher's Exact Test				1,000	,544
Linear-by-Linear Association	,041	1	,839		
N of Valid Cases	51				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

Priloga 7: Crosstabs velikost po višini prihodkov in lociranost oddelka za odnose z javnostmi v podjetju

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	51	72,9%	19	27,1%	70	100,0%

Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano		
			do 50 mio EUR	nad 50 mio EUR	Total
Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju	Odnosi z javnostmi so locirani znotraj trženja	Count	12	7	19
		Expected Count	11,9	7,1	19,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	63,2%	36,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	37,5%	36,8%	37,3%
		% of Total	23,5%	13,7%	37,3%
	Odnosi z javnostmi niso locirani znotraj trženja	Count	20	12	32
		Expected Count	20,1	11,9	32,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	62,5%	63,2%	62,7%
		% of Total	39,2%	23,5%	62,7%
Total		Count	32	19	51
		Expected Count	32,0	19,0	51,0
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	62,7%	37,3%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	62,7%	37,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002(b)	1	,963		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,963		
Fisher's Exact Test				1,000	,602
Linear-by-Linear Association	,002	1	,963		
N of Valid Cases	51				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,08.

Priloga 8: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) pri preverjanju integriranosti znotraj trženja

$$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}328 - 0{,}50}{0{,}06401} = -2{,}6871$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{61}} = 0{,}06401$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}05}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-2{,}6871 < 1{,}6449\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}01}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-2{,}6871 < 2{,}3263\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

Priloga 9: Združevanje spremenljivk pri organiziranosti oddelka za odnose z javnostmi (hipotezi 5, 14)

Stara spremenljivka	**Nova spremenljivka**
Samostojna služba oziroma oddelek lociran pod upravo podjetja.	Funkcija ni locirana v okviru drugih služb (je samostojna).
Funkcija je locirana znotraj oddelka za trženje.	Funkcija je locirana v okviru drugih služb.
Funkcija je locirana v okviru specializiranih služb (interno komunciranje ipd.).	
Funkcija je locirana znotraj oddelka prodaje.	
Funkcija je locirana v okviru uprave podjetja.	
Funkcija je delo direktorja/direktorice.	
Funkcija je locirana v okviru drugih služb.	

Priloga 10: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) pri preverjanju integriranosti funkcije odnosov z javnostmi v druge funkcije

$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}820 - 0{,}50}{0{,}06401} = 4{,}9992$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{61}} = 0{,}06401$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}05}) \quad \Rightarrow \quad (4{,}9992 > 1{,}6449) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}01}) \quad \Rightarrow \quad (4{,}9992 > 2{,}3263) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

Priloga 11: Združevanje spremenljivk pri razmerju trženja in odnosov z javnostmi (hipoteze 7, 8, 9)

Stara spremenljvka	**Nova spremenljivka**
Odnosi z javnostmi in trženje sta ločeni in enakovredni funkciji, z nekaterimi prekrivajočimi elementi/nalogami.	Funkciji sta enakovredni z nekaterimi prekrivajočimi se elementi.
Trženje kot dominantna funkcija, ki ji je podrejena funkcija odnosov z javnostmi.	Trženje je dominantno.
Odnosi z javnostmi in trženje sta ločeni, samostojni in enakovredni funkciji.	Funkciji sta v drugačnem razmerju..
Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija ki ji je podrejena funkcija trženja.	
Odnosi z javnostmi in trženje kot integrirani funkciji, vključeni v en oddelek.	

Priloga 12: Crosstabs velikost po številu zaposlenih in odnos med oddelkom za trženje in oddelkom za odnose z javnostmi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano		
			do 250	nad 250	Total
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	Trženje je dominantno	Count	13	4	17
		Expected Count	11,5	5,5	17,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	76,5%	23,5%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	36,1%	23,5%	32,1%
		% of Total	24,5%	7,5%	32,1%
	Funkciji sta enakovredni z nekaterimi prekrivajočimi el.	Count	10	8	18
		Expected Count	12,2	5,8	18,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	27,8%	47,1%	34,0%
		% of Total	18,9%	15,1%	34,0%
	Funkciji sta v drugačnem razmerju	Count	13	5	18
		Expected Count	12,2	5,8	18,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	72,2%	27,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	36,1%	29,4%	34,0%
		% of Total	24,5%	9,4%	34,0%
Total		Count	36	17	53
		Expected Count	36,0	17,0	53,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,9%	32,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,986(a)	2	,370
Likelihood Ratio	1,957	2	,376
Linear-by-Linear Association	,059	1	,807
N of Valid Cases	53		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,45

