

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Ivanuša Kline

**Uporaba Barcelonskih načel merjenja v odnosih z javnostmi 2.0 v
slovenskih podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Ivanuša Kline
Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

**Uporaba Barcelonskih načel merjenja v odnosih z javnostmi 2.0 v
slovenskih podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK: Uporaba Barcelonskih načel merjenja v odnosih z javnostmi 2.0 v slovenskih podjetjih

Barcelonska načela so prvi poskus poenotenja merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi v praksi, hkrati pa postavljajo merjenje in vrednotenje v samo središče dejavnosti. Prvotna načela so bila sprejeta leta 2010 z zelo široko podporo v strokovni javnosti. Namen načel je bil zagotoviti smernice za merjenje učinkovitosti komunikacijskih kampanj ter zagotoviti temelje za zamenjavo zastarelih modelov merjenja. Prvotna načela so bila leta 2015 nadgrajena v Barcelonska načela 2.0, ki so odpravila nekatere pomanjkljivosti prvotnih načel, hkrati pa upoštevala sodobne trende odnosov z javnostmi in spremembe okolja. Uresničevanje Barcelonskih načel 2.0 je pomembno zaradi zagotavljanja višje kakovosti odnosov z javnostmi in večje učinkovitosti organizacij. Pomembno pa je tudi za ugled same stroke in pomen funkcije odnosov z javnostmi v organizacijah. Oddelki odnosov z javnostmi, ki imajo razvito kakovostno politiko merjenja in vrednotenja svojih aktivnosti, imajo v podjetjih večji vpliv, so del strateškega upravljanja podjetja ter so sposobni enakovredno, kot ostali oddelki v podjetju, dokazati vrednost svojih aktivnosti. Kljub temu pa podjetja še vedno merjenju in vrednotenju v odnosih z javnostmi posvečajo premalo pozornosti. Raziskave namreč že vrsto let kažejo relativno nizko stopnjo merjenja rezultatov komunikacijskih programov ter uporabo enostavnih, a neustreznih metod. Vprašanje pa je, ali lahko Barcelonska načela 2.0 spremenijo ta dolgotrajni trend. Naloga poskuša posredno odgovoriti tudi na to vprašanje, medtem ko se osredotoča na to, koliko v slovenskih podjetjih uresničujejo Barcelonska načela 2.0 in zakaj.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, Barcelonska načela, merjenje, evalvacija, učinki, slovenska podjetja.

ABSTRACT: Use of the Barcelona Principles of Measurement in Public Relations 2.0 in Slovenian Companies

The Barcelona Principles are a first attempt to harmonise the measurement and evaluation of public relations in practice, while at the same time they put measuring and evaluating at the core of their activities. The original principles were adopted in 2010 and were widely supported by the expert public. The purpose of the principles was to ensure guidelines for measuring the efficacy of PR campaigns and build the foundation for changing the outdated measuring models. The original principles were upgraded to the Barcelona Principles 2.0 in 2015 which addressed the shortcomings of the original principles while at the same time taking into account modern trends in public relations and the changed environment. Implementing the Barcelona Principles 2.0 is important for ensuring a higher quality of public relations and a better performance of organisations. It also bears great significance for the reputation of the profession and the function of public relations in organisations. Public relations departments that have developed a high quality processes for measuring and evaluating their activities have a greater impact within their companies, are part of the company's strategic management and are capable of demonstrating the value of their activities to the same degree as other departments in the company. However, companies are still not devoting enough attention to measuring and evaluating public relations. For many years, research has been showing a relatively low level of measuring the results of communication programmes and the use of simple but inadequate methods. Therefore, the question arises if the Barcelona Principles 2.0 can counteract this long-running trend. Among others, the thesis attempts to respond to this question indirectly, while the focus has been given to the extent of and reasons for implementing the Barcelona Principles 2.0 in Slovenian companies.

Key words: public relations, Barcelona Principles, measurement, evaluation, effects, Slovenian companies.

KAZALO

1	UVOD	10
2	MERJENJE V ODNOSIH Z JAVNOSTMI	12
2.1	Razvoj merjenja – zgodovinski vidik	12
2.2	Izzivi merjenja	15
2.2.1	Vrednost odnosov z javnostmi	15
2.2.2	Finančna vs. nefinančna vrednost odnosov z javnostmi	18
2.3	Pomen in vloga merjenja v odnosih z javnostmi	21
3	MERJENJE V PRAKSI	25
3.1	Podatki Evropskega komunikacijskega monitorja	25
3.2	Merjenje in uporaba rezultatov raziskav	26
3.3	Najpomembnejše teme v upravljanju komunikacij in dokazovanje vrednosti odnosov z javnostmi	29
3.4	Ovire za merjenje	32
4	BARCELONSKA NAČELA 2.0	35
4.1	Načelo 1: Zastavljanje ciljev in merjenje je temeljnega pomena za komuniciranje in odnose z javnostmi	38
4.2	Načelo 2: Merjenje rezultatov komuniciranja je bolj priporočljivo kot samo merjenje posledic komuniciranja	38
4.3	Načelo 3: Vpliv na organizacijsko učinkovitost je mogoče in potrebno meriti	39
4.4	Načelo 4: Merjenje in vrednotenje zahteva kvalitativne in kvantitativne metode	40
4.5	Načelo 5: Oglasna protivrednost (AVE) ni vrednost komuniciranja	41
4.6	Načelo 6: Družbena omrežja je mogoče in potrebno meriti dosledno z drugimi medijskimi kanali	41
4.7	Načelo 7: Merjenje in vrednotenje mora biti pregledno, dosledno in veljavno	42
5	RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI	44
5.1	Raziskovalna vprašanja	44

5.2	Metodologija.....	46
5.3	Rezultati raziskave.....	47
5.3.1	Opis vzorca	48
5.3.2	Koliko vodilni slovenski praktiki odnosov z javnostmi poznajo Barcelonska načela 2.0?	57
5.3.3	Koliko v slovenskih podjetjih uresničujejo Barcelonska načela 2.0?.....	60
5.3.4	Kateri dejavniki vplivajo na uresničevanje oz. neupoštevanje Barcelonskih načel 2.0?	73
6	ZAKLJUČEK	75
7	LITERATURA	78
	PRILOGA: Opomnik za izvedbo pol-strukturiranih globinskih intervjujev.....	83

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi	22
Slika 3.1: Kako komunikacijski oddelki merijo učinkovitost svojih aktivnosti?.....	26
Slika 3.2: Analiza uporabljenih metod po nivojih učinkov.....	27
Slika 3.3: Primerjava podatkov o uporabljenih metodah merjenja v letih 2010 in 2015.....	28
Slika 3.4: Uporaba rezultatov raziskav	29
Slika 3.5: Najpomembnejše teme v upravljanju komunikacij v Evropi od leta 2008.....	30
Slika 3.6: Dokazovanje vrednosti komuniciranja	31
Slika 4.1: Barcelonska načela 2.0 (infografika)	37

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Opis vzorca po gospodarskih dejavnostih	48
Tabela 5.2: Opis vzorca glede na uradni naziv intervjuvanca.....	48
Tabela 5.3: Opis vzorca glede na organizacijski strukturo podjetja	49
Tabela 5.4: Opis vzorca glede na položaj nadrejenega	49
Tabela 5.5: Opis vzorca glede na št. zaposlenih na področju odnosov z javnostmi	50
Tabela 5.6: Opis vzorca glede na okvirni delež sredstev za komuniciranje, namenjen merjenju in vrednotenju.....	51

SLOVAR POJMOV

- »*AVE*«: »*Advertising Value Equivalent*« oz. protivrednost oglaševalskega prostora;
nekredibilna metrika, ki izračunava protivrednost oglaševalskega prostora za ustvarjeno publiciteto (Stacks in Bowen 2013).
- »*Input*«: vhodni podatki;
raziskovalne informacije in podatki iz notranjih ali zunanjih virov, uporabljeni v fazi načrtovanja komunikacijskega procesa (Stacks in Bowen 2013).
- »*Outcome*«: rezultat programov komuniciranja;
spremembe v zavedanju, stališčih ali vedenju, ki so nastale na osnovi programa odnosov z javnostmi (Stacks in Bowen 2013).
- »*Outflow*«: izid na ravni organizacije;
zbiren učinek vseh komunikacijskih programov in produktov na pozicioniranje organizacije v očeh deležnikov oz. javnosti (Stacks in Bowen 2013).
- »*Output*«: izdelki in posledice komuniciranja;
tisto, kar je bilo ustvarjeno v programu odnosov z javnostmi (na primer brošura, sporočilo za medije, spletna stran, govor in podobno) (Stacks in Bowen 2013).
- »*ROI*«: donos na vložena sredstva;
kazalnik na ravni rezultatov, ki loči dobiček od investicij; v odnosih z javnostmi je odvisna spremenljivka, ki predstavlja vpliv programov odnosov z javnostmi ali investicij v komunikacijski program na ključne kazalnike uspešnosti organizacije (Stacks in Bowen 2013).

1 UVOD

Merjenje v odnosih z javnostmi je že več desetletij ena izmed najbolj razpravljanih tem, tako med raziskovalci kot tudi praktiki odnosov z javnostmi. Kljub temu, da tako znanost kot stroka odnosov z javnostmi poudarjata pomen in nujo uporabe naprednejših metod za merjenje za potrebe načrtovanja in evalvacije odnosov z javnostmi, raziskave še vedno kažejo relativno nizko stopnjo merjenja rezultatov komunikacijskih programov ter uporabo enostavnih, a neustreznih metod v dejanski praksi. Glede na rezultate raziskave Evropski komunikacijski monitor iz leta 2015 rezultate programov odnosov z javnostmi meri samo polovica anketiranih organizacij iz 41-ih držav, učinke komunikacijskih programov na izid organizacije pa le dobra tretjina organizacij. Veliko organizacij pa še vedno meri le publiciteto (Zerfass in drugi 2015, 72 – 74), kar pomeni, da se zavest praktikov o pomenu merjenja že vrsto let ni bistveno spremenila.

In če so praktiki še pred časom za to stanje krivili samo stroko, češ da ni razvitih orodij, ki bi jim omogočala bolj napredno merjenje vrednosti odnosov z javnostmi, to že dolgo ne velja več. V zadnjih nekaj desetletjih se je namreč baza znanja o merjenju v odnosih z javnostmi bistveno povečala, poleg tega pa je tudi razmah družbenih medijev s kopico enostavnih orodij za merjenje dodatno olajšal samo merjenje.

Pomembno vlogo pri težnji po naprednejšem merjenju v odnosih z javnostmi pa je v zadnjem času odigrala tudi vloga merjenja na drugih sorodnih področjih, kot sta oglaševanje in marketing, in na sploh v poslovnem svetu, kjer je trend sprejemanja odločitev na podlagi podatkov merjenje postavil v središče dejavnosti. Z večjo integracijo sveta in prepletanju posameznih funkcij v organizacijah, ko so odnosi z javnostmi postali sestavni del povezanih aktivnosti organizacije za doseg skupnih ciljev, pa se je pojavil tudi pritisk okolja na potrebo po dokazovanju učinkovitosti odnosov z javnostmi.

Vse to je vodilo k sprejetju Barcelonskih načel o merjenju v odnosih z javnostmi, h katerim se je leta 2010 v Barceloni na drugem evropskem vrhu o merjenju v odnosih z javnostmi zavezalo pet najpomembnejših mednarodnih združenj za odnose z javnosti (The Global Alliance, IPR Measurement Commission, AMEC, PRSA in ICCO) ter več kot 150 delegatov iz različnih organizacij. Namen načel naj bi bil zagotoviti smernice za merjenje učinkovitosti komunikacijskih kampanj, zagotoviti temelje za zamenjavo zastarelih modelov merjenja in končno končati debato o uporabi kazalnika oglasne protivrednosti - vključno z neutemeljenim

množenjem vrednosti medijskega prostora za brezplačno publiciteto - za merjenje vrednosti odnosov z javnostmi. Kot posledico številnih kritik Barcelonskih načel in samega razvoja odnosov z javnostmi v vmesnem obdobju, so bila nato leta 2015 sprejeta še posodobljena Barcelonska načela 2.0.

Barcelonska načela 2.0 so veliko bolj kot prvotna načela v skladu s teorijo odličnosti v odnosih z javnostmi (Grunig 1992), ki je identificirala značilnosti odličnih oddelkov odnosov z javnostmi, ki prispevajo k učinkovitosti celotne organizacije. Poudarja namreč pomen strateškega vodenja komunikacij, ki temelji na postavljanju ciljev in merjenju, merjenju rezultatov komunikacijskih kampanj, pa tudi merjenje samih posledic aktivnosti za uporabo v naprednih sistemih spremljanja učinkov na poslovanje celotne organizacije, v katere so vključene vse komunikacijske aktivnosti enakovredno. Hkrati pa zavrača možnost uporabe univerzalnega kazalnika za vrednotenje komunikacij, kakor tudi uporabo finančnih kazalnikov (ki jih je seveda potrebno meriti, kjer to gre) za vrednotenje vseh komunikacijskih aktivnosti. Poudarja tudi pomen kvalitativnih metod za razumevanje učinkov komuniciranja in integrirano merjenje vseh kanalov komuniciranja, ki jih je potrebno obravnavati enakovredno.

Ker je mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komuniciranja AMEC za leto 2016 napovedalo nadgradnjo Barcelonskih načel 2.0 z novimi integriranimi smernicami za merjenje v komuniciranju, je smiselno v praksi preveriti, koliko se načela Barcelonske listine 2.0 upoštevajo danes in kaj so razlogi za morebitna odstopanja od teh načel. Le s poznavanjem in razumevanjem stanja v praksi ter analiziranjem ovir, ki stojijo na poti uresničevanja teh načel v praksi, je namreč mogoče spremeniti dolgoletni trend pomanjkljivega merjenja v odnosih z javnostmi in tako posredno vplivati na izboljšanje ugleda same stroke kot znanstvene discipline ter ovreči stereotipe o »prodajanju megle«.

V drugem delu naloge sem tako s pomočjo kvalitativne raziskave v obliki polstrukturiranih intervjujev raziskovala prakso merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi ter analizirala razloge, ki vplivajo na neuresničevanje Barcelonskih načel 2.0 v slovenskih podjetjih. Izdelala sem tipične profile skupin podjetij, ki so si podobna po tem, kako razumejo vlogo odnosov z javnostmi in po tem, koliko investirajo v merjenje in vrednotenje. Raziskava je pokazala, da obstajajo bistvene razlike med tem, koliko posamezne skupine uresničujejo Barcelonska načela 2.0, hkrati pa sem z raziskavo tudi uspela pojasniti, zakaj prihaja do tega.

2 MERJENJE V ODNOSIH Z JAVNOSTMI

2.1 Razvoj merjenja – zgodovinski vidik

Odnosi z javnostmi so relativno nova strokovna dejavnost. Kljub temu, da lahko nekatere elemente odnosov z javnostmi prepoznamo že v stari Grčiji med grškimi retoriki (Grunig 1984), so odnosi z javnostmi, kot jih poznamo danes, vidnejši razmah doživeli šele v 20. stoletju. Nastali so iz potrebe po kontroli informacij in prepričevanju ljudi s strani različnih vlad, kasneje pa tudi podjetij. Tipičen primer zgodnjih odnosov z javnostmi je t.i. vladna propaganda v času 1. svetovne vojne. Takšen enosmerni model odnosov z javnostmi so nato prevzela še številna podjetja. Enosmerni modeli odnosov z javnostmi pa so dominirali še skozi celotno 20. stoletje. Prepričevanje pa je bilo za mnoge prakse odnosov z javnostmi glavni rezultat njihovih aktivnosti (Watson in Noble 2007; Podnar in Golob 2009; Watson 2012).

Šele v drugi polovici 20. stoletja se ločeno od prvotnega modela odnosov z javnostmi začne pojavljati naprednejši dvosmerni model odnosov z javnostmi, ki pomeni premik k bolj načrtovanemu pristopu, saj se aktivnosti načrtujejo glede na strategijo, pomembne pa so tudi povratne informacije o aktivnostih. S tem so se odnosi z javnostmi približali bolj strateški, upravljalni funkciji, zaradi katere je merjenje in evalvacija postala oz. bi morala postati sestavni del aktivnosti, ki so se v preteklosti osredotočale zgolj samo na informativno enosmerno ali asimetrično dvosmerno komunikacijo (Watson in Noble 2007; Podnar in Golob 2009; Watson 2012).

Hkrati s tem je v zadnji četrtini prejšnjega stoletja merjenje in evalvacija v odnosih z javnostmi postala ena izmed najpomembnejših tem med praktiki in raziskovalci odnosov z javnostmi, čeprav se je razvoj merjenja v odnosih z javnostmi začel že veliko prej. Prve zametke enostavnih medijskih analiz namreč zasledimo že konec 18. stoletja, v sredini 19. stoletja pa so nastale številne kliping agencije v različnih državah. Veliko praktikov odnosov z javnostmi je spremljalo medijske objave in izvajalo enostavna merjenja obsega in tudi, čeprav bistveno manj, tonalitete (Watson 2012; Likely in Watson 2013).

V prvi polovici 20. stoletja sta prevladovali dve metodi: javnomnenjske ankete in spremljanje medijskih objav. Uporabljale so se za načrtovanje kampanj in spremljanje napredka aktivnosti odnosov z mediji. Presenetljivo pa se je v drugi polovici 20. stoletja z razmahom odnosov z

javnostmi v podjetjih merjenje osredotočilo bolj ali manj samo na preproste medijske analize (Watson 2012; Likely in Watson 2013; Thorson in drugi 2015).

Kljub objavi številnih člankov in knjig, tako praktikov kot raziskovalcev odnosov z javnostmi, ter številnih razprav ter drugih dogodkov na to temo v zadnji četrtini preteklega stoletja, se je o merjenju in evalvaciji v odnosih z javnostmi več debatiralo kot dejansko izvajalo. Rezultati vsega tega so bili mešani. Več praktikov je začelo meriti aktivnosti, ampak veliko jih je še vedno uporabljalo neprimerne metode, čeprav so bile ustreznejše metode že razvite. Še vse do leta 1990 je bilo merjenje večinoma še vedno v rokah štetja objav in enostavnih medijskih analiz. Ta razkorak med teorijo in prakso je še povečal razvoj digitalnih komunikacij in socialnih medijev. Nova orodja za odnose z javnostmi in strateško komuniciranje so odprla nove možnosti za merjenje in evalvacijo z možnostjo številnih enostavnih kvantitativnih metrik. (Watson 2012; Likely in Watson 2013; Thorson in drugi 2015).

Šele na prehodu v 21. stoletje se je to neravnovesje uporabe enostavnih, velikokrat neprimernih metod, prevesilo nazaj v smer naprednih metod merjenja in evalvacije, kot je bilo to že na samem začetku 20. stoletja, ko se je za merjenje in evalvacijo odnosov z javnostmi uporabljalo tudi naprednejše družboslovne metode, kot so javnomnenjske raziskave. Hkrati s tem se je povečala potreba po povezovanju komunikacijskih ciljev s poslovnimi cilji, kar je botrovalo razvoju novih metod, kot je na primer uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov (»Balanced Scorecard«) v odnosih z javnostmi. Zanimivo je, da je takšen celovit pristop k odnosom z javnostmi skoraj povsem identičnem pristopu iz obdobja dvajsetih let prejšnjega stoletja (Podnar in Golob, 2009; Watson 2012).

K temu preobratu so pripomogle tudi številne aktivnosti strokovnih, mednarodnih in nacionalnih združenj odnosov z javnostmi v poznih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ki so promovirale primere dobrih praks ter različne splošne usmeritve v merjenju in evalvaciji (npr. IPRA 1994 in Lindenmann 2003). Temu je sledilo tudi sprejetje Barcelonskih načel merjenja v odnosih z javnostmi s strani vseh pomembnih mednarodnih združenj za odnose z javnostmi in številnih podjetij ter aktivnosti za standardizacijo merjenja v odnosih z javnostmi. Vse s ciljem pospešiti uporabo veljavnih metod merjenja v odnosih z javnostmi.

Kljub vsemu pa še danes med metodami merjenja v odnosih z javnostmi prevladuje bolj ali manj razvita analiza medijskih objav, zelo razširjena pa je še vedno tudi uporaba kazalnika oglasne protivrednosti, ki ga stroka že celih 70 let zavrača kot veljaven kazalnik za merjenje

in evalvacijo odnosov z javnostmi. Prav tako pa njegovo uporabo zavrača tudi Barcelonska listina. Oglasna protivrednost je bila namreč in je še vedno popularna zaradi enostavnosti in enačenja odnosov z javnostmi z donosom iz publicitete. Po raziskavi Wrighta še vedno oglasno protivrednost uporablja več kot 40 % anketiranih praktikov (Watson 2012).

Vse to je potrebno razumeti tudi v luči dejstva, da se je stroka odnosov z javnostmi dolga leta razvijala bolj ali manj v praksi sami in je bila kot taka v veliki meri podvržena interesom kapitala. Kot že rečeno, je v razvoj odnosov z javnostmi aktivneje vstopila znanost šele v zadnji četrtini 20. stoletja. Vsi pomembni mejniki v razvoju merjenja pa tako sovpadajo tudi s ponudbo novih storitev, ki so se v določenem časovnem obdobju pojavila na trgu. 19. stoletje je bilo tako zaznamovano z nastankom prvih kliping agencij, v začetku 20. stoletja pa so nastale prve specializirane agencije za merjenje javnega mnenja. Čas po 2. svetovni vojni pa je zaznamoval razcvet tiskovnih agencij, ki so ponujale storitve odnosov z javnostmi za podjetja. To je bil hkrati tudi čas, ko so se odnosi z javnostmi prevesili bolj ali manj samo v smer zagotavljanja publicitete, merjenje pa se je osredotočilo zgolj na spremljanje medijskih objav. Na ponoven preobrat v merjenju pa so nato v osemdesetih letih prejšnjega stoletja vplivale velike agencije z močnimi raziskovalnimi oddelki, kot so Burson-Marsteller in Ketchum, pa tudi strokovna združenja, kot sta Institute for Public Relations in Public Relations Society of America, ki so se takrat aktivneje vključila v debato o merjenju in evalvaciji (Watson in Noble 2007; Podnar in Golob 2009).

V tej luči moramo, kot pravi Watson, razumeti tudi zadnje dogajanje glede merjenja v odnosih z javnostmi, tudi Barcelonsko listino. Le-ta namreč dokazuje, da sta merjenje in evalvacija v odnosih z javnostmi postala pomembna storitvena dejavnost (Watson 2012), kar je posledično privedlo tudi do prvih poskusov standardizacije merjenja v odnosih z javnostmi. Vse do zdaj je namreč veljalo, da so odnosi z javnostmi nekako drugačni in da v merjenje odnosov z javnostmi ne gre uvesti standardov. Dodatno je standardizacijo merjenja v odnosih z javnostmi oteževalo mnogo komunikacijskih strokovnjakov, ki so si želeli lastiti svoje meritve, s čimer so želeli preprečiti preverjanje njihove veljavnosti. Standardi so namreč odgovor na potrebo po primerljivosti različnih meritev (Michelson in Stacks 2011).

Ne glede na to, da praksa dolgo ni sledila znanstvenemu prispevku k razvoju merjenja v odnosih z javnostmi, pa je le-ta bil pogoj za dogajanje v zadnjih letih, saj je zgradil bazo znanja mlade znanstvene discipline odnosov z javnostmi. V tem času je bilo namreč izvedenih veliko študij, objavljenih veliko strokovnih člankov in knjig na temo merjenja in evalvacije v odnosih z javnostmi, prav tako pa je bilo razvitih tudi veliko naprednih metod merjenja

(Lindenmann 2005). Le-te sta več kot odlično že leta 1990 v svoji knjigi »Using research in public relations« predstavila Broom in Dozier (1990).

2.2 Izzivi merjenja

Problem (ne)merjenja v odnosih z javnostmi pa vsekakor izhaja tudi iz kompleksnosti samega področja. Dejavnost odnosov z javnostmi je dandanes namreč zelo raznolika. Kolikor je podjetij, toliko je tudi različnih odnosov z javnostmi. Odnosi z javnostmi imajo različne cilje, programe, funkcije v organizaciji, uporabljajo množico različnih orodij in tehnik ter pri tem želijo vplivati na zelo različne javnosti. Zaradi vsega tega je merjenje predvsem v preteklosti bilo pogosto videno kot nekaj preveč kompleksnega, da bi se lahko integriralo v vsakodnevno prakso (Thorson in Michelson 2015).

Dodatno je problem merjenja in evalvacije odnosov z javnostmi povečevala neenotnost stroke glede same vrednosti odnosov z javnostmi. Dolgo časa so namreč odnosi z javnostmi veljali tako med komunikatorji kot med menedžerji za funkcijo podjetja, katere rezultati so neotipljivi in jih v nasprotju z drugimi funkcijami v podjetju ni mogoče meriti. Prav zaradi tega so odnosi z javnostmi občasno, še posebej v času finančnih kriz, trpeli zmanjševanje finančnih sredstev, saj praktiki niso znali dokazati njihove vrednosti (Grunig in drugi 2002, 90).

2.2.1 Vrednost odnosov z javnostmi

Vse od sedemdesetih let prejšnjega stoletja se praktiki in raziskovalci trudijo razviti metrike, s katerimi bi lahko dokazali, da so odnosi z javnostmi učinkoviti in da ustvarjajo neko vrednost. Med drugim so tako razvili kazalnik oglasne protivrednosti medijskih objav, ki naj bi predstavljal nekakšno branost objav, kakor tudi metodologijo merjenja učinkov komunikacijskih kampanj oz. programov z anketami, s katerimi naj bi določali učinke odnosov z javnostmi na poznavanje, stališča in vedenje ciljnih skupin (Grunig in drugi 2002, 90).

Zadnja omenjena metoda je danes najbolj cenjena med praktiki. Kljub temu, kot ugotavljata Hon in Grunig, evalvacija komunikacijskih programov ne more uspešno predstaviti celotne

vrednosti odnosov z javnostmi za organizacijo ali za družbo kot celoto (Hon in Grunig 1999, 2). Po drugi strani pa je kljub več desetletjem iskanja t.i. »svetega grala« odnosov z javnostmi oz. enotnega univerzalnega kazalnika, ki bi meril celotno vrednost odnosov z javnostmi, le-to iskanje še ni bilo uspešno. Tako nekateri avtorji celotno vrednost odnosov z javnostmi vidijo v ustvarjanju zaupanja, v ustvarjanju dobrih odnosov (Hon in Grunig 1999; Grunig in drugi 2002), v ustvarjanju zavzetosti in zagovorništva (Michelson in Stacks 2002), v ustvarjanju ugleda (Fombrun 1996) in podobno.

Po mnenju Gruniga in drugih je iskanje univerzalnega kazalnika neuspešno tudi zaradi zmede glede nivojev, na katerih odnosi z javnostmi ustvarjajo vrednost. Po njihovem je nujno ločiti med vsaj štirimi nivoji, na katerih učinkujejo odnosi z javnostmi:

- Nivo programa

Posamezni komunikacijski programi, kot so odnosi z mediji, odnosi s skupnostmi ali odnosi s potrošniki, so učinkoviti, če vplivajo na zavedanje, stališča in vedenja ciljnih javnosti. Merjenje učinkovitosti na nivoju programa je bilo najpogosteje raziskovano v okviru evalvacijskih raziskav odnosov z javnostmi. Dejstvo pa je, da tudi učinkoviti komunikacijski programi nujno ne prispevajo k učinkovitosti organizacije, saj lahko delujejo neodvisno od poslanstva in ciljev celotne organizacije.

- Nivo funkcije

Odnosi z javnostmi oz. komunikacijska funkcija kot celota se lahko preverja s primerjavo strukture in procesov oddelka odnosov z javnostmi z oddelki najboljše prakse v drugih organizacijah ali s teoretičnimi načeli pridobljenimi v različnih študijah. Gre za tako imenovan »benchmarking« pristop. Predvideva se, da oddelki odnosov z javnostmi, ki zadostijo evalvacijskim kriterijem na nivoju funkcije, razvijajo komunikacijske programe, ki učinkoviteje dosegajo zastavljene cilje kot oddelki, ki kriterijem ne zadostijo.

- Nivo organizacije

V kolikor želimo dokazati učinke odnosov z javnostmi na nivoju organizacije, moramo biti sposobni dokazati, da učinkoviti komunikacijski programi in funkcija odnosov z javnostmi prispevajo k učinkovitosti celotne organizacije.

- Nivo družbe

Organizacije vplivajo tudi na okolje, v katerem delujejo. Tako vplivajo na druge organizacije, posameznike, javnosti in družbo. Posledično ne moremo trditi, da je posamezna organizacija učinkovita, v kolikor ni tudi družbeno odgovorna. Odnosi z javnostmi ustvarjajo tako vrednost tudi, če prispevajo k družbeni odgovornosti podjetja.

(Grunig in drugi 2002, 91 – 92, Grunig 2008)

Problem merjenja učinkov odnosov z javnostmi na nivoju organizacije in družbe je predvsem zaradi raznolikosti učinkov, ki jih lahko imajo programi odnosov z javnostmi.

Patrick Jackson je s kolegi identificiral devet strategij odnosov z javnostmi, ki imajo določene učinke oz. ustvarjajo vrednost za organizacijo:

- vpliv na zavedanje in informacije: pripravi pot za prodajo, zbiranje sredstev, prodajo delnic in podobno;
- vpliv na motivacijo zaposlenih: spodbuja moralo, timsko delo, produktivnost, organizacijsko kulturo;
- predvidevanje določenih tem: podaja zgodnja opozorila glede določenih tem, družbeno-političnih sprememb in nemira v pomembnih javnostih;
- identifikacija priložnosti: odkriva nove trge, storitve, produkte, metode, povezave in pozitivne teme;
- krizni menedžment: zaščiti pozicijo, ohrani povezave in pomembne javnosti ter omogoča normalno delovanje navkljub situaciji;
- zmanjšuje izolacijo vodstva: omogoča izvajanje realističnih, konkurenčnih, razsvetljenih odločitev; uporablja informacije mnenja javnosti;
- zastopa spremembe: zmanjšuje odpor proti spremembam, promovira tekočo tranzicijo, pomirja prizadete javnosti;
- družbena odgovornost: ustvarja ugled, izboljšuje ekonomski uspeh z izboljševanjem končnega rezultata, ustvarja zaupanje, privlači podobno misleče podpornike in stranke;
- aktivnosti javne politike: pridobiva javno strinjanje za aktivnosti, produkte, politike in odpravlja politične ovire (v Grunig in drugi 2002, 100 – 101).

V okviru raziskovanja ugleda kot enotne univerzalne vrednosti odnosov z javnostmi pa so bili identificirani naslednji učinki odnosov z javnostmi na organizacijo:

- povečevanje tržnega deleža,

- zniževanje stroškov trženja,
- zniževanje stroškov prodaje,
- možnost zaračunavanja premium cen,
- odpravljanje prekomerne regulacije,
- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in produktivnosti,
- privlačenje in zadržanje talentov,
- privlačenje investitorjev,
- dostop do novih globalnih trgov,
- bolj naklonjeno medijsko pojavljanje (v Grunig in drugi 2002, 101).

Kot je razvidno iz učinkov odnosov z javnostmi na nivoju organizacije oz. družbe, se nekatere vrednosti nanašajo na finančni rezultat organizacije, medtem ko nekatere druge ni mogoče neposredno povezati s finančnim rezultatom organizacije.

2.2.2 Finančna vs. nefinančna vrednost odnosov z javnostmi

Čeprav so Grunig in drugi že leta 2002 odločno zavrnilo možnost, da je mogoče ovrednotiti celotne odnose z javnostmi s finančnim kazalnikom, se je kljub temu v zadnjih letih veliko več raziskovalcev ukvarjalo s preučevanjem finančnih učinkov odnosov z javnostmi kot nefinančnih (Likely in Watson 2013, 148).

Na to kaže tudi diskusija okrog kazalnika donosa na vložena sredstva. Le-ta je v literaturi definiran kot kazalnik finančne učinkovitosti in je izražen kot razmerje med dobičkom in investicijo v ustvarjanje prihodkov. Slovar merjenja in raziskav v odnosih z javnostmi definira donos na vložena sredstva kot »kazalnik na ravni učinka, ki loči dobiček od investicij« (Stacks in Bowen 2013, 27). V jeziku odnosov z javnostmi pa je donos na vložena sredstva razumljen veliko bolj ohlapno. Institute of Public Relations (IPR) je leta 2004 v svojem poročilu definiral kazalnik donos na vložena sredstva kot »razmerje med tem, koliko dobička ali prihranka je bilo ustvarjenega skozi aktivnosti in dejanskimi stroški aktivnosti«. K temu pa so dodali še, da je v praksi samo redke programe odnosov z javnostmi možno meriti na tak način zaradi težave določanja realistične in verodostojne finančne vrednosti doseženim rezultatom (v Likely in Watson 2013, 149).

Razširjenost uporabe termina donos na vložena sredstva med praktiki dokazuje raziskava Evropski komunikacijski monitor iz leta 2011, kjer je skoraj vsak drugi od skupno 2.209

anketiranih praktikov odnosov z javnostmi odgovoril, da pri načrtovanju in evalvaciji komunikacijskih programov uporablja kazalnik donos na vložena sredstva. V nadaljevanju pa je večina praktikov odgovorila, da je lahko donos na vložena sredstva izražen tudi kot dosežek komunikacijskih ciljev ali uporabljen za prikaz nefinančne vrednosti komunikacij. Samo dobra polovica praktikov se strinja s klasično definicijo kazalnika donos na vložena sredstva (Zerfass in drugi 2011, 69 – 75). Podobno je pokazala tudi raziskava med praktiki odnosov z javnostmi v Veliki Britaniji, po kateri kar dve tretjini praktikov odnosov z javnostmi uporablja pri načrtovanju in evalvaciji komunikacijskih aktivnosti termin donos na vložena sredstva. S tem, da je kazalnik donos na vložena sredstva povezan predvsem z doseganjem komunikacijskih ciljev (66,7 %), s finančnimi kategorijami pa je povezan zelo redko (12,8 %). Med temi pa je najpogosteje omenjena metrika oglasne protivrednosti (Watson 2011).

Kot ugotavljata Likely in Watson, lahko torej razumevanje donosa na vložena sredstva med praktiki odnosov z javnostmi ločimo na dve nasprotujoči si kategoriji: finančno in nefinančno. Donos na vložena sredstva v okviru finančne kategorije bazira na oceni finančnih virov in standardizirani finančni evalvaciji rezultatov, kar se nato izrazi z razmerjem dobička in stroškov, nastalih s komunikacijsko aktivnostjo. Donos na vložena sredstva v okviru nefinančne kategorije pa je izraz doseganja ciljev, ustvarjanje nefinančne vrednosti in prispevka k strategiji organizacije. Razumevanje donosa v okviru finančne kategorije je bližje tradicionalnemu razumevanju donosa vloženi sredstev, ki pa hkrati že vsaj 40 let predstavlja velik izziv za praktike in raziskovalce odnosov z javnostmi, saj v praksi večinoma ni možno zagotoviti podatkov za potrebe prikaza finančnih rezultatov, razen v nekaterih izjemnih primerih, kjer so bili na primer odnosi z javnostmi edini vir publicitete, cilj aktivnosti pa posebna prodaja ali finančni rezultat (Likely in Watson 2013, 151). Dejstvo je, da komunikacijske aktivnosti niso nujno usmerjene v končni fazi na prodajo oz. podoben finančno opredeljiv tip konverzije.

Uveljavljenost nefinančnega donosa na vložena sredstva med evropskimi praktiki (glede na rezultate Evropskega komunikacijskega monitorja 2011 in nekaterih drugih raziskav) je tudi posledica težnje praktikov po uporabi jezika menedžmenta pri dokazovanju učinkovitosti odnosov z javnostmi. Številni avtorji namreč zagovarjajo uporabo jezika menedžmenta in računovodstva v odnosih z javnostmi zaradi pozicioniranja dejavnosti znotraj strateške upravljalne funkcije organizacij. Macnamara pa ugotavlja, da so praktiki odnosov z javnostmi in korporativnega komuniciranja tudi pod velikim pritiskom s strani strank oz. menedžmenta, saj se od njih zahteva, da ovrednotijo svoje delo z merjenjem rezultatov

komunikacijskih programov ter izračunavanjem donosa na vložena sredstva (Macnamara 2006, 1).

Praktiki odnosov z javnostmi se torej zaradi že več kot 40 let neuspešnih poskusov uporabe tradicionalnega finančnega kazalnika donosa na vložena sredstva v odnosih z javnostmi in zahtev menedžmenta po zanje razumljivih kazalnikih učinkovitosti odnosov z javnostmi zatekajo k tako imenovanem »kvazi« oz. nefinančnemu donosu na vložena sredstva, kar pa po mnenju mnogih avtorjev ne bo prineslo zelenih rezultatov, pač pa je lahko vir nezaupanja v odnose z javnostmi (Watson 2005; Watson in Zerfass 2011, 1). Zato je po mnenju različnih avtorjev nujno potrebno zavreči poimenovanje donos na vložena sredstva za nefinančne metrike (Watson in Zerfass 2011, 1; Likely in Watson 2013, 152), samo uveljavljeno tradicijo teh kazalnikov pa podpreti z metodami komunikacijskega upravljanja, kot so na primer uravnoteženi sistem komunikacijskih kazalnikov (»Communication Scorecard«) in modeli povezovanja vrednosti (»Value link models«). Le-ti integrirajo odnose z javnostmi in korporativne komunikacije s procesom celovitega poslovnega načrtovanja in spremljanja (na primer nemški »Communication Controlling« model; Zerfass 2008), v nasprotju s tem, da so tovrstni kazalniki razumljeni kot neke vrste promocijska dodatna aktivnost oddelkov odnosov z javnostmi (Watson in Zerfass 2011, 1; Likely in Watson 2013, 152).

Likely in Watson tako ugotavljata, da so razvoj merjenja v odnosih z javnostmi do danes zaznamovali predvsem:

- težnja po univerzalni metodi merjenja;
- iskanje veljavne finančne metrike vrednosti, ki jo ustvarjajo odnosi z javnostmi in
- težnja po prevzemu jezika menedžmenta in računovodstva za demonstriranje povezanosti z menedžmentom in organizacijo (kar pa je odnose z javnostmi oddaljilo od strateške perspektive).

Hkrati ugotavljata, da raziskovalci zanemarjajo interes za merjenje učinkov na zadnjih dveh nivojih (nivo organizacije in družbe), medtem ko so metode za individualni nivo, nivo programa in nivo funkcije/oddelka že razvite, nekatere od teh pa celo standardizirane (predvsem individualni nivo) (Likely in Watson 2013, 152). S čimer pa se ne strinja Macnamara (2014), ki meni, da je ne-merjenje v odnosih z javnostmi tudi posledica neenotnosti in celo nasprotujočih si mnenj različnih avtorjev glede metod merjenja in evalvacije že na osnovnih nivojih učinkov. Hkrati pa je občutiti tudi pomanjkanje zavzetosti praktikov ter znanstvenih raziskovalcev odnosov z javnostmi pri razvoju standardov merjenja,

zaradi česar prihaja do sprejemanja poenostavljenih rešitev, kot je to v primeru zadnje iniciative Koalicije za standarde merjenja v odnosih z javnostmi.

Hon in Grunig (1999) pa dodajata, da se trenutno razvite evalvacijske metrike v glavnem nanašajo samo na kratkoročne učinke komunikacijskih programov, le redke pa na dolgoročne učinke odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi.

Večina praktikov in raziskovalcev pa se dandanes strinja, da ne obstaja eno enostavno orodje za merjenje učinkov odnosov z javnostmi, da je potrebnih veliko različnih orodij in tehnik (Lindenmann 2005).

2.3 Pomen in vloga merjenja v odnosih z javnostmi

Po Grunigu in Huntu (1984) je pomen in vloga merjenja v odnosih z javnostmi odvisna predvsem od modela vodenja odnosov z javnostmi v posamezni organizaciji. Na podlagi analize razvoja odnosov z javnostmi sta namreč opredelila štiri prevladujoče tipične modele vodenja odnosov z javnostmi, ki jih v praksi najdemo tudi danes. Modeli se med seboj ločijo predvsem po namenu odnosov z javnostmi, smeri komuniciranja in uporabi raziskav (glej Tabela 2.1).

- Model tiskovnega predstavništva

Predstavlja najosnovnejši način razumevanja odnosov z javnostmi, ki ima za svoj cilj le ugodno publiciteto v medijih. Temelji na zavestnem manipuliranju javnosti za doseg svojih ciljev. Njegov osnovni namen je propaganda. Ta model se še danes pogosto uporablja pri publicistih, ki promovirajo šport, gledališče ali proizvode. Zanj je značilno minimalno merjenje, običajno le v obliki preštevanja posameznih direktnih rezultatov aktivnosti.

- Model javnega informiranja

Model javnega informiranja je podoben prvemu modelu v tem, da je enosmeren. S tem, da je namen tega modela razširjanje informacij, pri tem pa je interes za resničnost informacij že nekoliko večji. Model ne temelji na strateškem načrtovanju, merjenje pa je prisotno v minimalnem obsegu, predvsem gre za enostavne meritve branosti. Model se še danes uporablja predvsem v vladnih in neprofitnih organizacijah ter združenjih.

- Dvosmerni asimetrični model

Dvosmerni asimetrični model temelji na psihologiji prepričevalnega komuniciranja, kjer s pomočjo raziskav stališč javnosti razvija sporočila, ki prepričajo strateške javnosti, da se obnašajo, kot želi organizacija. S tem, ko so organizacije začele raziskovati svoje deležnike, je model presegel enosmerno komunikacijo prvih dveh modelov. Ker pa je načrtoval le učinke ene strani na drugo, je v svojem namenu ostal neuravnotežen, asimetričen. Ker je v ta model zajeto raziskovanje stališč javnosti, je bolj učinkovit od prvih dveh modelov. Ta model danes uporabljajo predvsem tržna podjetja in agencije.

- Dvosmerni simetrični model

V dvosmernem simetričnem modelu si organizacija prizadeva prepoznati svoje deležnike in z njimi razviti dialog z namenom vzpostavitve vzajemno koristnih odnosov. Temelji na pogajanju in doseganju kompromisa. Od asimetričnega modela se razlikuje po tem, da do neke mere upošteva tudi interese svojih deležnikov. V ta namen izvaja različne raziskave, katerih cilj ni samo ugotavljanje stališča deležnikov, pač pa tudi razumevanje le-teh. Ta najnaprednejši model se danes uporablja predvsem v reguliranih dejavnostih in agencijah.