Priloga 13: Crosstabs velikost po višini prihodkov in odnos med oddelkom za trženje in oddelkom za odnose z javnostmi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano Crosstabulatior

			Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano		
			do 50 mio EUR	nad 50 mio EUR	Total
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	Trženje je dominantno	Count	14	3	17
		Expected Count	10,9	6,1	17,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	82,4%	17,6%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	41,2%	15,8%	32,1%
		% of Total	26,4%	5,7%	32,1%
	Funkciji sta enakovredni z nekaterimi prekrivajočimi el.	Count	10	8	18
		Expected Count	11,5	6,5	18,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	29,4%	42,1%	34,0%
		% of Total	18,9%	15,1%	34,0%
	Funkciji sta v drugačnem razmerju	Count	10	8	18
		Expected Count	11,5	6,5	18,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	29,4%	42,1%	34,0%
		% of Total	18,9%	15,1%	34,0%
Total		Count	34	19	53
		Expected Count	34,0	19,0	53,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	64,2%	35,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,2%	35,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,606(a)	2	,165
Likelihood Ratio	3,865	2	,145
Linear-by-Linear Association	2,627	1	,105
N of Valid Cases	53		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,09.

Priloga 14: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) pri preverjanju dominantnosti trženja

$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}309 - 0{,}50}{0{,}06742} = -2{,}8330$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{55}} = 0{,}06742$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}05}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-2{,}8330 < 1{,}6449\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}01}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-2{,}8330 < 2{,}3263\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

Priloga 15: Crosstabs lociranost odnosov z javnostmi ter odnos med funkcijo trženja in odnosov z javnostmi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Lociranost odnosov z javnostmi v podjetju	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem * Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju Crosstabulation

			Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju		
			Odnosi z javnostmi so locirani znotraj trženja	Odnosi z javnostmi niso locirani znotraj trženja	Total
Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	Trženje je dominantno	Count	9	8	17
		Expected Count	6,1	10,9	17,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	52,9%	47,1%	100,0%
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	47,4%	23,5%	32,1%
		% of Total	17,0%	15,1%	32,1%
	Funkciji sta enakovredni z nekaterimi prekrivajočimi el.	Count	5	14	19
		Expected Count	6,8	12,2	19,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	26,3%	73,7%	100,0%
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	26,3%	41,2%	35,8%
		% of Total	9,4%	26,4%	35,8%
	Funkciji sta v drugačnem razmerju	Count	5	12	17
		Expected Count	6,1	10,9	17,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	29,4%	70,6%	100,0%
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	26,3%	35,3%	32,1%
		% of Total	9,4%	22,6%	32,1%
Total		Count	19	34	53
		Expected Count	19,0	34,0	53,0
		% within Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem	35,8%	64,2%	100,0%
		% within Lociranost odnosv z javnostmi v podjetju	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	35,8%	64,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,217(a)	2	,200
Likelihood Ratio	3,164	2	,206
Linear-by-Linear Association	2,008	1	,157
N of Valid Cases	53		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,09.

Priloga 16: Združevanje spremenljivk pri merjenju sodelovanja kadrovske funkcije in funkcije odnosov z javnostmi (hipoteza 10)

Stara spremenljivka (Funkciji sodelujeta…)	**Nova spremenljivka**
Vedno	Funkciji sodelujeta
Občasno	
Zelo redko	Funkciji ne sodelujeta
Nikoli	

Priloga 17: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) pri preverjanju sodelovanja s kadrovsko funkcijo

$$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}796 - 0{,}50}{0{,}06804} = 4{,}3504$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{54}} = 0{,}06804$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}05}) \quad \Rightarrow \quad (4{,}3504 > 1{,}6449) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}01}) \quad \Rightarrow \quad (4{,}3504 > 2{,}3263) \quad \Rightarrow velja\ H_1$$