(Grunig in Hunt 1984, 21 – 26; Grunig 1992, 39)

Slika 2.1: Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi

Characteristic	Model			
	Press Agency/ Publicity	Public Information	Two-Way Asymmetric	Two-Way Symmetric
Purpose	Propaganda	Dissemination of information	Scientific persuasion	Mutual understanding
Nature of Communication	One-way; complete truth not essential	One-way; truth important	Two-way; imbalanced effects	Two-way; balanced effects
Communication Model	Source → Rec.	Source → Rec.	Source → Rec. ← Feedback	Group → Group ← Feedback
Nature of Research	Little; "counting house"	Little; readability, readership	Formative; evaluative of attitudes	Formative; evaluative of understanding
Leading Historical Figures	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, educators, professional leaders
Where Practiced Today	Sports, theatre, product promotion	Government, nonprofit associations, business	Competitive business; agencies	Regulated business; agencies
Estimated Percentage of Organizations Practicing Today	15%	50%	20%	15%

Vir: Grunig in Hunt (1984, 22).

Prav dvosmerni simetrični model, ki je strateško usmerjen, raziskave pa so sestavni del procesa odnosov z javnostmi, od načrtovanja do spremljanja učinkov, je po Grunigovem mnenju tudi najučinkovitejši.

To je pokazala tudi študija odličnosti v odnosih z javnostmi, na osnovi katere je Grunig s sodelavci razvil tako imenovano teorijo odličnosti. S študijo so namreč avtorji želeli opredeliti značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki prispevajo k učinkovitosti celotne organizacije.

Na osnovi obsežnih kvantitativnih in kvalitativnih raziskav so tako identificirali 10 splošnih značilnosti odličnih odnosov z javnostmi:

1. Vključenost odnosov z javnostmi v funkcijo strateškega menedžmenta.
2. Dostop do najvišjega menedžmenta ali neposredno poročanje vodstvu.
3. Samostojen/integriran oddelek odnosov z javnostmi.
4. Ločenost funkcije odnosov z javnostmi od ostalih funkcij menedžmenta.
5. Vodenje oddelka s strani menedžerja in ne tehnika odnosov z javnostmi.
6. Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi.
7. Oddelek z znanjem vodenja simetričnih odnosov z javnostmi.
8. Simetrični sistem internih komunikacij.
9. Raznolikost vseh vlog.
10. Pogoji za odličnost.

(Grunig 1992)

Glede na teorijo odličnosti sta tako merjenje in evalvacija sestavni del upravljanja odličnih odnosov z javnostmi. Izvajanje merjenj za načrtovanje in evalvacijo je nujno potrebno za učinkovito upravljanje odnosov z javnostmi iz več razlogov:

- Zbiranje podatkov o javnostih skozi raziskave naredi komunikacijo dvosmerno. Raziskave nam omogočajo, da smo bolj zavzeti v dialogu z javnostmi, saj razumemo njihova stališča in vrednote, kar nam omogoča, da zgradimo razumevanje za delovanje organizacije. Raziskovalci prav tako ugotavljajo, da je dvosmerna komunikacija na splošno učinkovitejša od enosmerne komunikacije, še posebej v primeru, če je organizacija močno regulirana s strani države ali se sooča s turbulentnim okoljem (Grunig 1984, 6-29).
- Posledica merjenja v odnosih z javnostmi je strateška usmerjenost aktivnosti. Saj raziskave omogočijo, da je komuniciranje ciljano na točno določene javnosti, ki jih informacija

zadeva (Ehling in Dozier 1992). Brez merjenja so odnosi z javnostmi usojeni na upravljanje po izkušnjah ali instinktu, kar ni v skladu s strateškim upravljanjem. Merjenje nam prepreči zapravljanje denarja za komunikacije, ki ne dosegajo ciljnih javnosti oz. ne dosegajo zastavljenih ciljev.

- Merjenje nam omogoča prikaz rezultatov oz. učinkov aktivnosti ter pomaga pri sprotnem prilagajanju aktivnosti za dosego želenih ciljev (Ehling in Dozier 1992). Brez raziskav odnosi z javnostmi ne bi bili prava upravljavska funkcija in ne bi bili del strateškega načrtovanja organizacije, ampak bi nazadovali na nivo enostavnega tiskovnega predstavništva.

3 MERJENJE V PRAKSI

3.1 Podatki Evropskega komunikacijskega monitorja

Kot že napisano, je merjenje in evalvacija v odnosih z javnostmi ena izmed najpogosteje diskutiranih tem med praktiki in raziskovalci že vrsto let. Zato ni presenetljivo, da obstaja cela vrsta raziskav, ki se ukvarja prav s to problematiko. Žal pa so le redke od teh zasnovane dolgoročno in omogočajo primerjavo podatkov skozi čas. Zato bom v nadaljevanju opisala rezultate o praksi merjenja v Evropi, zbrane v okviru raziskave Evropski komunikacijski monitor.

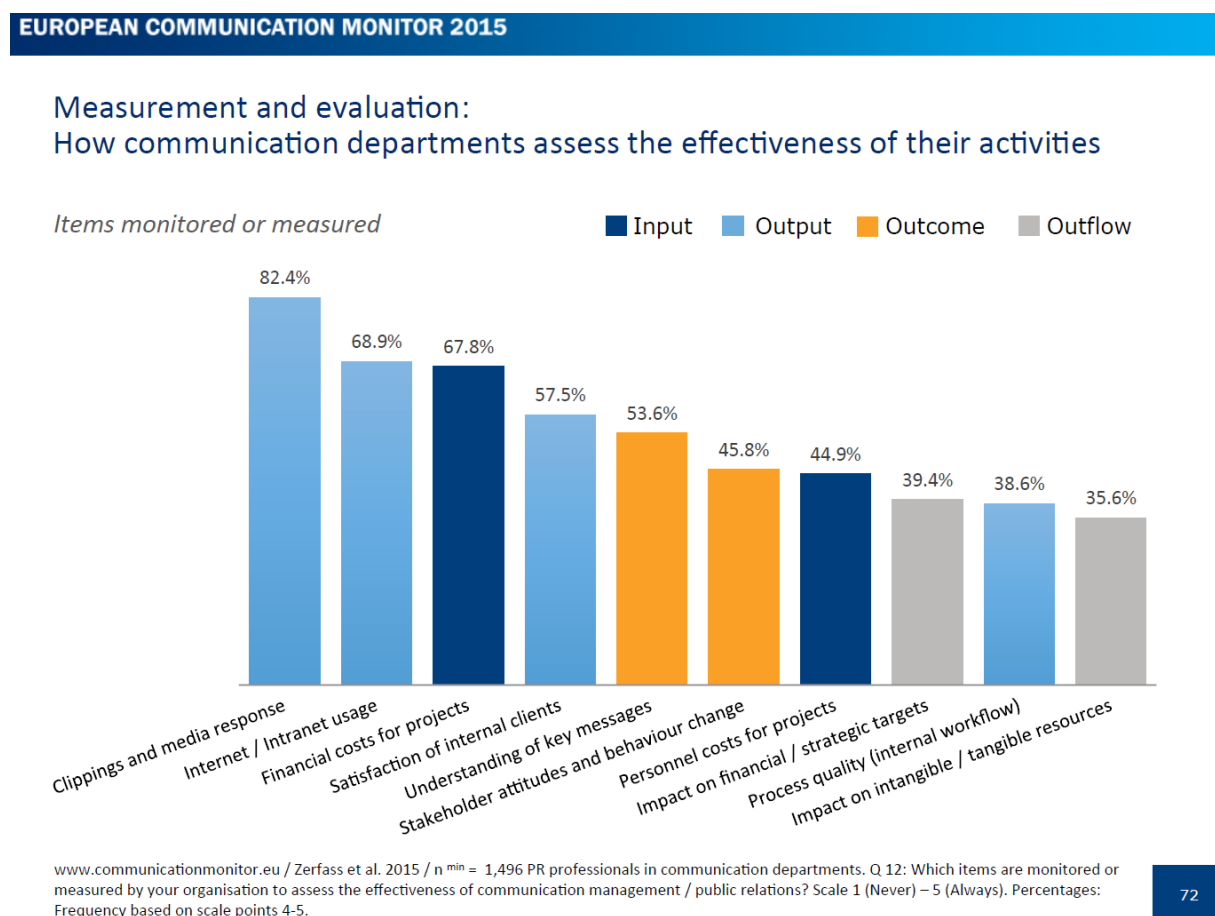
Raziskava Evropski komunikacijski se izvaja letno že vse od leta 2007, osredotoča se na preučevanje trenutne prakse in prihodnjega razvoja menedžmenta komunikacij in odnosov z javnostmi v podjetjih, neprofitnih organizacijah, vladnih ustanovah in komunikacijskih agencijah. Zaradi poglobljene vsebine in dolgoročne konsistence vprašanj in strukture velja za eno najpomembnejših raziskav odnosov z javnostmi na svetu. (Zerfass in drugi 2015, 8).

Poročilo zadnje raziskave iz leta 2015 temelji na odgovorih 2.253 komunikacijskih strokovnjakov iz 41-ih držav, posebna sekcija raziskave pa je namenjena prav merjenju in evalvaciji. Podatki o merjenju in evalvaciji so neposredno primerljivi s podatki raziskave iz leta 2010, ko je na anketo odgovarjalo 1.955 komunikacijskih strokovnjakov iz 46-ih držav. Primerjava podatkov obeh raziskav nam tako omogoča ugotavljanje trendov oz. premikov v praksi merjenja in evalvacije v odnosih z javnostmi v zadnjih petih letih. Prav to obdobje pa je bilo preprejeno s številnimi aktivnostmi, usmerjenimi v ustvarjanje zavedanja o potrebi merjenja ter poenotenju veljavnih orodij za merjenje in evalvacijo v odnosih z javnostmi s strani mednarodnih strokovnih združenj, vključno s sprejetjem Barcelonske listine, o čemer pišem v naslednjem poglavju. Zato je primerjava podatkov v tem obdobju več kot smiselna.

3.2 Merjenje in uporaba rezultatov raziskav

Podatki zadnje raziskave iz leta 2015 kažejo, da je dandanes še vedno najpogosteje uporabljena metoda za merjenje v odnosih z javnostmi kliping, sledijo ji merjenje uporabe interneta, finančnih stroškov projekta in zadovoljstva internih strank. Razumevanje sporočil in spremembe v stališčih in vedenju deležnikov meri le okrog polovico anketiranih. Samo dobra tretjina anketiranih pa meri tudi učinke na finančne/strateške cilje in (ne)otipljive vire podjetja (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Kako komunikacijski oddelki merijo učinkovitost svojih aktivnosti?



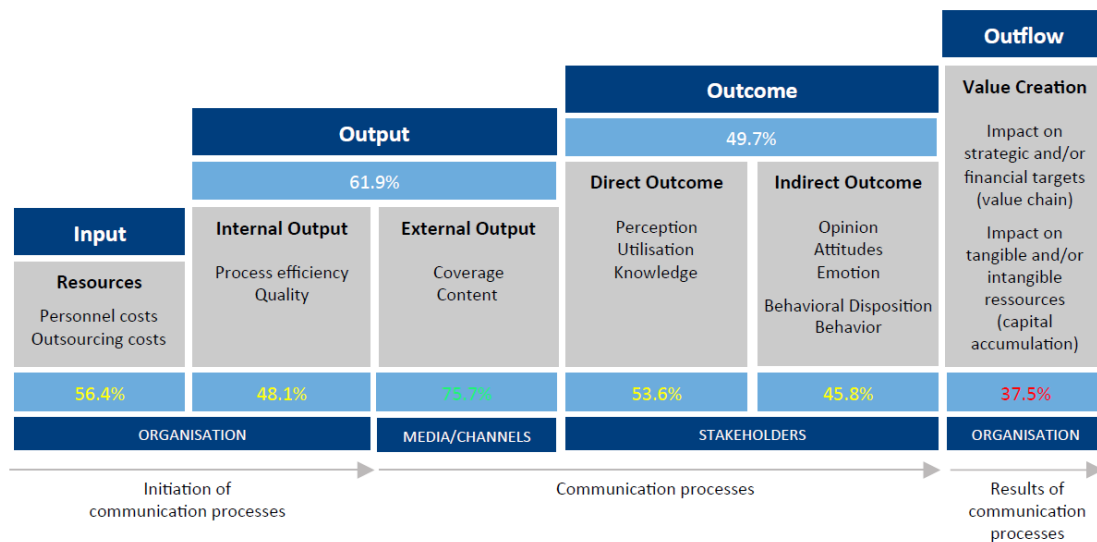
Vir: Zerfass in drugi (2015).

Iz rezultatov sledi, da je v letu 2015 rezultate komunikacijskih programov (t.i. »outcome«) merila še vedno samo polovica anketiranih organizacij iz 41-ih držav (49,7 %), učinke na izid organizacije (t.i. »outflow«) pa le 37 % organizacij (glej Sliko 3.2). Kar pomeni, da veliko organizacij meri še vedno samo del procesa komunikacijskih aktivnosti.

Slika 3.2: Analiza uporabljenih metod po nivojih učinkov

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2015

Many organisations focus only on a small part of the overall process when measuring communication activities



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2015 / n^{min} = 1,496 PR professionals in communication departments. Q 12: Which items are monitored or measured by your organisation to assess the effectiveness of communication management / public relations? Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5. Figures depicted within the DPRG/ICV framework for communication measurement (Zerfass 2010).

74

Vir: Zerfass in drugi (2015).

Časovna primerjava podatkov iz leta 2015 s podatki iz leta 2010 kaže sicer porast merjenja vhodnih podatkov oz. investicij v komuniciranje in manjši porast merjenja učinkov na organizacijski izid (glej Sliko 3.3). Kljub temu pa, kot ugotavljajo avtorji raziskave, merjenje posledic komuniciranja, kot so kliping, uporaba interneta in zadovoljstvo internih strank, še vedno daleč vodi pred merjenjem samih rezultatov komunikacijskih programov in merjenjem učinkov komuniciranja na organizacijski izid, katerega meri le peščica. Vse to dokazuje, da v petih letih ni bilo bistvenih sprememb v dojemanju merjenja s strani praktikov. Le-ti so še vedno usmerjeni na medije in kanale, medtem ko jih manj skrbi za uporabljene vire za izvedbo aktivnosti, in kot najpomembneje, kakšen učinek imajo rezultati njihovih aktivnosti na cilje celotne organizacije (Zerfass in drugi, 2015, 70).

Slika 3.3: Primerjava podatkov o uporabljenih metodah merjenja v letih 2010 in 2015.

Longitudinal analysis: measurement methods used in 2010 and 2015

Items monitored or measured	2010	2015	Δ
Impact on intangible/tangible resources (i.e. economic brand value)	24.9%	35.6%	10.7%
Impact on financial/strategic targets (i.e. with scorecards, strategy maps)	26.2%	39.4%	13.2%
Stakeholder attitudes and behaviour change	40.9%	45.8%	4.9%
Understanding of key messages	52.4%	53.6%	1.2%
Clippings and media response	82.0%	82.4%	0.4%
Internet / Intranet usage	72.2%	68.9%	- 3.3%
Satisfaction of internal clients	55.5%	57.5%	2.0%
Process quality (internal workflow)	26.0%	38.6%	12.6%
Financial costs for projects	46.7%	67.8%	21.1%
Personnel costs for projects	25.7%	44.9%	19.2%

■ Input ■ Output ■ Outcome ■ Outflow

www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2015 / n^{min} = 1,496 professionals in communication departments. Q 12: Which items are monitored or measured by your organisation to assess the effectiveness of communication management / public relations? Scale 1 (Do not use at all) – 5 (Use continuously). Zerfass et al. 2010 / n = 1,533. Q 9: Which items do you monitor or measure to assess the effectiveness of public relations / communication management? Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5. Gaps might partly be attributed to variations in the questionnaire instrument.

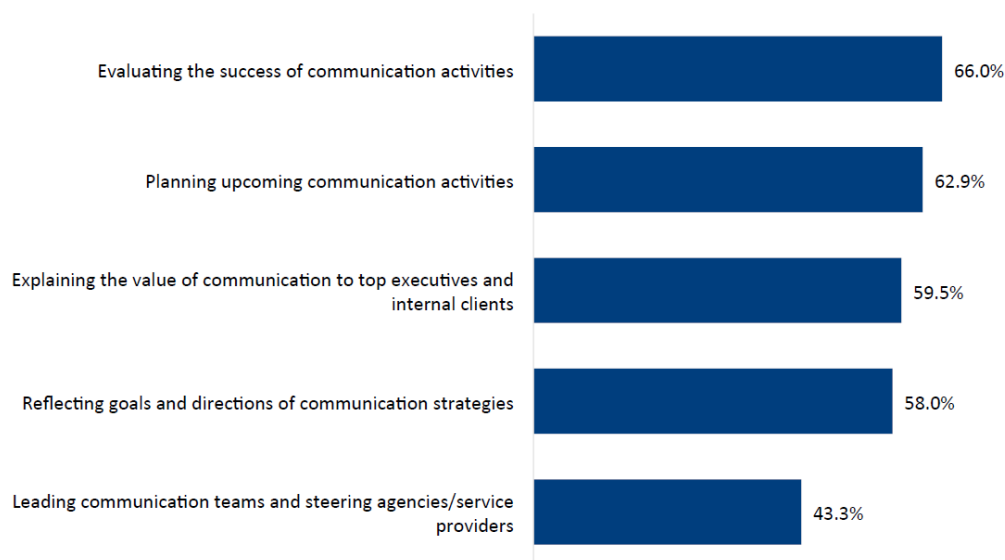
Vir: Zerfass in drugi (2015).

V raziskavi pa je med drugim avtorje zanimalo tudi, kako komunikacijski strokovnjaki uporabljajo podatke raziskav. Rezultati kažejo, da podatke raziskav dve tretjini vprašanih uporablja za evalvacijo učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti, nekoliko manj pa za načrtovanje komunikacijskih aktivnosti. Samo 43,3 % vprašanih pa uporablja podatke raziskav za vodenje komunikacijskih timov (glej Sliko 3.4). Podatki zagotovo kažejo na to, da se mnogo praktikov še vedno ne zaveda vrednosti podatkov za upravljanje strateških komunikacij. Prav tako pa lahko rečemo, da se še vedno tudi zanemari vrednost podatkov za dokazovanje učinkovitosti odnosov z javnostmi (Zerfass in drugi 2015, 71).

Slika 3.4: Uporaba rezultatov raziskav

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2015

Measurement insights: less than two third of the communication departments use evaluation data for planning purposes and only 43 per cent for leadership



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2015 / n = 1,601 PR professionals in communication departments. Q 14: How are insights from communication measurement used in your organisation? Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5.

76

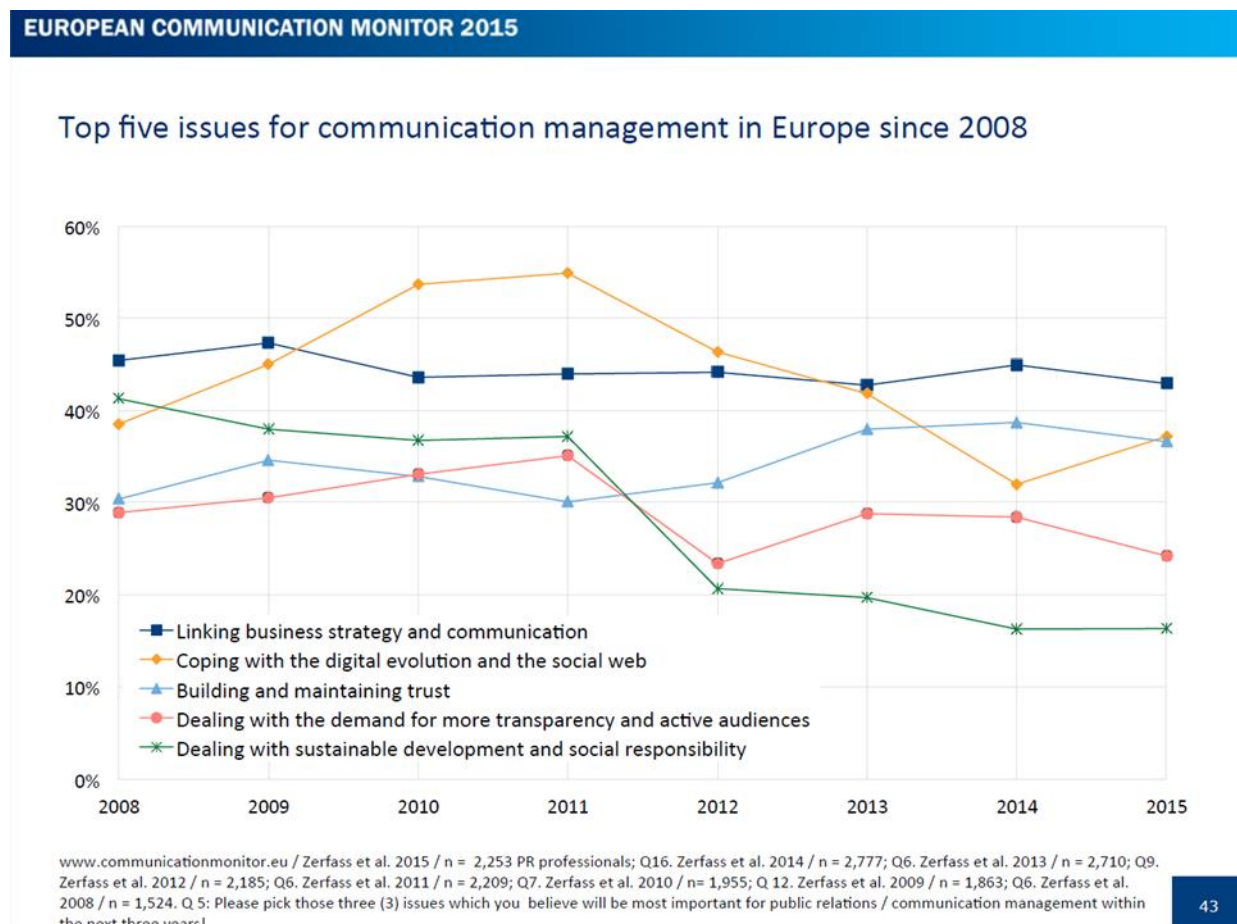
Vir: Zerfass in drugi (2015).