Priloga 18: Združevanje spremenljivk pri merjenju koristnosti odnosov z javnostmi (hipotezi 11,12)

Stara spremenljivka	**Nova spremenljivka**
Zelo dobro	Zavedajo se koristnosti odnosov z javnostmi.
Dobro	
Ne dobro, ne slabo	Ne zavedajo se koristnosti odnosov z javnostmi.
Slabo	
Zelo slabo	

Priloga 19: Crosstabs velikost po številu zaposlenih in zavedanje o koristnosti odnosov z javnostmi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano		
			do 250	nad 250	Total
Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	Se ne zavedajo koristnosti	Count	8	8	16
		Expected Count	10,9	5,1	16,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	22,2%	47,1%	30,2%
		% of Total	15,1%	15,1%	30,2%
	Se zavedajo koristnosti	Count	28	9	37
		Expected Count	25,1	11,9	37,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	75,7%	24,3%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	77,8%	52,9%	69,8%
		% of Total	52,8%	17,0%	69,8%
Total		Count	36	17	53
		Expected Count	36,0	17,0	53,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,9%	32,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,380(b)	1	,066		
Continuity Correction(a)	2,304	1	,129		
Likelihood Ratio	3,273	1	,070		
Fisher's Exact Test				,108	,066
Linear-by-Linear Association	3,316	1	,069		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,13.

Priloga 20: Crosstabs velikost po višini prihodkov in zavedanje o koristnosti odnosov z javnostmi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano		
			do 50 mio EUR	nad 50 mio EUR	Total
Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	Se ne zavedajo koristnosti	Count	9	7	16
		Expected Count	10,3	5,7	16,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	56,3%	43,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	26,5%	36,8%	30,2%
		% of Total	17,0%	13,2%	30,2%
	Se zavedajo koristnosti	Count	25	12	37
		Expected Count	23,7	13,3	37,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	67,6%	32,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	73,5%	63,2%	69,8%
		% of Total	47,2%	22,6%	69,8%
Total		Count	34	19	53
		Expected Count	34,0	19,0	53,0
		% within Ocena zavedanja vodstva o koristnosti PR	64,2%	35,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,2%	35,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,622(b)	1	,430		
Continuity Correction(a)	,227	1	,634		
Likelihood Ratio	,613	1	,434		
Fisher's Exact Test				,536	,314
Linear-by-Linear Association	,610	1	,435		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,74.

Priloga 21: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) za preverjanje zavedanja vodilnih o koristnosti odnosov z javnostmi

$$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}296 - 0{,}50}{0{,}06804} = -3{,}8794$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{54}} = 0{,}06804$$

$$(z > z_{\alpha=0{,}05}) \quad \Rightarrow \quad (-2{,}9982 < 1{,}6449) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$
$$(z > z_{\alpha=0{,}01}) \quad \Rightarrow \quad (-2{,}9982 < 2{,}3263) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

Priloga 22: Združevanje spremenljivk pri merjenju sodelovanja funkcije odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (hipoteze 13,14,15)

Stara spremenljivka (Funkcija sodeluje…)	**Nova spremenljivka**
Vedno	Funkcija sodeluje pri strateškem načrtovanju
Občasno	
Zelo redko	Funkcija ne sodeluje pri strateškem načrtovanju
Nikoli	

Priloga 23: Crosstabs velikost po številu zaposlenih in pogostost prevzemanja strateških nalog

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano		
			do 250	nad 250	Total
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	Funkcija sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	31	13	44
		Expected Count	29,9	14,1	44,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	70,5%	29,5%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	86,1%	76,5%	83,0%
		% of Total	58,5%	24,5%	83,0%
	Funkcija ne sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	5	4	9
		Expected Count	6,1	2,9	9,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	13,9%	23,5%	17,0%
		% of Total	9,4%	7,5%	17,0%
Total		Count	36	17	53
		Expected Count	36,0	17,0	53,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po zaposlenih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,9%	32,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,761(b)	1	,383		
Continuity Correction(a)	,231	1	,631		
Likelihood Ratio	,730	1	,393		
Fisher's Exact Test				,445	,308
Linear-by-Linear Association	,747	1	,387		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