3.3 Najpomembnejše teme v upravljanju komunikacij in dokazovanje vrednosti odnosov z javnostmi

Kot najpomembnejšo temo v upravljanju odnosov z javnostmi od leta 2008 so anketirani tudi v letu 2015, podobno kot že vrsto let, omenili povezovanje poslovne strategije s komuniciranjem (glej Sliko 3.5), čeprav so na vprašanje o tem, kako prispevajo k doseganju ciljev celotne organizacije v večinskem deležu (75,5 %) odgovorili, da z ustvarjanjem nematerialnega premoženja podjetja, kot so blagovna znamka, ugled in organizacijska kultura. Nekonsistentnost obeh odgovorov skupaj z zelo nizko stopnjo merjenja učinkov na izid organizacije in uporabo podatkov za dokazovanje učinkovitosti komunikacij vodstvu podjetja pojasnjujejo, zakaj je ta tema že vrsto let med najpomembnejšimi. Rešitev za ta »problem« pa

je, kot ugotavljajo avtorji raziskave, zelo enostaven: če želijo praktiki prikazati vrednost komunikacij na poslovanje podjetja, potem morajo to tudi meriti (Zerfass in drugi 2015, 71).

Slika 3.5: Najpomembnejše teme v upravljanju komunikacij v Evropi od leta 2008



Vir: Zerfass in drugi (2015).

Na vprašanje o tem, kako po navadi zagovarjajo vrednost strateškega komuniciranja pred vodstvom podjetja, je največji delež anketiranih odgovoril z razlago pozitivnih učinkov dobrega ugleda, organizacijske kulture in blagovne znamke (79,8 %). Sledi odgovor: z ponazoritvijo koristi poslušanja deležnikov in identificiranja priložnosti, medtem ko samo dobra polovica anketiranih odgovori, da dokazujejo vrednost komunikacij s podatki o pozitivnih ekonomskih učinkih komuniciranja (glej Sliko 3.6).

Slika 3.6: Dokazovanje vrednosti komuniciranja

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2015

Explaining communication value: How professionals argue for the relevance of communication to top executives or (internal) clients



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2015 / n = 2,253 PR professionals. Q 6: How do you usually argue for the relevance of strategic communication when addressing top executives and (internal) clients? Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5.

48

Vir: Zerfass in drugi (2015).

V nadaljevanju so avtorji raziskave analizirali tudi razliko med odličnimi oddelki odnosov z javnostmi v primerjavi z ostalimi oddelki. Odlične oddelke so opredelili v skladu s teorijo odličnosti glede na vpliv oddelka znotraj organizacije in njegovo učinkovitost. Ugotovili so, da odlični oddelki odnosov z javnostmi pogosteje prispevajo k uresničevanju ciljev celotne organizacije, zaposlujejo strokovnjake z več izkušnjami v evalvaciji odnosov z javnostmi in bolj izkoriščajo informacije, pridobljene v komunikacijskih raziskavah. Pogosteje tudi sodelujejo z ostalimi oddelki v podjetju ter najemajo zunanje agencije iz drugih razlogov kot ostala podjetja. Predvsem zaradi nekih specifičnih znanj, ne pa zaradi nadomeščanja manjka kadrovske kapacitete, kot je značilno za ostala podjetja. Odlični oddelki tudi vodijo v poslušanju, prav tako pa v ta namen uporabljajo več orodij. Imajo pogosteje izdelano strategijo poslušanja, določene konkretne cilje poslušanja ter pri poslušanju uporabljajo naprednejše metode. Najpomembnejše pa je, da so sposobni vrednost komuniciranja svojim

nadrejenim predstaviti s pozitivnimi ekonomskimi posledicami komuniciranja in s koristmi poslušanja deležnikov (Zerfass in drugi 2015, 107).

Ločenih podatkov o merjenju v odnosih z javnostmi v slovenskih organizacijah ni, kljub temu da so v vzorcu Evropskega komunikacijskega monitorja slovenski praktiki zajeti. Zato lahko samo sklepamo, da je situacija v Sloveniji podobna kot drugje v Evropi. Kar pomeni, da se v zadnjih petih letih, torej od sprejetja prvotnih Barcelonskih načel in do sprejetja posodobljene verzije 2.0, zavest na področju merjenja v odnosih z javnostmi ni bistveno spremenila.

Ob tem pa je vseeno potrebno upoštevati tudi posebnosti odnosov z javnostmi v Sloveniji. Kot so Grunig in drugi ugotovili v primerjalni raziskavi odnosov z javnostmi v Sloveniji, Združenih državah Amerike, Kanadi in Veliki Britaniji, s katero so potrdili splošno veljavnost načel odličnosti, se odlični odnosi z javnostmi ne izvajajo toliko v Sloveniji kot v drugih anglosaksonskih državah. Slovenski praktiki odnosov z javnostmi pa so tudi manj vključeni v strateški menedžment, kar lahko v veliki meri pripišemo manjši usposobljenosti za izvajanje vseh štirih razvojnih modelov odnosov z javnostmi in obeh vlog odnosov z javnostmi (menedžersko in tehnično). Slovenski glavni direktorji prav tako bolj cenijo nižje, enosmerne modele odnosov z javnostmi v primerjavi z anglosaksonskimi glavnimi direktorji, v odnosih z javnostmi pa nekoliko bolj prevladujejo odnosi z mediji (Grunig in drugi 1998).

3.4 Ovire za merjenje

Številni raziskovalci se že vse od zadnjega desetletja prejšnjega stoletja ukvarjajo s problematiko vztrajnega »ne-merjenja« oz. »slabega« merjenja praktikov odnosov z javnostmi, kljub splošnemu konsenzu, da mora biti merjenje sestavni del odnosov z javnostmi.

Kot že omenjeno, je po Grunigu in Huntu merjenje celo eden ključnih dejavnikov, po katerem se razlikujejo štirje modeli različnih razvojnih stopenj odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984) oziroma je eden ključnih dejavnikov odličnosti v odnosih z javnostmi in je kot tak povezan tudi z večjim strateškim vplivom oddelka odnosov z javnostmi znotraj organizacije (Grunig 1992; Grunig in drugi 2002).

Zato ni presenetljiva ugotovitev Zerfassa in drugih, da odlični oddelki odnosov z javnostmi tudi pogosteje dokazujejo svojo uspešnost z izmerjenimi učinki komuniciranja na poslovne rezultate (Zerfass in drugi 2015).

Zato je še bolj presenetljiva ugotovitev, da praktiki v Evropi še vedno za merjenje v največji meri uporabljajo klipning (spremljanje medijev) in druge enostavne kazalnike na ravni posledic aktivnosti, pa čeprav zanje menijo, da so neučinkoviti. Medtem ko naprednejše metode, za katere menijo, da so najučinkovitejše, uporabljajo najmanj (Baskin in drugi 2010).

Po raziskavah med praktiki so stroški raziskav, pomanjkanje časa in pomanjkanje znanja za izvedbo raziskav glavni razlogi za pomanjkljivo merjenje (Gaunt in Wright, Watson in Simmons, Public Relations Society of America, Institute of Public Relations and PR Consultants Association v Macnamara 2006). Temu ugovarja Macnamara, ki je mnenja, da so to samo izgovori za pomanjkljivo merjenje, saj obstaja kopica cenovno in časovno manj zahtevnih metod merjenja, ki so še od vseh najmanj uporabljane. Sam je mnenja, da je vzrok trdovratnega več desetletnega pomanjkljivega merjenja v praksi bolj globinski in da izhaja iz same zgodovinske usmerjenosti odnosov z javnostmi oz. še vedno prevladujočega modela odnosov z javnostmi, t.i. tiskovnega predstavništva, kjer si praktiki prizadevajo predvsem za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih. V okviru razumevanja odnosov z javnostmi s tega vidika pa merjenje rezultatov programov, ne le posledic komunikacijskih aktivnosti, ni relevantno (Macnamara 2006).

Podobno na osnovi ankete med praktiki o standardizaciji pri merjenju in evalvaciji v odnosih z javnostmi ugotavljajo Thorson in drugi. Med drugim ugotavljajo, da velikost podjetja, dobiček ali nivo znanja raziskovalnih metod s strani praktikov ne vplivajo na uporabo standardnih norm za merjenje. Po njihovih ugotovitvah je najpomembnejši dejavnik, ki napoveduje uporabo standardov merjenja, organizacijska kultura. Praktiki odnosov z javnostmi, ki menijo, da je njihova organizacija inovativna in proaktivna, bodo bolj verjetno uporabljali standarde kot ostali. Z uporabo standardov pa korelira tudi pozitivno stališče do razmaha socialnih medijev v zadnjih letih, kar nakazuje na to, da tisti, ki eksperimentirajo s kampanjami v socialnih medijih, so bolj dovzetni za raziskovanje načinov za merjenje teh učinkov. Podobno kot že v drugih raziskavah, tudi tukaj avtorji ugotavljajo, da uporaba standardnih norm merjenja vpliva na pozitivno percepcijo o vplivu oddelka odnosov z javnostmi znotraj organizacije ter na pomembnejšo vlogo odnosov z javnostmi pri dolgoročnem strateškem načrtovanju podjetja (Thorson in drugi 2015).

Na kakovost programov merjenja v odnosih z javnostmi pa, kot ugotavljajo Wright in drugi (2009), vpliva tudi pritisk s strani menedžmenta oz. naročnikov po dokazovanju finančne vrednosti odnosov z javnostmi, katere pa praktiki niso sposobni dokazati na veljaven način, zato se zatekajo k metodam, ki jih je stroka že zdavnaj ovrгла (npr. k izračunavanju oglasne protivrednosti). Na žalost so ravno takšne metode pogosto cenjene pri naročnikih oz. menedžmentu in so pogoj za povečanja sredstev za komuniciranje.

4 BARCELONSKA NAČELA 2.0

S ciljem spremeniti dolgotrajen in trdovraten trend pomanjkljivega merjenja oz. merjenja samo publicitete in drugih neposrednih posledic aktivnosti oz. uporabe različnih neveljavnih metrik, namesto merjenja dejanskih rezultatov komuniciranja, je v zadnjih nekaj letih nastalo več iniciativ tudi na strani samih praktikov. Kot ena najpomembnejših je zagotovo Barcelonska listina o načelih merjenja v odnosih z javnostmi, h katerim se je leta 2010 v Barceloni na drugem evropskem vrhu o merjenju v odnosih z javnostmi zavezalo pet najpomembnejših mednarodnih združenj za odnose z javnosti (The Global Alliance, IPR Measurement Commission, AMEC, PRSA in ICCO) ter več kot 150 delegatov iz različnih organizacij. Gre za neke vrste prvi globalni standard na področju merjenja v odnosih z javnostmi, ki je bil po več kot pol stoletja razprav brez enotnega zaključka sprejet v tako širokem obsegu.

Barcelonska listina vsebuje set sedmih splošnih načel o merjenju v odnosih z javnostmi. Med drugim tako narekuje merjenje rezultatov komuniciranja, merjenje učinkov na organizacijski izid (kjer je mogoče), opustitev kazalnika oglasne protivrednosti ter merjenje družbenih medijev.

Leta 2015 je nato bila sprejeta še nekoliko nadgrajena listina Barcelonskih načel 2.0, ki upošteva kritike prvotnih Barcelonskih načel ter hkrati odseva tudi razširjeno razumevanje odnosov javnosti, ki smo ji bili priča v vmesnem času, dodatno poudarja pomen kvalitativnih metod ter pomen merjenja družbenih medijev v sklopu merjenja ostalih kanalov komuniciranja.

Tako široka zaveza k Barcelonskim načelom merjenja pa je dala nov zagon številnim drugim iniciativam za večjo transparentnost in poenotenje merjenja v odnosih z javnostmi. Neposredno kot rezultat Barcelonskih načel je mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komuniciranja AMEC leta 2011 objavilo še Veljavni okvir metrik («Valid Metric Framework») – predlog veljavnih kazalnikov na različnih nivojih za različne komunikacijske aktivnosti. Istega leta se je oblikovala tudi koalicija za standardizacijo merjenja v odnosih z javnostmi, ki je v zadnjih nekaj letih objavila vrsto standardov za merjenje in evalvacijo. Objavljene so bile številne nove knjige, članki, navodila, kako uresničevati Barcelonska načela. Kljub vsemu pa rezultati vseh teh aktivnosti glede na podatke raziskav (Evropski komunikacijski monitor in druge) še vedno kažejo na velik razkorak med stroko in prakso.

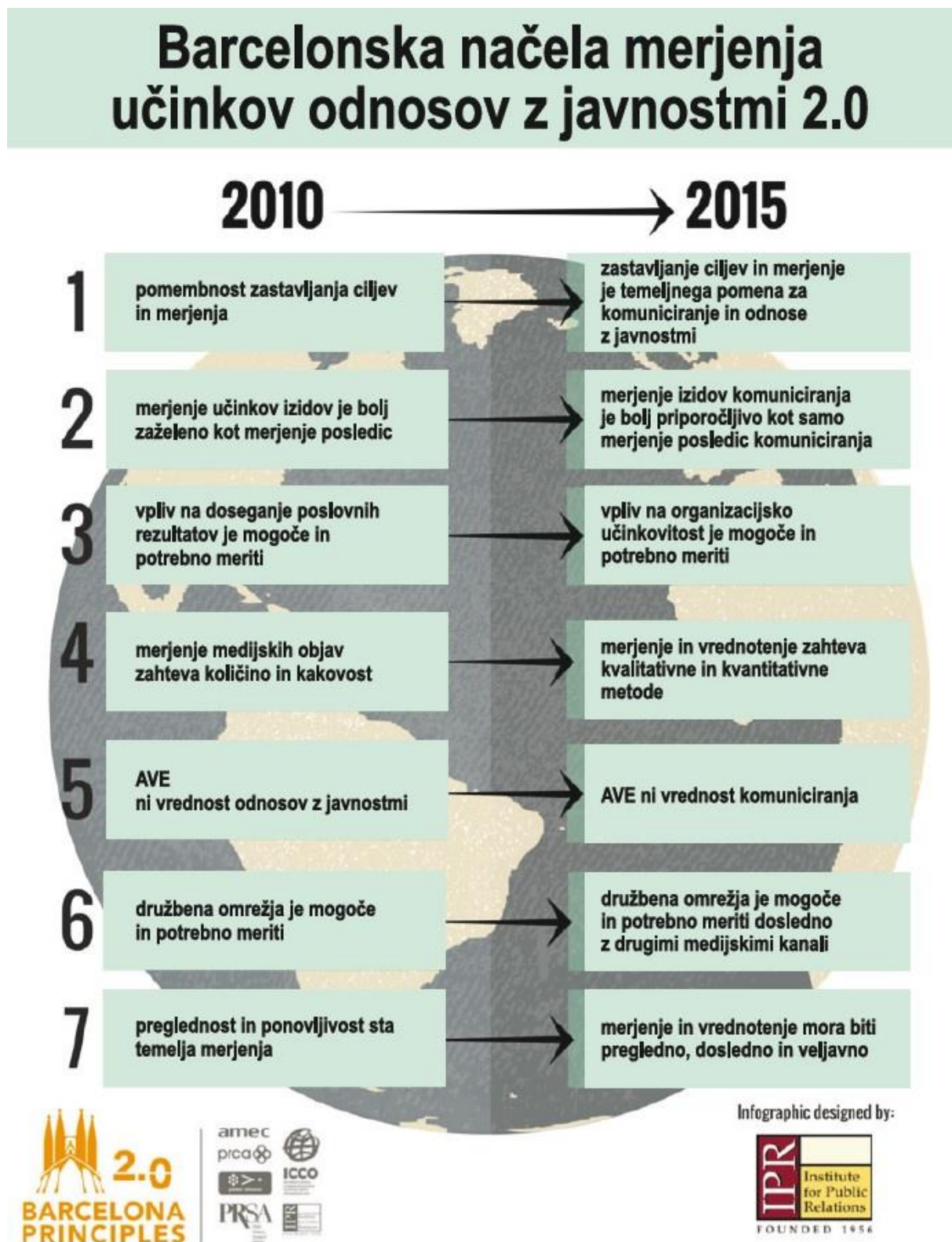
S sprejetjem Barcelonskih načel 2.0 so se praktiki odnosov z javnostmi strinjali z naslednjimi načeli merjenja:

1. Zastavljanje ciljev in merjenje je temeljnega pomena za komuniciranje in odnose z javnostmi.
2. Merjenje rezultatov komuniciranja je bolj priporočljivo kot samo merjenje posledic komuniciranja.
3. Vpliv na organizacijsko učinkovitost je mogoče in potrebno meriti.
4. Merjenje in vrednotenje zahteva kvalitativne in kvantitativne metode.
5. Oglasna protivrednost (AVE) ni vrednost komuniciranja.
6. Družbena omrežja je mogoče in potrebno meriti dosledno z drugimi medijskimi kanali.
7. Merjenje in vrednotenje mora biti pregledno, dosledno in veljavno.

(AMEC 2015a)

V nadaljevanju bom predstavila posamezna Barcelonska načela 2.0 in njihovo nadgradnjo glede na prvotno sprejeta načela (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Barcelonska načela 2.0 (infografika)



Vir: Barcelonska načela merjenja 2.0 – infografika (2016).

4.1 Načelo 1: Zastavljanje ciljev in merjenje je temeljnega pomena za komuniciranje in odnose z javnostmi

Prvotno načelo Barcelonske listine je poudarjalo pomembnost postavljanja ciljev in merjenja, medtem ko posodobljena Barcelonska načela 2.0 postavljanje ciljev in merjenje katerihkoli komunikacij v organizacijah postavljajo v samo središče procesa komuniciranja.

Barcelonska načela 2.0 upoštevajo trend integracije sveta, ki smo mu priča v zadnjih letih, ko je tudi funkcija komuniciranja v organizacijah postala bolj integrirana v vrsto drugih organizacijskih funkcij. Omenjeno načelo pa prav tako velja za katerekoli komunikacije v organizacijah, vladah, podjetjih ali globalnih znamkah, ne le za komunikacije odnosov z javnostmi. Merjenje, evalvacija in postavljanje ciljev namreč morajo biti celoviti za vse medije in kanale.

Sicer pa prvo načelo komunikacijskim strokovnjakom narekuje:

- izvajanje merjenja in evalvacije glede na postavljene cilje po metodologiji SMART (specifičen, merljiv, dosegljiv, relevanten, časovno določen);
- da tako pri postavljanju kvalitativnih kot kvantitativnih ciljev določijo kdo, kaj, koliko in do kdaj;
- da so pri postavljanju ciljev in merjenju celoviti: da vključijo tako tradicionalne kot družbene medije; da upoštevajo tako spremembe zavedanja, kot tudi razumevanja stališč in vedenja pri ključnih deležnikih in učinke na poslovanje organizacij. Pomembno je meriti tako kampanje kot tudi stalne aktivnosti.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.2 Načelo 2: Merjenje rezultatov komuniciranja je bolj priporočljivo kot samo merjenje posledic komuniciranja

Drugo načelo narekuje:

- prirojitev merjenja učinkovitosti na merjene rezultate glede na cilje komunikacijskih programov;
- upoštevanje tako kvantitativnih kot kvalitativnih metod ter

- uporabo primerov standardnih dobrih praks v raziskavah ciljnih javnosti.

Posodobljeno načelo poudarja vlogo kvalitativnih metod, medtem ko je prvotno načelo dajalo nekoliko več prioritete uporabi kvantitativnih metod. Posodobljeno načelo prepoznava uporabo kvalitativnih metod (skupaj z kvantitativnimi) kot popolnoma enakovredno in primerno. Hkrati pa poudarja merjenja rezultatov komuniciranja, ki so merljivi in jih je potrebno meriti. S tem pa ne daje manj pomena merjenju neposrednih posledic komuniciranja, kot je bilo to v originalnem prvem načelu.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.3 Načelo 3: Vpliv na organizacijsko učinkovitost je mogoče in potrebno meriti

Posodobljeno tretje načelo poudarja, da komuniciranje ne vpliva le na poslovne rezultate, pač pa lahko učinkuje na splošno uspešnost organizacije. To je mogoče v primeru integriranih marketinških in komunikacijskih modelov v organizaciji, katere praktiki tudi razumejo. Kanali odnosov z javnostmi ne obstajajo sami zase, izolirani od drugih komunikacijskih aktivnosti v organizaciji, enako pa velja tudi za merjenje.

To načelo, ki je v prvotni obliki poudarjalo »učinke na poslovne rezultate«, je bilo tarča največ kritik stroke, saj je med praktiki spodbudilo ponovno težnjo po oblikovanju univerzalnega finančnega kazalnika ROI, ki naj bi meril vrednost celotnih odnosov z javnostmi. Ne glede na to, da je stroka že v teoriji odličnosti ovrгла možnost enega univerzalnega kazalnika za merjenje vrednosti odnosov z javnostmi, kakor tudi možnost uporabe finančnih kazalnikov za merjenje vseh učinkov komuniciranja. Kot sta zapisala Likely in Watson je načelo, kot je bilo zapisano v prvotni obliki, zanemarilo situacije, v katerih finančna vrednost komuniciranja sploh ni relevantna ali ima manjši pomen glede na cilje in strategijo (Likely in Watson 2013, 154).

Tretje načelo praktikom tako sedaj narekuje:

- da pri merjenju učinkov na organizacijskih izid dajo prednost modelom, ki določajo učinke kvantitete in kvalitete komunikacijskih posledic na metriko organizacije, medtem ko upoštevajo tudi druge spremenljivke;

- da uporabljajo modele, ki določajo učinke kvantitete in kvalitete komunikacijskih posledic na metriko organizacije (na primer, zahteva po modelih za evalvacijo učinkov na ciljne javnosti z anketnimi vprašalniki);
- da razvijejo komunikacijske meritve, ki lahko zagotavljajo zanesljive vhodne podatke v integrirane marketinške in komunikacijske modele, vključno z naprednimi metodami ekonometrije in naprednimi analizami anketnih podatkov.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.4 Načelo 4: Merjenje in vrednotenje zahteva kvalitativne in kvantitativne metode

Posodobljeno četrto načelo prepoznava, da je pogosto potrebno poseči po kvalitativnih metodah za pojasnilo ozadja podatkov kvantitativnih rezultatov. Dodatno pa opozarja praktike, da če želimo biti resnično objektivni, se moramo osredotočiti na merjenje uspešnosti (ne glede na to, ali je pozitivna, negativna ali nevtralna) in se izogibati predpostavki, da bodo rezultati vedno pozitivni oz. »uspešni«.

Četrto načelo narekuje:

- da se uporabijo kvalitativne metode za razjasnitev kvantitativnih podatkov (ali za zamenjavo, v določenih primerih);
- da je pri merjenju medijev, tako v primeru tradicionalnih kot online kanalov, potrebno meriti:
 - ogleda med deležniki oz. ciljnim skupinami,
 - kakovost medijskih objav, vključno z (ampak ne omejeno samo na te):
 - tonom,
 - kredibilnostjo in relevantnostjo dostave sporočila,
 - zunanjimi ali notranjimi (iz organizacije) govorci,
 - prominenco glede na relevantnost medija,
- ne pozabiti, da merimo rezultate in napredek, ne nujno uspeh;
 - meritve kakovosti so lahko negativne, pozitivne ali nevtralne.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.5 Načelo 5: Oglasna protivrednost (AVE) ni vrednost komuniciranja

Peto načelo zavrača uporabo kazalnika oglasne protivrednosti (AVE) v komuniciranju na sploh, ne samo v odnosih z javnostmi, kot je bilo to v primeru originalnega načela. Poudarja, da oglasna protivrednost meri stroške medijskega prostora ali časa in ne vrednosti odnosov z javnostmi ali komunikacij, medijske vsebine in podobno.

Praktikom narekuje naj ne:

- uporabljajo oglasne protivrednosti ter
- večkratnikov za povečevanje vrednosti brezplačnih objav proti plačljivim (razen, če obstaja dokaz za to).

Hkrati pa praktikom svetuje, da naj v primeru, če že morajo primerjati stroške prostora in časa brezplačnih proti plačljivim objavam, pri tem upoštevajo:

- izpogajane vrednosti oglaševalskega prostora, relevantne za dotično organizacijo;
- kakovost objav (glej načelo 4) in
- obseg prostora in časa objav samo v deležu, ki je relevanten za dotično organizacijo.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.6 Načelo 6: Družbena omrežja je mogoče in potrebno meriti dosledno z drugimi medijskimi kanali

Posodobljeno šesto načelo prepoznava, da so orodja za merjenje družbenih medijev razvita do te mere, da jih je možno meriti konsistentno, pri tem pa je potrebno poudariti predvsem pomen merjenja zavzetosti in kakovosti v nasprotju z merjenjem različnih praznih kazalnikov. Družbeni mediji namreč omogočajo enostavno merjenje vrste različnih kazalnikov, ki pa so lahko tudi povsem nepomembni.

Šesto načelo tako narekuje:

- da je potrebno določiti jasne cilje in pričakovane komunikacijske rezultate za družbene medije;
- da je potrebno vključiti metode merjenja, kot so:

- analiza medijskih vsebin,
 - spletna in iskalna analitika,
 - prodajne in CRM podatke ter
 - anketne podatke;
- da je potrebno ovrednotiti kvaliteto in kvantiteto družbenih medijev (enako kot pri tradicionalnih medijih);
 - da se je potrebno osredotočiti na zavzetost, pogovor in skupnosti, ne samo na obseg ali druge prazne metrike, kot so na primer »všečki«.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

4.7 Načelo 7: Merjenje in vrednotenje mora biti pregledno, dosledno in veljavno

V duhu integritete, odkritosti in odprtosti posodobljeno sedmo načelo vključuje več posebnih usmeritev za kvantitativne in kvalitativne metode s ciljem zagotoviti zanesljivost in ponovljivost kvantitativnih metod ter zaupanje v kvalitativne metode.

Sedmo načelo torej narekuje:

- da se zagotovi integriteta, poštenost, odprtost in etičnost v praksi;
- da se uporablja veljavne metode:
 - kvantitativne = zanesljive in ponovljive,
 - kvalitativne = zaupanja vredne;
- da se upošteva druge relevantne standarde, kot so:
 - za merjenje medijev:
 - vir vsebine skupaj s kriteriji, uporabljeni za zbiranje podatkov,
 - metodologija analize;
 - za primerne raziskave:
 - metodologija,
 - dobesedna vprašanja,
 - statistična metodologija;
- da se ugotovi možnost kakršnihkoli pristranskih učinkov:
 - znotraj same raziskave ali

- širšega družbenega konteksta.

(AMEC 2015a; AMEC 2015b)

5 RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI

Uresničevanje Barcelonskih načel v praksi je pomembno zaradi zagotavljanja višje kakovosti odnosov z javnostmi. Barcelonska načela 2.0 pa v veliki meri tudi podpirajo teorijo odličnosti (Grunig 1992), na podlagi česar lahko sklepamo, da so oddelki odnosov z javnostmi, ki uresničujejo Barcelonska načela, tudi učinkovitejši. Torej nam raziskovanje uresničevanja Barcelonskih načel 2.0 posredno govori tudi o razvojni stopnji odnosov z javnostmi. Prav zaradi tega je raziskovanje uresničevanja Barcelonskih načel 2.0 in še posebej razlogov za neuresničevanje izjemno pomembno.

Zaradi narave raziskovalnih vprašanj in kompleksnosti same tematike sem se odločila za izvedbo kvalitativne raziskave v obliki pol-strukturiranih intervjujev. Ta metoda mi je omogočila pridobiti poglobljen vpogled v samo prakso merjenja in vrednotenja odnosov z javnostmi, kakor tudi v zavedanje o pomembnosti merjenja in vrednotenja s strani vodilnih praktikov odnosov z javnostmi. Poleg tega pa mi je omogočila razumeti vzroke za zanemarjanje merjenja, tako odkrite kot prikrite.

V nadaljevanju predstavljam raziskovalna vprašanja, metodologijo in rezultate opravljene kvalitativne raziskave med slovenskimi podjetji.

5.1 Raziskovalna vprašanja

Z raziskavo sem želela ugotoviti predvsem:

- poznavanje Barcelonskih načel 2.0 in njenih vplivov na prakso merjenja;
- skladnost prakse merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi z Barcelonskimi načeli 2.0 ter
- odkrite in prikrite vzroke za zanemarjanje merjenja in vrednotenja.

Pri tem sem izhajala iz podatkov Evropskega komunikacijskega monitorja iz leta 2015, ki kaže nizko stopnjo merjenja rezultatov komunikacijskih programov v praksi in še nižjo stopnjo merjenja učinkov na izid organizacije. Kar posredno kaže tudi na nizko zavedanje o pomenu merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi med praktiki. (Zerfass in drugi 2015).

Ker je merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi povezano z učinkovitostjo odnosov z javnostmi, sem se v raziskavi opirala tudi na štiri modele razvojnih stopenj odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984) in teorijo odličnosti. (Grunig 1992). Odlični oddelki odnosov z javnostmi so namreč med drugim del strateške upravljalvske funkcije v organizacijah, imajo nenehen dostop do najvišjega menedžmenta ter so organizirani v samostojnih oddelkih, ločeno od drugih funkcij (Grunig 1992). Po podatkih Evropskega komunikacijskega monitorja 2015 pa odlični oddelki odnosov z javnostmi tudi pogosteje merijo rezultate komunikacijskih programov kot pa same posledice, imajo več analitičnih znanj, na sploh več merijo in vrednotijo, bolj sodelujejo z drugimi oddelki v organizaciji, najemajo zunanje raziskovalne agencije zaradi posebnih znanj in ne zaradi manjka človeških virov, so vodilni pri organizacijskem poslušanju ter znajo dokazati vrednost odnosov z javnostmi za poslovanje celotne organizacije (Zerfass in drugi 2015).

Pri ugotavljanju vzrokov za zanemarjanje merjenja pa sem se opirala na ugotovitve Macnamare, da merjenje oz. ne-merjenje v odnosih z javnostmi dejansko ni odvisno od pomanjkanja sredstev ali pomanjkanja časa za merjenje, kot praktiki po navadi navajajo, pač pa je odvisno predvsem od interesa samih praktikov. Le-ta pa je predvsem posledica razumevanja vloge odnosov z javnostmi v organizaciji. Ali praktiki razumejo odnose z javnostmi v smislu modela tiskovnega predstavništva ali v smislu sodobnega dvosmernega simetričnega modela komuniciranja oz. nekje vmes (Macnamara 2006).

Hkrati pa sem pri ugotavljanju vzrokov za zanemarjanje merjenja in vrednotenja upoštevala tudi vidik organizacijske kulture (Thorson in drugi 2015) in vidik pritiskov po večji merljivosti s strani vodstev (Wright in drugi 2009). Thorson in drugi so namreč ugotovili, da na uporabo standardov v komunikacijskem merjenju ne vplivajo velikost podjetja, dobiček ali analitična znanja praktikov, temveč predvsem kultura organizacije (inovativnost in proaktivnost). Napredno merjenje pa je povezano tudi s pozitivno percepcijo o razmahu družbenih medijev (Thorson in drugi 2015).

Wright in drugi pa so ugotovili, da na kakovost programov merjenja v odnosih z javnostmi vpliva tudi pritisk s strani menedžmenta po dokazovanju finančne vrednosti odnosov z javnostmi. Zaradi nesposobnosti dokazovanja finančne vrednosti odnosov z javnostmi pa se praktiki nato zatekajo k metodam, ki jih je stroka že zdavnaj ovrгла (kot je na primer oglasna protivrednost). Kot ugotavljajo raziskovalci, so na žalost ravno takšne metode pogosto cenjene pri menedžmentu in so tako pogoj za povečanja sredstev za komuniciranje (Wright in drugi 2009).

Glede na vse navedeno sem si v okviru magistrske naloge zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Koliko vodilni slovenski praktiki odnosov z javnostmi poznajo Barcelonska načela 2.0?
2. Koliko se v slovenskih podjetjih uresničujejo Barcelonska načela 2.0?
3. Kateri dejavniki vplivajo na uresničevanje oz. ne-uresničevanje Barcelonskih načel 2.0?

5.2 Metodologija

V okviru magistrske naloge sem izvedla kvalitativno raziskavo v obliki pol-strukturiranih intervjujev med vodilnimi praktiki odnosov z javnostmi v Sloveniji. Za kvalitativni pristop sem se odločila zaradi naravne raziskovalnih vprašanj in kompleksnosti same tematike. Glede na pričakovano nizko stopnjo uresničevanja Barcelonskih načel 2.0 sem se odločila v vzorec izbrati večja podjetja iz različnih panog s pričakovano relativno razvito funkcijo odnosov z javnostmi. Torej uspešna večja podjetja, ki se redno pojavljajo na strokovnih dogodkih odnosov z javnostmi in katerih oddelke za odnose z javnostmi vodijo vodilni praktiki odnosov z javnostmi v Sloveniji.

Podrobnosti metodologije so opisane v nadaljevanju.

Metoda: pol-strukturirani intervjuji (po v naprej pripravljenem opomniku)

Ciljna skupina: vodje oddelkov odnosov z javnostmi v večjih slovenskih podjetjih s pričakovano relativno razvito funkcijo odnosov z javnostmi

Velikost vzorca: 10 globinskih intervjujev

Način vzorčenja: namenski vzorec glede na pričakovano relativno visoko razvito funkcijo odnosov z javnostmi

Tematska struktura vprašalnika:

- Struktura oddelka in vloga odnosov z javnostmi v podjetju.
- Prevladujoče aktivnosti odnosov z javnostmi.

- Zastavljanje ciljev, strategije.
- Merjenje za načrtovanje in vrednotenje aktivnosti.
- Merjenje učinkov na poslovne rezultate in donosa na vložena sredstva (ROI).
- Vrste uporabljenih metod (kvalitativne, kvantitativne).
- Oglasna protivrednost (AVE).
- Merjenje družbenih medijev.
- Preglednost, doslednost in veljavnost merjenja.
- Analitična znanja zaposlenih.
- Poznavanje in percepcija Barcelonskih načel 2.0.
- Razlogi za uresničevanje Barcelonskih načel 2.0.
- Vrednote in kultura organizacije.

10 intervjujev sem na osnovi opomnika (Priloga) osebno izvedla med 13. in 28. 04. 2016. Za termin intervjuja sem se predhodno z intervjuvanci dogovorila po elektronski pošti. Posamezni intervju pa je trajal cca. eno uro.

5.3 Rezultati raziskave

V tem poglavju bom predstavila rezultate raziskave, ločeno po posameznih raziskovalnih vprašanjih. Pred tem pa bo sledil še opis vzorca.

Zaradi zagotovitve anonimnosti intervjuvancev bom pri direktnem navajanju citatov intervjuvancev v besedilu zamenjala imena podjetij in druga imena, po katerih bi se lahko prepoznalo posameznega intervjuvanca, z enakovrednimi splošnimi pojmi (npr. organizacija, direktor in podobno). Sicer pa bodo navedki neposreden prepis besed posameznih intervjuvancev.

5.3.1 Opis vzorca

V vzorec sem vključila 10 večjih, uspešnih podjetij, za katere sem pričakovala, da imajo relativno razvito funkcijo odnosov z javnostmi. Od tega jih je največ iz dejavnosti finančnih storitev (3), potem pa sledijo energetika, IT in telekomunikacije ter trgovina in storitve s po dvema podjetjema. V raziskavo pa sem vključila tudi eno podjetje iz področja farmacije (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Opis vzorca po gospodarskih dejavnostih

Gospodarska dejavnost	Št vključenih podjetij
Energetika	2
Farmacija	1
Finančne storitve	3
IT in telekomunikacije	2
Trgovina in storitve	2
Skupaj	10

Med vključenimi v raziskavo je največ praktikov z nazivom direktor/ica korporativnega komuniciranja in vodja korporativnega komuniciranja (glej Tabela 5.2).

Tabela 5.2: Opis vzorca glede na uradni naziv intervjuvanca

Naziv intervjuvanca	Št vključenih podjetij
Direktor/ica (službe) korporativnega komuniciranja	3
Direktor/ica (službe) korporativnega komuniciranja in ...	1
Vodja (službe) korporativnega komuniciranja	3
Vodja (službe) odnosov z javnostmi	2
Svetovalec/ka za komuniciranje	1
Skupaj	10

V vzorcu prevladujejo podjetja, katerih oddelki za odnose z javnostmi oz. korporativno komuniciranje so organizirani kot samostojni oddelki v kabinetu uprave, skupaj z ostalimi podpornimi službami (glej Tabela 5.3) in ki poročajo neposredno upravi podjetja (glej Tabela 5.4).

Tabela 5.3: Opis vzorca glede na organizacijski strukturo podjetja

Organizacijska struktura	Št vključenih podjetij
Samostojen oddelek neposredno pod upravo podjetja	1
Samostojen oddelek v kabinetu uprave skupaj z ostalimi podpornimi službami	7
Nesamostojen oddelek	1
Brez oddelka, svetovalec/ka v kabinetu uprave skupaj z ostalimi podpornimi službami	1
Skupaj	10

Tabela 5.4: Opis vzorca glede na položaj nadrejenega

Odgovarja...	Št vključenih podjetij
neposredno upravi	9
delno upravi, delno direktorju kadrovske službe	1
Skupaj	10

Glede na število zaposlenih na področju odnosov z javnostmi oz. korporativnega komuniciranja v vzorcu prevladujejo podjetja s 4 - 6 zaposlenimi (glej Tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Opis vzorca glede na št. zaposlenih na področju odnosov z javnostmi

Število zaposlenih	Št vključenih podjetij
1 zaposlen	1
2 - 3 zaposlenih	2
4 - 6 zaposlenih	4
7 - 10 zaposlenih	3
Skupaj	10

V intervjujih me je med drugim zanimal tudi okvirni delež sredstev, ki jih posamezna podjetja namenjajo za merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi (glej Tabela 5.6). In čeprav samo na osnovi tega podatka ne moremo soditi o kakovosti merjenja in vrednotenja v posameznem podjetju, je poglobljena analiza pokazala presenetljivo visoko ujemanje teh podatkov z zavedanjem o pomenu merjenja in vrednotenja ter samo prakso merjenja in vrednotenja odnosov z javnostmi. Pa ne samo to, prav ti podatki tudi relativno dobro uvrščajo posamezna podjetja v različne modele razvojnih stopenj odnosov z javnostmi po Grunigu in Huntu (1984).

Glede na to, da so modeli razvojnih stopenj odnosov z javnostmi tipični modeli, ki pa se v realnosti zelo redko pojavljajo natanko v takšni obliki in glede na to, da med realnimi podjetji težko najdeš dva, ki imata popolnoma enako funkcijo odnosov z javnostmi, seveda ni nič presenetljivega, da so si tudi v raziskavo vključena podjetja zelo različna. Vsako podjetje ima namreč določene posebnosti, najsi gre za samo strukturo oddelka, aktivnosti, ki jih izvajajo, notranja pravila organizacije in podobno. Kljub temu pa je podrobna analiza pokazala, da imajo podjetja, ki investirajo približno enako sredstev v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, tudi sicer zelo veliko skupnega in v precejšnjem delu odražajo tudi razumevanje funkcije odnosov z javnostmi v skladu s posameznimi modeli razvojnih stopenj odnosov z javnostmi. V nadaljevanju bom tako opisala skupne značilnosti teh skupin. Le-te so nam lahko v pomoč pri razumevanju stanja v praksi, vsekakor pa niso natančen opis vsakega posameznega podjetja, vključenega v raziskavo.

Tabela 5.6: Opis vzorca glede na okvirni delež sredstev za komuniciranje, namenjen merjenju in vrednotenju

Okvirni delež sredstev za komuniciranje, namenjen merjenju in vrednotenju	Št vključenih podjetij
Do 5 %	5
Od 6 do 9 %	2
10 % in več	2*
Skupaj	9**

* En intervjuvanec je razkril samo skupno vrednost finančnih in kadrovskih vložkov v merjenje in vrednotenje v višini 25 %, na podlagi česar sem ga uvrstila v zadnjo kategorijo.

** En intervjuvanec ni želel razkriti okvirnega deleža sredstev, ki jih namenjajo merjenju in vrednotenju v odnosih z javnostmi, zato seštevek vseh podjetij ni 10. Sem pa le-to podjetje kasneje sama uvrstila v skupine glede na razumevanje funkcije odnosov z javnostmi in opis merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi.

Prva skupina podjetij, to pomeni tistih, ki najmanj investirajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, se v odnosu do večine raziskovanih tem deli na dva pola. V prvem polu so podjetja z izrazitim razumevanjem funkcije odnosov z javnostmi v okvirih modela tiskovnega predstavništva kot neko funkcijo posredovanja podatkov. Tukaj se pojavljajo podjetja, ki nimajo samostojnih oddelkov odnosov z javnostmi ter tudi ne poročajo vedno neposredno upravi. Čeprav trdijo, da je njihov vpliv znotraj podjetja velik, odgovori na druga vprašanja kažejo, da temu ni tako. Med njimi so predvsem podjetja z manjšim številom zaposlenih v odnosih z javnostmi. Med aktivnostmi, ki jih izvajajo, pa prevladujejo odnosi z mediji in krizno komuniciranje. Sami sicer verjamejo, da v njihovem delu prevladuje dvosmerna komunikacija, kar pa iz samih aktivnosti in njihovih pojasnil ni razvidno.