Priloga 24: Crosstabs velikost po višini prihodkov in pogostost prevzemanja strateških nalog

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	53	75,7%	17	24,3%	70	100,0%

Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano Crosstabulation

			Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano		
			do 50 mio EUR	nad 50 mio EUR	Total
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	Funkcija sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	29	15	44
		Expected Count	28,2	15,8	44,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	65,9%	34,1%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	85,3%	78,9%	83,0%
		% of Total	54,7%	28,3%	83,0%
	Funkcija ne sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	5	4	9
		Expected Count	5,8	3,2	9,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	14,7%	21,1%	17,0%
		% of Total	9,4%	7,5%	17,0%
Total		Count	34	19	53
		Expected Count	34,0	19,0	53,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	64,2%	35,8%	100,0%
		% within Velikost podjetij po prihodkih - rekodirano	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,2%	35,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,348(b)	1	,555		
Continuity Correction(a)	,044	1	,835		
Likelihood Ratio	,340	1	,560		
Fisher's Exact Test				,706	,409
Linear-by-Linear Association	,342	1	,559		
N of Valid Cases	53				

a Computed only for a 2x2 table
b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,23.

Priloga 25: Preizkus domneve o deležu enot (z-test) pri preverajanju sodelovanja odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah)

$H_0 : \Pi = 0{,}5 \qquad H_1 : \Pi > 0{,}5$

$$z = \frac{p - \Pi_0}{SE(p)} = \frac{0{,}167 - 0{,}50}{0{,}06804} = -4{,}8942$$

$$SE(p) = \sqrt{\frac{\Pi_0(1-\Pi_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0{,}5(1-0{,}5)}{54}} = 0{,}06804$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}05}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-4{,}8942 < 1{,}6449\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

$$\left(z > z_{\alpha=0{,}01}\right) \quad \Rightarrow \quad \left(-4{,}8942 < 2{,}3263\right) \quad \Rightarrow velja\ H_0$$

Priloga 26: Crosstabs lociranost funkcije odnosov z javnostmi in pogostost prevzemanja strateških nalog

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Samostojna funkcija PR	52	74,3%	18	25,7%	70	100,0%

Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju * Samostojna funkcija PR Crosstabulation

			Samostojna funkcija PR		
			Funkcija ni locirana v okviru drugih služb	Funkcija je locirana v okviru drugih služb	Total
Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	Funkcija sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	8	35	43
		Expected Count	7,4	35,6	43,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	18,6%	81,4%	100,0%
		% within Samostojna funkcija PR	88,9%	81,4%	82,7%
		% of Total	15,4%	67,3%	82,7%
	Funkcija ne sodeluje pri strateškem načrtovanju	Count	1	8	9
		Expected Count	1,6	7,4	9,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	11,1%	88,9%	100,0%
		% within Samostojna funkcija PR	11,1%	18,6%	17,3%
		% of Total	1,9%	15,4%	17,3%
Total		Count	9	43	52
		Expected Count	9,0	43,0	52,0
		% within Sodelovanje funkcije pri strateškem načrtovanju	17,3%	82,7%	100,0%
		% within Samostojna funkcija PR	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,3%	82,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,292(b)	1	,589		
Continuity Correction(a)	,003	1	,955		
Likelihood Ratio	,319	1	,572		
Fisher's Exact Test				1,000	,508
Linear-by-Linear Association	,286	1	,593		
N of Valid Cases	52				

a Computed only for a 2x2 table
b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,56.