»Trenutno posloводство kar upošteva moje mnenje. Moram povedati svoje mnenje, upoštevajo pa me, kolikor se jim pač zdi. [...] Sodelujemo z drugimi oddelki. Angažiramo jih v smislu, da ko novinar pošlje vprašanja s kadrovskega področja, jih pokličemo, da nam pripravijo podatke. In nato mi zadevo PR zapakiramo. Če je ocena, da bo zadeva pomembna, potem smo povabljeni na sestanek. Če je čisto poslovna zadeva, potem nismo povabljeni. [...] Največ delamo z mediji, odnosi z

mediji so vsaj 2/3 komuniciranja. [...] Mi se pogovarjamo z novinarji dvosmerno. Mi naredimo, da so članki dvosmerni, ko pišemo odgovore.» (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»Odnosi z javnostmi imajo v podjetju neko centralizirano vlogo, želimo biti točka, kamor se stikajo vse informacije. Pozivamo vse, da karkoli takega imajo, kar bi bilo zanimivo za medije, da nam povedo. [...] Naše komunikacije so vedno odvisne od tega, kar se v hiši dogaja. Se pravi nismo mi tisti, ki rečemo marketingu, kako bodo stvari delali, ampak je marketing tisti, ki reče nam, kako bomo delali oz. kaj bomo komunicirali, kako pa se odločimo sami. Kar pomeni, da oddelek za korporativno komuniciranje pri nas ni tisti, ki mora podjetju narekovati, kako bo delalo, ampak zbira inpute od vseh in to na nek način predstavi javnosti. [...] Za eksterno komuniciranje imam direktni stik z upravo, čeprav je HR direktorica nad mano. To je nujno, saj predsednik uprave rabi nas. Mi brifiramo direktorja. Vodstvo nas posredno upošteva. Mi mu damo vse potrebne inpute, on pa nato sprejme odločitev. [...] Prevladujejo odnosi z mediji. Naš cilj je, da novinarji vedo, da se lahko s katerimkoli vprašanjem obrnejo na nas in dobijo odgovor. Če jim mi ne bi dostavljali informacij, bi pisali, kar bi sami hoteli.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

Drugi pol prve skupine kaže tako značilnosti modela tiskovnega predstavništva, kot tudi značilnosti asimetričnega dvosmerne modela. Zanje je predvsem značilno, da se razumevanje funkcije odnosov z javnostmi in dejanska praksa zelo razhajata. Stremijo k višjemu modelu, praksa pa je še vedno marsikdaj na nižji stopnji. Razlogi za to so različni, od kompleksnega okolja, v katerem delujejo, ki jim povzročajo nenehne padce in vzpone, do same organizacije oddelka znotraj podjetja, ki jim onemogoča napredovanje. V teh podjetjih večinoma še vedno prevladuje enosmerna komunikacija, čeprav si zelo prizadevajo za dvosmerno komunikacijo. Razlog za to pa je predvsem v prevladovanju odnosov z mediji in kriznem komuniciranju, ki sta po svoji naravi enosmerna. Vpliv teh oddelkov odnosov z javnostmi znotraj podjetja je zelo različen. Medtem ko je vrednost odnosov z javnostmi v nekaterih od teh podjetij že dobro prepoznana s strani vodstva in ostalih oddelkov, si drugi šele skušajo izboriti pomembnejšo vlogo. Prihodnost odnosov z javnostmi vidijo v okviru t.i. integriranih marketinških komunikacij, kar po Cutlipu in drugih kaže na omejeno razumevanje odnosov z javnostmi kot samo enega izmed marketinških orodij in posledično usmerjenost h kupcem (Cutlip in drugi 1999, 76).

»Pri nas je PR vključen v širšo štabno službo, ki je neposredno podrejena predsedniku uprave. Imamo pa eno posebnost, saj ločujemo korporativno komuniciranje in produktni PR, ki spada v marketing. [...] Kar se tiče komunikacijskih taktik, je moj vpliv precej visok, upoštevajo ideje, vsebino in napotke. Vpliv na poslovne odločitve pa je manjši, kot bi bilo smiselno oz. učinkovito. V naši organizaciji se izgubljajo priložnosti, ko se pri začetku nekega odločitvenega procesa ne vključi strokovnjakov za odnose z javnostmi, ki bi lahko s svojim širšim pogledom opozorili na neke vidike poslovne odločitve in bi ocenili vsa možna komunikacijska tveganja v čim večji meri, zato da bi bila poslovna odločitev čim bolj kakovostna. [...] V zelo majhnem odstotku poslovnih procesov sem vključena že na začetku. Teško bi rekla, da pri nobenem nisem, ampak pri majhnem odstotku. Sem pa prisotna na nekaterih rednih sestankih, recimo na kolegiju uprave sem vedno prisotna. [...] Ukvarjam se z vsemi javnostmi, mediji, interno javnostjo, lokalno skupnostjo, vendar zgolj za teme, ki se vežejo na organizacijo kot celoto. Predstavljajo pa odnosi z mediji približno 30 % aktivnosti. Bi rekla, da je komunikacija bolj enosmerna, v več kot pol primerov, čeprav spodbujamo povratne informacije na več nivojih.« (Vodja odnosov z javnostmi 10 2016)

»V naši organizaciji je pozicija oddelka takoj pod upravo. Dobro sodelujemo tudi z drugimi oddelki. Ni kot velikokrat vidimo, one men band, ki nekaj rihta medije, pač pa je ena ključnih strateških služb. Poročam direktno predsedniku uprave. Vabljen sem na sestanke uprave, vse razširjene kolegije uprave in določene sestanke vodstva. [...] Vse težje je ločevati korporativno in marketinško komunikacijo, torej odnose z javnostmi in trženje, in verjamem, da dolgoročno bomo govorili samo še o komunikacijskem sektorju, ki se bo ukvarjal z vsemi aspekti komunikacije. [...] Če poenostavim, tisti, ki komunicirajo z mediji, pa tisti, ki komunicirajo na Facebooku, in tisti, ki naredijo reklamo, to je en in isti žakelj. Gre samo zato, kako določeno informacijo lansiraš, kateri javnosti, s katerimi orodji. [...] Biti resen consultant uprave je tisto, kar daje največjo dodano vrednost odnosov z javnostmi oz. korporativnih komunikacij. [...] Naša organizacija se je do zdaj v veliki meri ukvarjala s kriznimi odnosi z mediji, kar je posledica velike krize, ki jo je organizacija imela. Jaz upam, da bomo uspeli razširiti teme, razširiti orodja, modernizirati način komunikacije, več video vsebin, manj teksta. Vendar pa je treba biti realen. Organizacija pričinja postopek privatizacije, kar bo definiralo to, da se

bomo zelo zelo veliko še vedno ukvarjali s kriznimi odnosi z mediji tudi v prihodnje. Krizni odnosi z mediji nam vzamejo cca. 60 % časa. [...] Ne verjamem, da je še sploh lahko kje PR enosmeren. To ni PR sploh. Delo z novinarji nikoli ni enosmerno. (Avtorica opozori na enosmernost medijskih objav, op. avtorja) Če pa gledaš iz tega vidika, potem je prevladal ta princip. Si pa želim, da ne bi več. Cilj je modernizirati, digitalizirati, poenostaviti, sploščiti komunikacijo, bistveno več lokalnih medijev, FB mora postati pomembnejši kanal.» (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

Druga skupina podjetij, katerih investicije v merjenje in vrednotenje odnosov z javnostmi so nekje v sredini, delujejo večinoma v okoljih, ki so precej bolj stabilna, zaradi česar krizno komuniciranje v medijih ni več prioriteto področje odnosov z javnostmi. Praktiki v tej skupini svoje delovanje usmerjajo predvsem na področje internega komuniciranja in proaktivnih korporativnih komunikacij, kljub temu pa tem podjetjem odnosi z mediji še vedno vzamejo veliko časa. Prevladuje dvosmerna komunikacija, značilna za to skupino pa je tudi visoka vpetost odnosov z javnostmi v samo organizacijo in nekakšna povezovalna funkcija v podjetju. Vodstva večinoma razumejo pomen odnosov z javnostmi za podjetje in posledično je vpliv oddelkov za odnose z javnostmi v podjetju relativno visok. Praktiki so pri svojem delu zelo samostojni in samoiniciativni. Značilnosti te skupine se še v največji meri ujemajo z asimetričnim modelom dvosmerne komunikacije. Kljub prevladujoči dvosmerni komunikaciji odgovori intervjuvancev kažejo na precej enostransko razumevanje samega odnosa z javnostmi. Svojo vlogo razumejo predvsem v okvirih nekakšnega prevajalca, ki poskrbi, da končne javnosti »pravilno« interpretirajo dejanja podjetja. Pa tudi izbira samih kanalov dvosmerne komunikacije velikokrat kaže na to, da ni iskrenega interesa za delovanje v interesu javnosti.

»Služba odnosov z javnostmi je v resnici neko srce firme. Mi sodelujemo in to skorajda vsakodnevno čisto z vsemi sektorji v podjetju. Pa naj gre za marketing, pravno službo, finance ali sektor za podatkovna omrežja. [...] Brez tega sodelovanja, proaktivnega iz vseh strani, služba za odnose z javnostmi sploh ne more obstajati. [...] Imamo srečo, da uprava razume pomen komunikacije, da imamo na voljo vse informacije, ki jih pač v firmi rabimo za svoje delo. [...] Tudi v družbi je ful zavedanje o pomenu komuniciranja in tukaj ne morem reči, da je služba odnosov z javnostmi samo nek posrednik, ampak je vse, posrednik, mediator in proaktivec. [...] Mislim, da nas kar upoštevajo. Tudi uprava nas upošteva. [...] Mislim, da kolikor imamo mi svobode, da je to tudi idealen svet v resnici. Jaz imam to srečo, da je ta

služba v organizaciji lahko toliko aktivna, kolikor sama želi biti. Toliko je vpeta, kolikor hoče biti vpeta. Kar pomeni, da si prizadevamo biti čim bolj vpeti. Treba je biti aktiven, pa drugi morajo prepoznati tvojo dodano vrednost.» (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

»Pri nas so odnosi z javnostmi zelo vpleteni v samo družbo. To smo dosegli pred leti. Jaz kot piarovka sem prisotna na vseh sestankih vseh področij in celotnega vodstva družbe, tako da smo vpeti povsod. [...] Recimo pred določeno aktivnostjo zagotovo vsako zadevo predebatiramo tudi iz komunikacijskega vidika in se odločimo za stvari skupaj. [...] Prevladuje interno komuniciranje. [...] Odnosi z mediji so pomembni na vsakodnevni ravni, ampak tako bi pa rekla, da ostalo prevlada. [...] Prevladuje dvosmerna komunikacija. Dvosmernost zagotavljamo skozi digitalne kanale, interne forume, možnosti komentiranja, skozi skrinjice predlogov, imamo kar nekaj teh možnosti. Za eksterno komuniciranje je odprt kanal za pritožbe, po zakonu smo podvrženi informacijam javnega značaja, v medijih moramo odgovarjati, imamo odprto telefonsko linijo za pritožbe.» (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

»Smo samostojen oddelek, ne pašemo pod nobeno področje. [...] Sodelujemo z drugimi oddelki zelo pogosto in dobro. Z nekaterimi projekti posegamo na področje marketinga, kar je logično, ker so te stvari zelo fluidne, oni pa z nekaterimi projekti posegajo tudi na neko tako vsebinsko komuniciranje. Zlo smo povezani, oni rabijo nas in mi njih. [...] Oddelek se je ustanovil primarno za odnose z mediji in interno komuniciranje, izdajo revije. Potem pa so ugotovili, da ne grizemo in smo se dokazali. Imamo zdaj izredno dobro pozicijo. V 80 % časa vemo o stvareh prej, ko bi bilo potrebno. Za ostalo pa se še trudimo. Poskušamo se pozicionirati, da smo štabna služba ne samo za vodstvo, pač pa da smo zraven v vseh projektih, ki se delajo, od marketinga do kadrovske. Upoštevajo nas zelo, vključujejo tudi v projekte, pri pripravi novih produktov. [...] Mi smo tista oseba, ki prevedemo neko zadevo v jezik javnosti, kako bodo oni to razumeli. Da ne bo zadeva prevedena v nekaj negativnega v javnosti. Zaradi tega so potem projekti celostno speljani, zato je fajn, da je PR zraven. [...] Zelo pomembno pa je, da imamo tudi podporo poslovodstva, da nam oni zaupajo in vedo, da bomo kdaj rekli halo bluzite. In nas upoštevajo na tak način.» (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

Tretja skupina podjetij, torej tistih, ki največ investirajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, se zagotovo najbolj približuje dvosmernemu simetričnemu modelu odnosov z

javnostmi. Zanje je poleg visoke vpetosti v vse pore organizacije in visoke interne moči značilno predvsem poudarjanje pomena družbene odgovornosti podjetja ter enovit nastop na trgu, kjer je komunikacija, ne glede na področje komuniciranja, usklajena z delovanjem samega podjetja. S čimer se kaže nek iskren interes za razumevanje ciljnih javnosti in delovanje v skupno dobro.

»Mislim, da je to edina možna povratna zanka, da te vodstvo ne prepozna, dokler ti sam ne narediš nekih stvari dobro. Samo predsednik uprave je nad nami. Ni neke štabne službe, znotraj katere bi bili mi. Zelo v redu sodelujemo tudi z drugimi oddelki, zato ker smo se naučili projekte delati skupaj in razumeti komuniciranje naše firme kot eno komuniciranje, ne glede na to, ali je kadrovska tematika ali marketinška. [...] Smo postali z leti del odločevalskega procesa. Tako da skorajda ni več projekta v organizaciji, ki ne bi v začetni fazi ali v eni od zgodnejših faz vključeval komuniciranja. To se res še zgodi redko. Takšna pozicija je potrebna, če želiš komuniciranje voditi enovito, kot en glas. Potem mora biti nekdo, ki je pod predsednikom uprave, ki koordinira vse druge. Ne koordiniramo ostalih v organizacijskem smislu, pač pa v vsebinskem smislu. [...] Pri nas največ časa porabimo za interno komuniciranje raznih projektov zaposlenim, za sodelovanje z zaposlenimi, za pridobivanje feedbacka od zaposlenih. Za poskus vzpostavitve dvosmernega odnosa. [...] Tam noter (v anketi, op. avtorja) imajo zaposleni kup možnosti, kaj bi želeli izboljšati, kaj jih moti in se na osnovi teh odgovorov pripravijo čisto konkretne akcije za izboljšanje. To je to, ne da ti samo vprašaš in se potem ustaviš, ampak tudi nekaj narediš. Kar se pa tiče lokalne skupnosti, je pa tako. Včasih se tudi nočemo slišati, ker imajo včasih lokalne skupnosti od nas kot gospodarske družbe zelo nerealna pričakovanja in nam po krivem pripisujejo neke aktivnosti, ki jih mi sploh ne izvajamo. [...] Je pa tudi res, da smo v nekaterih takih primerih nato le uspeli vzpostaviti nek dialog, da so ljudje iz lokalnega okolja začeli prihajati v našo hišo in da so vsaj poslušali naše argumente. Nekateri jih pač ne bodo nikoli sprejeli. To je pač razumljivo. [...] Tle se zelo prepleta, kaj delam in kaj komuniciram. Jaz teh dveh stvari v bistvu sploh ne ločujem, ampak jemljem kot enovito. [...] Vloga komunikatorja je torej, da v bistvu svetuje vodstvu tudi, kako naj dela, ne samo kako naj nekaj komunicira« (Vodja odnosov z javnostmi 5 2016)

»Imamo tri cor aktivnosti: CSR, korporativno komuniciranje in digitalno komuniciranje. Najpomembnejše aktivnosti so odvisne od podjetja, od preteklosti in

sedanjosti ciljev. Odnosi z mediji so pri nas tudi pomembni. Prevladuje dvosmerna komunikacija. Merimo, kaj si ljudje mislijo, smo v osebnih stikih, spodbujamo jih, da dajo povratne informacije.» (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

V nadaljevanju bom s pomočjo teh treh skupin podjetij, ki različno investirajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, poskušala odgovoriti na posamezna raziskovalna vprašanja.

5.3.2 Koliko vodilni slovenski praktiki odnosov z javnostmi poznajo Barcelonska načela 2.0?

Velika večina intervjuvancev je za Barcelonska načela 2.0 slišala prvič nekaj dni pred intervjujem v okviru najave Slovenske konference odnosov z javnostmi (SKOJ), ki se je odvijala v času izvajanja intervjujev, na kateri je bilo tudi predavanje na temo Barcelonskih načel 2.0.

Le redki so znali povedati, kaj sploh Barcelonska listina je, še manj pa jih podrobno pozna vsebino listine.

»Vem, da so načela, ki naj bi bile neke smernice za ljudi v PR-ju, kaj zapovedujejo, h čemu usmerjajo, to pa ne vem.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

»Slišal sem, ne poznam pa vsebine. To je nek poskus piarovcev, da pridejo do neke skupne rešitve.« (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

»Na SKOJu sem poslušal o tem. Poznam vsebino. Zagotovo postavlja temelje merjenja. Pomen te listine je, da se postavljajo standardi, kaj je pomembno pri merjenju« (Vodja odnosov z javnostmi 7 2016)

»Pomembna je za stroko, ker omogoča za nek benchmark med podjetji, da se lahko primerjaš.« (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

Sicer pa je odnos do Barcelonske listine med intervjuvanci zelo različen in v veliki meri odvisen od stopnje njihovega zavedanja o potrebnosti merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi ter stopnje razvitosti funkcije odnosov z javnostmi v podjetju.

Zato je zanimiva primerjava odnosa do Barcelonske listine 2.0 z okvirno višino sredstev, namenjenih za merjenje in vrednotenje v podjetju, saj le-ta predstavljene odgovore postavi v nek širši kontekst. Hkrati pa zelo dobro opisuje različne skupine intervjuvancev.

V skupini podjetij z najnižjimi investicijami v merjenje in vrednotenje sta dva pola. En pol zelo slabo pozna Barcelonsko listino 2.0, ne razume samih načel ter se relativno slabo zaveda pomena merjenja in vrednotenja za odnose z javnostmi na sploh. Zaradi navedenega ocenjujejo listino za nepotrebno ter izražajo dvom v učinkovitost same listine.

»Če delaš na tako majhnem trgu, kot je Slovenija, načeloma ne rabiš vseh teh pravil in regulacij in vsega tega, ker enostavno zmeriš stvari en, dva, tri, saj je praktično samo nekaj medijev, ki pišejo stvari, ki bi jih ti hotel meriti. Večino lahko zmeriš na oko. Barcelonska načela so za podjetja, ki delujejo v Sloveniji, preobširna, preveč globoka, znanstvena. Na SKOJu sem videla, da en predava na to temo, ampak je seveda tujec. V Ameriki, ki je tako ogromna, ta načela dejansko pridejo prav oz. pomagajo pri merjenju komunikacijskih aktivnosti, medtem ko v Sloveniji ni potrebe. [...] V Sloveniji se mi zdi bolj pomembno, da delamo tisto, s čimer se ukvarjamo, ne pa da se ukvarjamo z nekimi načeli. [...] Zaenkrat ne bi rekla, da bodo vplivala na kaj. Se mi zdi tudi, da so daleč od družabnih omrežij, ker to so vsi tudi rekli, da je kar nekaj, potem pa se je naenkrat spremenila definicija odnosov z javnostmi zaradi tega.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

»Če bi bila zadeva zavezujoča, potem bi jo upoštevali, zdaj pa je prepuščena presoji posameznika, če ima čas se s tem ukvarjati, ali ga sploh zanima, se mu zdi to pomembno, ali pa gre samo še za en papir, ki si ga je nekdo izmislil. Dvomim, da druga slovenska podjetja načela sploh poznajo. Od 2010 se na tem področju pri nas ni spremenilo popolnoma nič.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

Drug pol prve skupine podjetij boljše pozna Barcelonsko listino 2.0 in kaže bistveno večje zavedanje o potrebi po merjenju in vrednotenju v odnosih z javnostmi, bolj razume tudi namen same listine, hkrati pa je med vsemi intervjuvanci najmanj kritičen do svoje prakse merjenja in vrednotenja, kar lahko kaže na pomanjkanja znanja s tega področja.

»Zagotovo je pomembno za stroko, ker je merjenje učinkovitosti področje, ki mu strokovnjaki za PR posvečamo premalo pozornosti. [...] V našem podjetju ne upoštevamo načel v celoti, ampak zagotovo gremo v tej smeri.« (Vodja odnosov z javnostmi 10 2016)

»Pomembno je, da razlikujemo AVE od drugega načina evaluiranja v PRju. [...] Mi že ves čas konstantno merimo te zadeve. Se zelo držimo že zdaj teh načel. Bi pa rekel, da piarovci v Sloveniji ne poznajo prav dosti teh načel. Ko se pogovarjam s kolegi vidim, da mnogokrat ne merijo zadev, pravzaprav delajo na hitro in po navodilih uprave in se bojim, da jim tudi zmanjkuje časa za to. Hkrati pa je to tudi drago. Merjenja predstavljajo določen strošek in si vse firme tega ne morejo niti privoščiti, saj so proračuni oddelkov za komuniciranje prenizki, da bi si lahko privoščili pravo kvalitetno merjenje podatkov. Pri nas ni sprememb, mi merimo konstantno že 10 let. Se pa bojim, da je v Sloveniji v zadnjih letih zaradi krize še manj denarja in še manj denarja za merjenje. Zavedanje pa se mi zdi, da je. Zdaj že vsi vemo, da je to pomembno, pa da moramo to meriti. Vprašanje pa je, kako se to izvaja.« (Vodja odnosov z javnostmi 7 2016)

Podjetja, ki namenjajo že nekoliko več sredstev za merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, se prav tako zavedajo potrebe po merjenju in vrednotenju v praksi, se pa bojijo, da Barcelonska listina 2.0 ne bo imela učinka, če je ne bodo ustrezno podprla strokovna združenja in akademska sfera. Njihovi odgovori namreč kažejo na nekakšno nemoč in hkrati jezo zaradi listine, katero ocenjujejo kot premalo uporabno v smislu konkretnih rešitev, kako naj merijo v podjetjih. Obenem pa priznavajo, da se tudi sami striktno ne držijo načel.

»Če bo stroka kaj naredila za to, potem bo učinek. V preteklosti je bilo kar nekaj listin, če potem stroka, društva tega ne promovirajo, ne naredijo nič za to, potem bo to ostalo samo na papirju. V Sloveniji se to ne spodbuja. Je bilo veliko več naporov na tem področju narejenih pred 10 - 15 leti, ampak potem je to vse zamrlo in se nihče več s tem ne ukvarja. V zadnjih petih letih se sigurno ni tukaj zgodil noben premik.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

»Oni so se že pet let nazaj odločili, da bomo vse drugače naredili in se ni nič spremenilo. Glede AVE se ne strinjam. Je edina stvar, ki jo zaenkrat lahko pokažemo in rečemo, da je to rezultat PR-ja. Vse ostalo je v oblaku. Vse stvari so tam lepo postavljene na papir, potem pa se to tudi zaključi. Če bi zaživel v praksi, bi bila

smiselna, ampak ne zaživi. Zakaj ne zaživi? Ker je vse skupaj zavito samo v neko teorijo, nobene konkretne stvari se niso razvile iz tega. [...] Verjetno bom šla prej v penzijo, preden bodo stvari pripravljene za implementiranje. [...] Mi se ravnamo po načelih, mislim da. Glede na to, kar nam je uporabno.» (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

»To sprejemam, kot neke vrste načela, potem pa je vse odvisno od samega piarovca. Če ta meni, da je to smotrno, da upraviči stroške recimo v družabna omrežja, potem ja. [...] Ne bi pa rekla, da je to neko moje vodilo, to pa ne morem reči. Je pa bilo v zadnjih letih pri nas veliko sprememb na bolje.« (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

Zanimivo pa odgovori tistih, ki namenjajo največ za merjenje in vrednotenje, kažejo neko neopredeljenost, brezbržnost do Barcelonske listine 2.0, kar je najbrž posledica tega, da zanje merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi sploh ne predstavlja nekega problema.

»Detajlno ne poznam vsebine, načelno pa. Ne vem, če prinaša kaj novega. Stvari se spreminjajo, ampak ne vem, če so spremembe vpliv listine ali okolja. Listina je po mojem odsev našega okolja. Bolj zrele organizacije načela bolj upoštevajo.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

»Zame merjenje sploh ni problem, na splošno pa je to problem v odnosih z javnostmi. Zanimivo, da za Barcelonsko listino sploh še nisem slišala, pa kar veliko spremljam dogajanje v stroki. Mislim, da je potrebna, ampak še bolj kot to, se mi zdi potrebno razložiti, zakaj so meritve potrebne. Ker velikokrat slišim od piarovcev, kaj mi bo pa nucalo to.« (Vodja odnosov z javnostmi 5 2016)

Večina intervjuvancev meni, da se od sprejetja prvotne listine leta 2010 do danes v praksi merjenja v Sloveniji ni kaj dosti spremenilo. Na klimo glede merjenja naj bi še največ vplivala želja po prijavljanju primerov dobrih praks na različna tekmovanja, kjer morajo podjetja vključiti tudi opis merjenja in vrednotenja.

5.3.3 Koliko v slovenskih podjetjih uresničujejo Barcelonska načela 2.0?

Skladnost prakse merjenja in vrednotenja z Barcelonskimi načeli 2.0 bom ponovno analizirala glede na skupine intervjuvanih podjetij glede na višino investicij v merjenje in vrednotenje v

odnosih z javnostmi. Analizirala bom prakso merjenja in vrednotenja v podjetjih ločeno po posameznih načelih.

Načelo 1: Zastavljanje ciljev in merjenje je temeljnega pomena za komuniciranje in odnosov z javnostmi.

Tudi tukaj se kažejo bistvene razlike med skupinami podjetij, ki različno investirajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi.

Prva skupina, se pravi tista podjetja, ki najmanj investirajo v merjenje in vrednotenje, se ponovno deli na dva pola.

Prvi pol ne razume pomena strateškega vodenja odnosov z javnostmi, kar se kaže skozi ohlapne strategije, ki se iz leta v leto ponavljajo in v veliki meri ne-konkretizirane cilje ali zelo enostavne cilje, vezane na neko neformalno preštevanje posledic komunikacijskih aktivnosti. Odgovori intervjuvancev pa kažejo tudi izrazito odklonilen odnos do strateškega načrtovanja na področju odnosov z javnostmi. Zdi se, da je motiv za vse, kar počnejo v okviru strateškega načrtovanja funkcije odnosov z javnostmi, zahteva vodstva. Hkrati pa sploh ne vidijo možnosti merjenja in vrednotenja izven okvirjev merjenja posledic komuniciranja.

»Imamo splošno strategijo, tako kot vsi sektorji. Strategija podpira poslovne cilje podjetja, to sploh ni vprašanje. Napisani so stebri komunikacije, [...] to kar je podjetju pomembno. [...] Ni konkretnih ciljev, merljivih. Imamo pa letne cilje zaposlenih. V komunikaciji je težko to meriti. Kaj boš meril pet člankov? Ko si zadaš merljive cilje, hitro nastanejo težave, ker začneš delati stvari na silo. Če bo cilj 10 člankov na mesec, boš dela na silo. [...] Pomembno se mi zdi, da imaš v strategiji osnovne smernice, ki jih potem prilagajaš glede na situacijo.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

»Mi pripravimo komunikacijske letne načrte, ki so sicer zelo okvirni, ker se pri nas stvari pogosto dogajajo od danes na jutri, tako da se potem zadeva prilagaja. Torej pripravimo nek krovni načrt, predvidimo stroške. Več ali manj se ga kar držimo, če pa kaj vmes pride pa zadeve prilagodimo. Vsebuje konkretne cilje, ki pa se kar ponavljajo iz leta v leto. Pač ti glavni cilji, povezani z imidžem, skrbjo za novinarje, ta glavne stvari so vedno noter ene in iste. So tudi merljivi cilji zapisani, recimo, da bomo izdali 6 izvodov časopisa in podobno. [...] Aktivnosti so več ali manj skladne s

strategijo, včasih pa gredo aktivnosti tudi izven tega konteksta. Več ali manj skoz gasimo požare, vsaj v zadnjih parih letih. Nekatere stvari pa je tudi težko kvantificirati, najlažje je napisati, koliko številčk časopisa boš izdal na leto in ugibati, za koliko se ti bo povečal obisk spletne strani. Če ne dosežeš teh ciljev, pač rečeš, se zgodi. Bo pa drugo leto boljše. Druge stvari pa težko meriš.» (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

Drugi pol prve skupine, torej tistih, ki najmanj investirajo v merjenje in odnose z javnostmi, dobro razume pomen strateškega upravljanja funkcije odnosov z javnostmi, komunikacijske strategije oz. letne načrte pripravljajo v skladu s poslovnimi in drugimi relevantnimi strategijami v podjetju, zastavljajo pa si tudi nekatere merljive cilje, ampak večinoma vezane zgolj na neposredne posledice komunikacijskih aktivnosti. Zavedajo se razlike med cilji, vezanimi na neposredne posledice aktivnosti in cilji, vezanimi na rezultate komunikacijskih programov. Stremijo sicer k drugim, v praksi pa se na koncu vseeno najpogosteje zatekajo k prvim, saj je merjenje le-teh enostavnejše. Hkrati pa pomen strategije vidijo predvsem v vrednotenju komunikacijskih aktivnosti, ne pa toliko tudi v načrtovanju, zaradi česar jih med drugim verjetno tudi nekoliko bolj »premetava« pri izvajanju aktivnosti in sledenju strategiji, kot razberemo iz odgovorov.

»Nujno pomembno je, da ima oddelek odnosov z javnostmi svojo strategijo. To je baza dela, to je nujno zaradi tega, da lahko delaš evalvacijo, ciljno vodenje, letne razgovore, polletne followupe. [...] Je pa strategija sledeča, najprej strategija organizacije, njej sledijo sektorske strategije, tudi strategija korporativnih komunikacij in ta je zelo tesno podprta s kadrovske strategijo, kakšne ljudi rabimo zato, da bomo to strategijo uresničili. [...] Nastavljeni cilji so merljivi, kjer je to možno. Je pa to problem odnosov z javnostmi oz. korporativnih odnosov z javnostmi, da povsod ne moreš biti v celoti merljiv. [...] Cilji, vezani na medije, pa se dajo meriti s klippingom in analizo medijskega poročanja. Najbolj optimalno to seveda ni, ampak pove pa nam kar veliko. [...] Bom rekel tako, opisno poveš, katere teme so ključne, potem pa kvantitativno lahko meriš recimo povečanje objav na neko temo napram lanskemu letu. V tem smislu je klipping čisto v redu orodje. Na žalost pa je okrog 50 % stvari, ki pridejo od zunaj, ki niso bile načrtovane v strategiji, gre za teme, ki niso bile proaktivno strateško načrtovane ali pa so celo popolnoma v nasprotju s strategijo. Nisem sicer obseden z nekim merjenjem, je pa fino, da imaš

čim več oziroma je treba paziti, da merjenje ne postane samo sebi namen. (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

Značilnost druge skupine podjetij, ki so po investicijah v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi nekje na sredini, je težnja po neposredni povezanosti komunikacijskih in poslovnih ciljev, ki se odraža na dva načina. Da se komunikacijski cilji zapišejo v poslovno strategijo ali obratno, da komunikacijski oddelek poslovne cilje zapiše kot svoje cilje. Oboje je najverjetneje rezultat nezmožnosti praktikov, da neposredno povežejo komunikacijske cilje s poslovnimi. Značilna za to skupino je tudi zelo velika težnja k postavljanju merljivih, kvantificiranih ciljev, kar je večinoma posledica kulture organizacije, ki je usmerjena v merjenje aktivnosti, in pa zahtev vodstva. Pri postavljanju ciljev veliko bolj kot podjetja iz prve skupine vključujejo tudi cilje, vezane na rezultate komunikacijskih programov. Kot že rečeno, pa si kot cilje zastavljajo tudi cilje, vezane na organizacijski izid. Takšen standarden cilj, ki se ga poslužuje velika večina, je zagotovo ugled, manj običajni in redkejši pa so cilji, vezani na konkretne poslovne rezultate, kot je izgradnja objekta, prodaja izdelkov in podobno. Le-te si je mogoče zastaviti samo v posebnih situacijah, ki omogočajo poslovni rezultat neposredno povezati s komunikacijskimi aktivnostmi v kratkem časovnem obdobju. V kolikor pa ta pogoj ni izpolnjen, je postavljanje takšnih ciljev nestrokovno. Še vedno pa imajo tudi v teh podjetjih pomembno vlogo prav tako cilji, vezani na same posledice komuniciranja, predvsem vezani na odnose z mediji, ki so pa vseeno nekoliko bolj kakovostno opredeljeni. Za to skupino pa je še posebej značilna tudi uporaba merjenja pred aktivnostmi in po aktivnostih ter težave pri določanju vrednosti končnega cilja.

»Komunikacijski cilji so tudi strateški cilji družbe. Od deset poslovnih ciljev sta kar dva komunikacijska. [...] Strategija vsebuje merljive cilje. V vseh dokumentih je metodološka stran zelo pomembna. Se pravi, da mora biti vse merljivo. Se mi zdi, da je to potrebno, drugače je lahko vse tako na splošno. Zdaj merimo vse na začetku aktivnosti in na koncu. Če kdaj ne postavimo ciljev, je razlog to, da se aktivnost pojavi adhoc. In parkrat, dokler se neke stvari niso zgodile, sploh nismo vedeli, kaj meriti. Določene stvari, ki se na novo pojavijo, prvo leto včasih ne vemo, šele z izvajanjem ugotovimo, kaj so parametri, ki so merljivi. Včasih tudi zastaviš kakšen cilj, pa potem vidiš, da bi bilo boljše, če bi ga zastavil kvalitativno namesto kvantitativno ali obratno.« (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

»Pri nas smo cilje konkretizirali. Je pa res, da izpolnjevanje teh ciljev ni odvisno samo od nas. Mi smo si pač zastavili takšne cilje, ki so v bistvu že sestavni del

poslovne strategije, ker niso samo odvisne od nas. [...] Nujno je, da se komunikacijska strategija nanaša na poslovno strategijo, ker so komunikacijski cilji nastavljeni na podlagi strategije poslovanja. [...] Če si dobro strategijo napisal, ne prihaja potem do razhajanja dejanske prakse z načrtovanimi aktivnostmi. [...] Postaviti realne cilje, to pa je zelo zanimivo (mišljeno kot zahtevno, op. avtorice). To je edini izziv. Včasih si presenečen, da lahko dosežeš toliko več, kot si načrtoval in potem se sprašujem, če smo si postavili prenizek cilj. Sploh glede na to, da doseganje ciljev ni vedno odvisno od samo od nas.» (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

»Mi si moramo postaviti zelo merljive KPI-je, vsaka služba, vsak sektor. To velja tudi za službo odnosov z javnostmi. Predvsem letni cilji so merljivi. Strateški se bolj ukvarjajo z ugledom kot takim, pa neko skrbjo za načrtovano proaktivnost in podobno, letni pa so zelo merljivi. Konkretnije, recimo za odnose z mediji imamo kazalnik, da mora biti na koncu leta vsaj 55 % objav ali tem proaktivnih, ki smo jih sami spodbudili. [...] Niso sicer vsi cilji merljivi, nekateri so tudi bolj opisni. Tisti, ki so bolj prioritetni, pa so merljivi. [...] Imamo pa tri merljive cilje. Ni potrebe po tem, da bi merili čisto vse cilje. Bistveno je, da veš, kam greš, pa da si postaviš enega na vsakem področju merljivega. Če imaš te ta prave, je dovolj. Sproti ciljev med letom ne prilagajamo. Letni cilji ostanejo enaki za celo leto. Po tem se meri uspešnost naše službe in po tem se meri tudi moja uspešnost. Tukaj imamo mi še en dodaten interen KPI. To pomeni, da nas ocenjujejo tudi drugi sektorji in službe.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

Za skupino podjetij, ki investirajo največ v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, je značilno, da imajo za večino aktivnosti določene merljive cilje, pomembni pa so jim tudi nemerljivi, kvalitativni oz. opisni cilji, saj se zavedajo, da vsega ne morejo izmeriti s številkami. Zdi se, da se pri konkretiziranju ciljev ne ozirajo na merljivost cilja ter da je v prvi vrsti pomembno, da cilj čim bolj relevantno opiše rezultate komunikacijskega programa. Tudi strategijo razumejo kot smernice, katerih se je treba držati, vendar pa ne za vsako ceno. Če se okolje spremeni, je potrebno spremeniti tudi cilje. Imajo večinoma zelo razdelano strateško upravljanje odnosov z javnostmi s krovnimi strateškimi dokumenti, letnimi načrti in načrti posameznih projektov. Pri postavljanju končnih vrednosti ciljev pa poudarjajo pomen dolgoročnih časovnih vrst podatkov, ki služijo kot orientacija. Vrednotenje aktivnosti razumejo kot krožno aktivnost, kjer je vsako merjenje hkrati tudi vhodni podatek za načrtovanje aktivnosti in tudi podatek za vrednotenje preteklih aktivnosti.

»Zmeraj moraš imeti načrt, da veš, v katero smer veslati. Načrt mora biti povezan s poslovno strategijo iz dolgoročnega vidika. Imamo letni načrt po aktivnostih. Vsebuje smernice, področja in konkretne aktivnosti z do koliko je to mogoče konkretnimi cilji. Znotraj projektnih načrtov pa zelo konkretne cilje, tako kvalitativne kot kvantitativne, odvisno od projekta. Nekateri stvari se da kvantificirati, druge ne in jih je potrebno opisati. Obstajajo sicer smernice, ki se jih držiš, vendar so načrti zato, da se prilagajajo. Treba je upoštevati trenutne okoliščine, da ne naredite več škode. Sicer pa je lažje postaviti cilje, ko imaš neko dolgoročno kvantitativno vrsto za sabo, ker imaš neko orientacijo. Lažje potem določiš konkreten realen cilj. [...] Ne gre za to, da imaš za cilj toliko in toliko dobrih objav. Komunikacija ne rešuje vseh problemov.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

Načelo 2: Merjenje rezultatov komuniciranja je bolj priporočljivo kot samo merjenje posledic komuniciranja.

Tudi na področju merjenja in vrednotenja odnosov z javnostmi obstajajo značilne razlike med opredeljenimi skupinami.

Prvi pol prve skupine, se pravi tistih, ki najmanj investirajo v odnose z javnostmi, pričakovano meri skoraj izključno posledice komuniciranja, medtem ko je merjenje rezultatov komuniciranja prej izjema kot pravilo. Hkrati pa sploh ne zaznavajo nekih potreb po večji merljivosti svojega dela. Se jim sicer zdi pomembno, vendar pa so mnenja, da lahko vse potrebno ocenijo tudi kar na pamet, saj komunikacijskih rezultatov in vplivov na organizacijski izid dejansko sploh ni mogoče izmeriti. Formalne raziskave razumejo kot nek nepotreben luksuz, zato izvajajo določene neformalne, pa tudi nekatere formalne raziskave kar sami. Značilno je tudi, da pri svojem delu ne uporabljajo nobenih podatkov raziskav oz. drugih podatkov, ki jih zbirajo v drugih oddelkih (na primer marketingu).

»Merjenje se mi zdi pomembno. Več tega bi morali početi, ker bi potem lažje načrtovali. Fatalni manjko pa to ni, bi bilo pa koristno. Ampak rabiš več sredstev in časa za take stvari. [...] Kliping analizo naredimo sami, ne vidim potrebe, da bi najemali zunanjo agencijo za to, saj to vse sami na hitro ocenimo. Mi dejansko vsakodnevno porabimo kar nekaj časa, da gremo skozi cel kliping, označimo vse za šefa, že pripravimo osnutke odgovorov. Pri nas je res vse na sprotni ravni.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»Se mi zdi, da je merjenje zelo pomembno zato, ker 90 % aktivnosti v PR ne moreš zmeriti. [...] Dejanske učinke v odnosih z javnostmi na ciljne skupine ni mogoče izmeriti. Ti lahko vidiš od uča, ti lahko oceniš s prstom, lahko tudi delaš raziskavo, ampak tisti dejanski učinek se mi zdi ni merljiv. [...] Ne vem pa, če je to sploh smisel odnosov z javnostmi, če je to sploh branža, ki bi morala biti merljiva.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

Drugi pol prve skupine se dobro zaveda pomena merjenja in vrednotenja za odnose z javnostmi, kljub temu pa v tej skupini še vedno prevladuje merjenje posledic komuniciranja. To pa ne pomeni, da ne izvajajo nobenih raziskav oz. da za svoje delo ne uporabljajo zbranih podatkov iz drugih oddelkov. Najpogosteje podjetja v tej skupini izvajajo raziskave ugleda in zadovoljstva zaposlenih. Je pa zanje v veliki meri značilna nekonsistentnost raziskav in drugih merjenj ter slabše razvito vrednotenje zbranih podatkov. Kaže se velika odvisnost od zunanjih agencij za merjenje in interpretacijo zbranih podatkov.

»Merjenje se mi zdi pomembno. Še posebej za načrtovanje pred pripravo programa komuniciranja. Tega se kar poslužujemo, je pa včasih problematičen dejavnik čas, sploh v tisti tretjini nepričakovanih aktivnosti. [...] Kar se tiče outputov, večinoma merimo še zgolj outpute, celo preveč. Večinoma medijske analize, pri interni komunikaciji pa se še vedno preveč poslužujemo merjenja outputov v smislu števila okrožnic, ne pa tega, kako so te okrožnice bile sprejete, razumljene. [...] To ne pomeni, da zanemarjamo višji nivo rezultatov, jih vključujemo, vendar še premalo [...] Bi rekla, da je pol neformalnih raziskav. [...] Velika prednost neformalnega zbiranja podatkov je, da zelo hitro dobiš vtis o temi, da lahko greš v pravo smer čim hitreje. [...] Outputov merimo več kot bi želeli, oucomov pa manj, kot bi želeli. [...] Je pa potrebno meriti tudi outpute, da se vidi, kaj delamo.« (Vodja odnosov z javnostmi 10 2016)

»Imamo zelo močne brand analize, zelo dobro razvite, imamo kliping analizo. Kar delamo v interni javnosti je doseg intraneta, koliko ljudi odpre, koliko ima lajkov in podobno. S tem skušamo ugotoviti, kaj deluje in prilagajati. Neformalnih raziskav nimamo, mi delamo vse z zunanjimi agencijami. Imamo tudi dnevni report, ki ga operativna ekipa pripravi v marketingu, kaj se dogaja na Facebooku. Na roke narejen, danes smo objaviti to in to, imeli smo 5 vprašanj in podobno.« (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

Druga skupina podjetij, torej tistih, ki so po investiranju v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi nekje na sredini, je nekoliko podobna drugemu polu prve skupine. Sami ali znotraj podjetja izvajajo različne raziskave zavedanja, stališč, vedenja ciljnih skupin, hkrati pa je merjenje posledic komuniciranja še vedno zelo pomembno. Zanimivo pa je, da preferirajo formalne kvantitativne raziskave. Raje kot kopico kazalnikov, merijo nekaj izbranih kazalnikov, ki jih spremljajo skozi čas. Ta skupina izstopa tudi po dvomu v realnost merjenja končnih rezultatov programov in merjenja vplivov na organizacijski izid, zaradi ne-direktne povezave med komunikacijo in rezultatom oz. izidom. Podatke raziskav pa uporabljajo tako za načrtovanje kot vrednotenje odnosov z javnostmi, pri merjenju pa se pogosto poslužujejo tudi metode merjenja prej in potem.