Priloga 27: Razlogi za določeno organizacijo funkcije odnosov z javnostmi v podjetju

Odgovori	**Odstotek**	**Število, kolikokrat je bil odgovor izbran**
Hiter odzivni čas.	36,36 %	20
Neposreden stik z vodstvom.	32,73 %	18
Boljši nadzor nad komunikacijo.	30,91 %	17
Boljša informiranost oddelka.	29,09 %	16
Dopolnjevanje funkcij.	29,09 %	16
Integrirano komuniciranje.	20,00 %	11
Majhnost podjetja.	18,18 %	10
Finančni razlogi/ugodnosti.	16,36 %	9
Neposreden stik s ciljno populacijo.	14,55 %	8
Zaradi specifične dejavnosti.	14,55 %	8
Izkušenost zaposlenih v trženju.	10,91 %	6
Prodornost, uspešnost.	9,09 %	5
Podpora novim produktom.	7,27 %	4
Drugo.	7,27 %	4
Ne vem.	1,82 %	1

Priloga 28: Naloge funkcije odnosov z javnostmi

Odgovori	**Odstotek**	**Število, kolikokrat je bil odgovor izbran**
Odnosi z mediji.	72,73 %	40
Odnosi s kupci oziroma potrošniki.	58,18 %	32
Odnosi z notranjimi javnostmi.	54,55 %	30
Ustvarjanje publicitete.	47,27 %	26
Upravljanje dogodkov.	47,27 %	26
Sponzorstva in donacije (Corporate Social Responsibility).	40,00 %	22
Načrtovanje komunikacijskih aktivnosti podjetja.	36,36 %	20
Svetovanje vodstvu podjetja.	36,36 %	20
Nadzorovanje in upravljanje novih medijev (internetna stran, blogi itd.).	32,73 %	18
Odnosi z lokalnimi skupnostmi.	27,27 %	15
Krizno komuniciranje.	25,45 %	14
Odnosi z vladnimi organizacijami.	20,00 %	11
Odnosi z mednarodnimi skupnostmi.	10,91 %	6
Odnosi s finančnimi javnostmi.	7,27 %	4
Drugo (prosim opišite).	5,45 %	3

Priloga 29: Ocena zadovoljstva s trenutno lociranostjo funkcije odnosov z javnostmi

	Število odgovorov	**Odstotek**
Zelo nezadovoljen.	0	0,0 %
Nezadovoljen.	6	9,5 %
Niti zadovoljen, niti nezadovoljen.	12	19,0 %
Zadovoljen.	28	44,4 %
Zelo zadovoljen.	17	27,0 %
SKUPAJ	**63**	**100,0 %**

Priloga 30: Pregled podpore vodstva funkciji odnosov z javnostmi in funkciji trženja

	Število odgovorov	Odstotek
Odnosi z javnostmi imajo večjo podporo vodstva.	3	5,5 %
Trženje ima večjo podporo vodstva.	29	52,7 %
Obe funkciji uživata enako podporo vodstva.	23	41,8 %
SKUPAJ	**55**	**100,0 %**

Priloga 31: Ocena zadovoljstva s sodelovanjem trženja in odnosov z javnostmi

	Število odgovorov	Odstotek
Sodelovanje je zelo slabo.	0	0,0 %
Sodelovanje je slabo.	1	1,8 %
Sodelovanje ni niti dobro niti slabo.	11	20,0 %
Sodelovanje je dobro.	34	61,8 %
Sodelovanje je zelo dobro	9	16,4 %
SKUPAJ	**55**	**100,0 %**

Priloga 32: Zadovoljstvo s sodelovanjem med kadrovsko funkcijo in funkcijo odnosov z javnostmi

	Število odgovorov	Odstotek
Sodelovanje je zelo slabo.	0	0,0 %
Sodelovanje je slabo.	2	3,9 %
Sodelovanje ni niti dobro niti slabo.	15	29,4 %
Sodelovanje je dobro.	29	56,9 %
Sodelovanje je zelo dobro.	5	9,8 %
SKUPAJ	**51**	**100,0 %**

Priloga 33: Ocena koristnosti odnosov z javnostmi pri strateškem načrtovanju (strateških nalogah)

	Število odgovorov	**Odstotek**
Sodelovanje je zelo slabo.	0	0,0 %
Sodelovanje je slabo.	4	7,4 %
Sodelovanje ni niti dobro niti slabo.	12	22,2 %
Sodelovanje je dobro.	28	51,9 %
Sodelovanje je zelo dobro.	10	18,5 %
SKUPAJ	**54**	**100,0 %**