»Jaz sem sicer pragmatik. Treba je delat, ampak res pa je, da je treba tudi kdaj kaj zmeriti, da veš, kje si. Ni vedno vse samo občutek. [...] Merjenje ja, ampak v nekih zdravih merah. Ne pa da merimo čisto vse, vsak detajl. [...] Če veš, kaj želiš zmeriti, se mi ne zdi težavno. [...] So neki posredni učinki, ampak jaz mislim, da je načeloma težko to izmeriti tako, da lahko z gotovostjo rečeš, to je pa doprinos PRja. PR v resnici podpira to, kar korporacija ali neka družba dela. Ali to skomunicira učinkovito ali ne, je na nek način pomembno. Je pa tukaj še skupek drugih dejavnikov, ki na to vplivajo. [...] Pomembno je spremljati tako posledice komuniciranja kot rezultate.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

»Realno nikoli ni možno izmeriti dejanske učinke PRja. Merimo tako posledice kot rezultate. [...] Drugače pa je več vezano na posledice kot rezultate komuniciranja. [...] Nekatero kampanje merimo na začetku in koncu, letno pa imamo kliping in ugled. Merjenje zadovoljstva zaposlenih in interne klime tudi na letni ravni. Zadnjo raziskavo izvaja HR oddelek.« (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

»Zdi se mi pomembno, je pa merjenje izredno neoprijemljivo. Imamo samo določene metrike, ki jih lahko postavimo. Vse ostale metrike pa jih nimamo takoj. Lahko naredimo raziskavo, si postavimo cilje in potem čez 2 leti pogledamo, kje smo. Vmes pa se bo zgodila recesija oz. marsikaj se lahko zgodi in tako ne moreš izmeriti vpliva samo PR-ja na rezultat.« (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

Za tretjo skupino, torej skupino podjetij z najvišjimi investicijami v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, je značilno, da ne dvomijo v to, da je mogoče izmeriti rezultate komunikacijskih programov ali celo organizacijske izide. Zavedajo pa se, da je merjenje

zahtevno. Merjenje razumejo kot krožen proces, kjer se merjenje izmenjuje z izvajanjem aktivnosti. Za vrednotenje učinkovitosti komuniciranja uporabljajo najrazličnejše podatke, od podatkov formalnih raziskav, podatkov neformalnih zbiranj do najrazličnejših internih podatkov.

»Najbolj optimalno je, da bi merjenje potekalo tako, kot vse ostale stvari. Ko načrtuješ, si se od preteklih aktivnosti nekaj naučil in postaviš cilj. Ko izvedeš aktivnosti, preveriš. Vaja se ponavlja. Ne smeš gledati samo komunikacijske matrike, pač pa vse matrike v podjetju, prodajo, pritožbe, obiski spletnih strani, marketinški vložek. Vsem tem dodajaš del matrike. Torej uporabljamo ankete, notranje podatke, kliping, tržne analize, poznavanje konkurence in podobno. Po moje je možno meriti dejanske učinke PR-ja. Se da, ampak je odvisno od ciljev. [...] Merimo aktivnosti po vsaki kampanji, razumevanje sporočil, dobre prakse primerjamo z drugimi podjetji. [...] Lahko ti olajša vse, to da imaš daljšo časovno vrsto. Vse merimo kontinuirano, dnevno, tedensko, mesečno, kvartalno, letno. Projekt merimo na koncu, sproti kontinuirano pa merimo, kaj se dogaja. Če je strošek na klik večji od x, se kampanja takoj ustavi, tako optimiziramo poslovanje. [...] Oboje je pomembno, tako merjenje posledic komuniciranja kot merjenje rezultatov programov. [...] Ni važen samo finančni vložek v merjenje in vrednotenje, potrebno je upoštevati tudi ljudi, ki pripravljajo vprašalnike, analize in podobno. Če oboje seštejem, je vrednost cca. 25 % sredstev za komuniciranje.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

Načelo 3: Vpliv na organizacijsko učinkovitost je mogoče in potrebno meriti.

Celotna prva skupina podjetij z najnižjimi investicijami v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi ne meri nobenih vplivov komunikacijskih aktivnosti na sam izid organizacije. Prav tako pa tudi ne čutijo nobene potrebe po tovrstnem merjenju. Za finančno ovrednotenje odnosov z javnostmi pa uporabljajo kazalnik AVE.

»Merjenje učinkov na poslovno uspešnost pri nas ni pomembno. Sama meritev tudi ne more vplivati na rezultat. Na rezultat vpliva načrt in sama izvedba. [...] Ta poročila (za vodstvo, op. avtorja) so čisto faktografska, opišemo, kaj se je delalo. Poslali smo toliko in toliko sporočil za javnost na to in to temo, izdali smo toliko in toliko št. časopisov, v tem smislu. [...] Ni neke težnje vodstva po bolj merljivem dokazovanju uspešnosti.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»Mi tega v taki obliki ne merimo neposredno na poslovne rezultate. Smatram odnose z javnostmi kot investicijo, ne kot strošek. Ne znam povedati, ali je to pomembno. [...] Mi poročamo 1x mesečno na upravi, predvsem novinarski del in ugled podjetja, ter o posameznih projektih. Pri tem uporabimo konkretne podatke, vezane na medijsko analizo, ugled, pa tudi posamezne ankete med zaposlenimi. [...] Sicer pa mi že zdaj lahko delno finančno ovrednotimo (misli na AVE, op. avtorja). Vodstvo si to zagotovo želi, ker pač so poslovneži in vedno merijo čez denar.« (Vodja odnosov z javnostmi 7 2016)

Tudi druga skupina podjetij, se pravi tistih, ki so v sredini po investicijah v mejenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, ne meri nobenih vplivov komuniciranja na organizacijsko učinkovitost. Hkrati pa izražajo tudi dvom, da je to sploh mogoče meriti.

»Se mi zdi pomembno, ampak spet smo tam, če je to sploh možno določati. Ker če bo prodaja znižala izdelek za 30 %, bo potem rekla, da je zato prodala več, ne zato, ker smo mi komunicirali, da je bil ta izdelek trajnostno pridelan. [...] Zato se mi zdi to izredno posploševanje, nevarno posploševanje. Odnosi z javnostmi naredijo veliko, ne naredijo pa vse. Včasih se da, odvisno od samega projekta. Da se hipne učinke, ne pa dolgotrajnih, koliko je recimo vplivajo povečanje zaupanja na prodajo skozi čas. [...] Edina metrika, s katero se lahko definira PR, je samo AVE. [...] Definitivno poročam o mesečnih medijskih analizah, ostalo po projektih. Imeli smo ta projekt, stal nas je toliko, take in take stvari smo delali, taki in taki rezultati so bili. In na koncu medijska analiza glede na projekt.« (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

»Meni se zdi to nemogoče meriti. Ker ti ne veš, kakšen učinek na poslovne rezultate ali direktno na prodajo je imela neka PR aktivnost. Si ne predstavljam, kako bi to zmeril. Ali je imela PR aktivnost 1 % in drugo marketinška aktivnost, ali prodajna aktivnost ali pa je bil to nek popust. [...] Jaz mislim, da to ni pomembno sploh ločevati. To je bolj fama nekih bolj teoretikov, kot praktikov.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

Tudi med podjetji iz tretje skupine, ki največ vlagajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, se zdi, da je merjenje vplivov komuniciranja na poslovno učinkovitost bolj izjema kot pravilo. Kljub temu pa ta skupina za razliko od ostalih kaže veliko večje razumevanje in poznavanje metod za merjenje vplivov na organizacijsko učinkovitost ter digitalizacijo in

avtomatizacijo merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi, ki omogoča ugotavljanje posrednih vplivov komuniciranja na kazalnike poslovne učinkovitosti.

»Računanje direktnih finančnih učinkov te lahko privede nekam, kjer boš samo to računal. To je samo eden od pomembnih dejavnikov merjenja. Kratkoročni ROI je lahko super, dolgoročni pa ne. Računanje ROI pa je frajersko. [...] Merjenje učinkov na poslovne rezultate je odvisno od tega, kje ti ocenjuješ, da vstopaš v ta lijak. [...] Ugled je lahko tudi eden od tveganj, to se pozna na poslovnih ciljih na dolgi rok. [...] Če nimaš dolgoročne časovne vrste, ne veš, če je mali učinek. [...] Ločimo učinke, ki jih naredijo odnosi z javnostmi in druge službe, upoštevamo vse meritve, ki so na voljo. Rezultati so ločeni, učinki skupni, razen včasih se da ločiti. Načeloma imamo vsak svoje kazalnike, povezane s cilji. Točno veš, katera orodja si uporabljal v katerem obdobju. Sicer pa preveč gledamo ločeno, saj imamo skupne cilje. [...] Uporabljamo sistem za spremljanje poslovne uspešnosti. Kontinuirano spremljamo kazalnike skozi čas in skozi projekte. Uporaba takih sistemov se mi zdi smiselna, kolikor je mogoče. Deloma imamo računalniško podprto. Poročila se generirajo avtomatsko, podatke pa ročno interpretiramo.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

Načelo 4: Merjenje in vrednotenje zahteva kvalitativne in kvantitativne metode.

V celotni prvi skupini podjetij, ki najmanj investirajo v merjenje in vrednotenje, prevladujejo predvsem kvantitativne formalne raziskave in kvalitativno neformalno zbiranje podatkov v obliki kakšnih pogovorov, opazovanj in podobno. Medtem ko se v drugi in še posebej tretji skupini večji poudarek daje tudi kvalitativnim formalnim raziskavam.

»Prevladujejo kvantitativne raziskave, kvalitativno merimo zelo malo.« (Vodja odnosov z javnostmi 10 2016)

»Raziskave so načrtovane in je veliko tudi kvalitativnega. Po moje je najboljša kombinacija obojega, tako kvalitativnih kot kvantitativnih raziskav. Ne moreš reči samo kvantitativne, ker ti številka nič še ne pove, rabiš neko vsebino zadaj.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

Načelo 5: Oglasna protivrednost (AVE) ni vrednost komuniciranja.

Glede na podatke raziskave uporaba kazalnika oglasne protivrednosti ni povezana s stopnjo razvitosti merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi. Podjetja, ki uporabljajo kazalnik oglasne protivrednosti, se namreč pojavljajo v vseh treh opredeljenih skupinah. Zdi pa se, da je uporaba kazalnika še vedno precej pogosta, če sklepamo po tem, da ga izračunava 8 od 10 v raziskavo vključenih podjetij, čeprav nekateri od teh trdijo, da zanje nima pomena. Spet drugi pa vidijo oglasno protivrednost kot pomemben kazalnik vrednosti komuniciranja. Za podjetja, ki so del mednarodnih koncernov, pa oglasna protivrednost predstavlja orodje za primerjavo učinkovitosti odnosov z javnostmi med različnimi državami.

»Zame nič ne pomeni oz. ima zelo majhen pomen. Mi pri poročanju naredimo celo analizo, AVE je samo en del, ne najpomembnejši. Posebej merimo, koliko je vrednost pozitivnih, koliko nevtralnih in koliko negativnih člankov. Pri tem se upošteva celoten članek.« (Vodja odnosov z javnostmi 7 2016)

»Je edina stvar, ki jo za enkrat lahko pokažemo in rečemo, da je to rezultat PRja. Merimo pa samo pozitivne proaktivne objave.« (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

»AVE uporabljamo. Meni se zdi čisto v redu, da dobiš nek pregled, ni pa nek zveličaven način merjenja. Je pa fajn, da je, da vidiš, kaj si naredil, kaj si dosegel. Upošteva se celoten članek.« (Vodja odnosov z javnostmi 5 2016)

»Je pomemben in ni. En mali kazalnik. V okviru medijske analize spremljamo 10 metrik, AVE je samo en kazalnik, sam ne pove dosti. Spet je pomemben odnos skozi čas. Pri izračunavanju se uporablja celotna pojavnost.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

Načelo 6: Družbena omrežja je mogoče in potrebno meriti dosledno z drugimi medijskimi kanali.

Samo v polovici podjetij, vključenih v raziskavo, je odgovornost za družbena omrežja znotraj podjetij dodeljena oddelkom za odnose z javnostmi. Le-ta podjetja so enakomerno porazdeljena po vseh treh opredeljenih skupinah podjetij. Razlikuje pa se pristop k merjenju družbenih omrežij posameznih skupin podjetij. Podatki namreč kažejo, da z višjimi investicijami v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi istočasno narašča tudi kakovost meritev, od neformalnega vsakodnevnega spremljanja objav na Facebooku do natančno

opredeljenih ciljev za družbena omrežja in merjenje ključnih kazalnikov. Intervjuvanci pa so izrazili tudi potrebo po avtomatiziranem orodju za celovito merjenje družabnih omrežij, vključno z merjenjem sentimenta (po vzgledu iz tujine), kar bi merjenje družabnih omrežij približalo analizi klasičnih medijskih objav, ki pa ga trenutno še ni na slovenskem trgu.

»Jaz sem cel dan na Facebooku in čekiram strani, ki so z nami povezane. To ni po nalogu posloводства, to je del dnevne rutine.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»To je naša želja, da bi družbene medije naredili bolj merljive, ampak v Sloveniji ni orodja, ki bi meril bolj specifično sentiment na družabnih omrežjih.« (Vodja odnosov z javnostmi 1 2016)

»Merimo samo podatke, ki se jih da znotraj sistemov. Kar Facebook in Twitter omogočata, ker nimamo nekega merjenja tonalitete komunikacij, ker v Sloveniji zaenkrat ni toola. Slovenija je tako majhna, da niti ne vem, če potrebujemo tak tool. V Nemčiji, kjer imajo dva milijona sledilcev, rabijo sistem, ki te opozori, da se nekaj dogaja. Mi za vsako težavo vemo. Imamo strategijo samo za družbene medije in cilje. Merimo kvaliteto in kvantiteto. Imamo tudi KPI-je za vse blogerje, s katerimi sodelujemo.« (Vodja odnosov z javnostmi 6 2016)

»Merimo z analizo vsebine, spletno in iskalno analitiko in anketnimi vprašalniki. Problem metrike je ogromno podatkov, ki jih je potrebno pametno prioritizirati in uporabiti. Imamo natančno opredeljene cilje, ki jih želimo doseči s pojavljanjem v družbenih medijih« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

Načelo 7: Merjenje in vrednotenje mora biti pregledno, dosledno in veljavno.

Preglednost, doslednost in veljavnost merjenja se prav tako sorazmerno izboljšuje z višanjem sredstev, namenjenih za merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi. Medtem ko prva skupina uporablja veliko neformalnih zbiranj podatkov, ne-transparentnih, znotraj podjetja narejenih raziskav, oz. merjenja izvaja nekonsistentno, se stanje skozi drugo in tretjo skupino bistveno izboljšuje.

»Je pomembno, ampak to terja denar. Pa včasih tudi nima smisla, ker dobivaš skozi čas podobne rezultate.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»Ključno pomembno. Merjenje ne sme biti fejkano. Neformalno je neka informacija, ki jo je treba upoštevati, zanašati na to se pa ni. Lahko dobim pet različnih mnenj. Kar merimo je na neki periodiki in zunanji izvajalci.« (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

»Ena od tistih stvari, ki ti dajo dolgoročno učinkovitost. Pomembna so tako neformalna kot formalna zbiranja podatkov. Potrebno pa jih je pametno znat uporabljati, razumet. Je pa tako, da je pri širših ciljnih skupinah težko z neformalnimi metodami.« (Vodja odnosov z javnostmi 9 2016)

5.3.4 Kateri dejavniki vplivajo na uresničevanje oz. neupoštevanje Barcelonskih načel 2.0?

Po mnenju intervjuvancev so razlogi za neuresničevanje Barcelonskih načel 2.0 in sploh za pomanjkljivo merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi predvsem pomanjkanje virov (časa, denarja, kadrov), politike vodstva, uspešnosti podjetja, neznanja praktikov, pa tudi zavedanja o pomenu merjenja in prioritete. Med razlogi pa se lahko najdejo tudi različni strahovi pred dejanskim stanjem.

»Mislim, da je to pomanjkanje zavedanja, denarja, resursov, prioritete, ena taka kombinacija vsega naštetega. Mislim, da podjetja, ki veljajo za market leaderja v komunikaciji, vlagajo v merjenje več.« (Vodja odnosov z javnostmi 3 2016)

»Ne merijo, ker ne vedo, kako se to počne, ker ne vedo, da sploh obstajajo merilna orodja, čas pa denar seveda. Zagotovo tudi odvisno od dejavnosti, ampak ne v taki meri, da bi lahko rekli, da eni rabijo ful, eni pa nič.« (Vodja odnosov z javnostmi 2 2016)

»Razlogi za ne-merjenje so po moje predvsem strahovi pred razkritjem, pred realnim stanjem, razodetje, da delaš nekaj narobe. Kolikor ti samo delaš in misliš, da prav delaš, je ful lažje. Ko pa enkrat vidiš, da ne delaš dobro, pa moraš nekaj spremeniti in je težje.« (Vodja odnosov z javnostmi 8 2016)

»Če se nič ne meri, pomeni, da ni razumevanja za PR. Predvsem pozitivnega odnosa do PRja ni.« (Vodja odnosov z javnostmi 4 2016)

Po ugotovitvah Macnamare pa pravi razlog za pomanjkljivo merjenje oz. ne-merjenje v odnosih z javnostmi dejansko ni v pomanjkanju različnih virov (časa, denarja in podobno), kot največkrat navajajo praktiki, pač pa interes samih praktikov za merjenje. Le-ta pa je predvsem posledica razumevanja vloge odnosov z javnostmi v organizaciji. Ali praktiki razumejo odnose z javnostmi v smislu modela tiskovnega predstavništva ali v smislu sodobnega dvosmernega simetričnega modela komuniciranja oz. nekje vmes (Macnamara 2006). In prav to tezo lahko potrdimo tudi na osnovi rezultatov pričujoče raziskave. Uresničevanje šestih od sedmih Barcelonskih načel 2.0 je odvisno od modela razvojne stopnje odnosov z javnostmi. Ta teza se ni potrdila le v primeru 5. načela, ki zavrača uporabo kazalnika oglasne protivrednosti (AVE) za vrednotenje odnosov z javnostmi.

Po drugi strani pa lahko na osnovi rezultatov raziskave zavrremo tezo Thorsona in kolegov (2015), da na merjenje vpliva predvsem inovativna in proaktivna kultura organizacije. Analiza organizacijske kulture preučevanih podjetij je pokazala, da so podjetja z inovativno organizacijsko kulturo porazdeljena po različnih skupinah podjetij glede na stopnjo investiranja v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi. Enako kot tudi podjetja iz tehničnih, bolj inovativnih gospodarskih dejavnosti. Zanimivo je, da se je v najvišjo skupino z najvišjo stopnjo investiranja v odnose z javnostmi uvrstilo celo podjetje s precej konzervativno kulturo in dejavnostjo. Prav tako na osnovi podatkov raziskave ne moremo reči, da je razvitost komuniciranja v družbenih omrežjih povezana s stopnjo merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi.

Na osnovi podatkov raziskave tudi ne moremo potrditi ugotovitve Wrighta in kolegov, ki so ugotovili, da na kakovost programov merjenja v odnosih z javnostmi vpliva tudi pritisk s strani menedžmenta po dokazovanju finančne vrednosti odnosov z javnostmi. Zaradi nesposobnosti dokazovanja finančne vrednosti odnosov z javnostmi pa se praktiki nato zatekajo k metodam, ki jih je stroka že zdavnaj ovrгла (kot je na primer oglasna protivrednost) (Wright in drugi 2009). Skozi intervjuje namreč sploh nismo zaznali pritiskov menedžmenta po dokazovanju finančne vrednosti odnosov z javnostmi. Prav tako pa se uporaba kazalnika oglasne protivrednosti pojavlja v vseh skupinah podjetij, kar nakazuje na to, da njena uporaba ni odvisna od (ne)sposobnosti dokazovanja finančne vrednosti odnosov z javnostmi.

6 ZAKLJUČEK

Uresničevanje Barcelonskih načel 2.0 v praksi je pomembno zaradi zagotavljanja višje kakovosti odnosov z javnostmi in večje učinkovitosti organizacij. Pomembno pa je tudi za ugled same stroke in pomen funkcije odnosov z javnostmi v organizacijah. Oddelki odnosov z javnostmi, ki imajo razvito kakovostno politiko merjenja in vrednotenja svojih aktivnosti, imajo v podjetjih večji vpliv, so del strateškega upravljanja podjetja ter so sposobni enakovredno, kot ostali oddelki v podjetju, dokazati vrednost svojih aktivnosti.

Dejstvo pa je, da je merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi, kljub nenehnim strokovnim razpravam na to temo, v praksi že vrsto let precej zanemarjeno. Sprejetje Barcelonskih načel pa po dolgih letih pomeni prvi resen poskus mednarodne strokovne javnosti, da ta dolgotrajen trend končno spremeni.

Seveda pa sprejetje neke listine samo po sebi še ne pomeni nič, v kolikor ne bo tako strokovna kot akademska sfera dala vse napore v to, da Barcelonska načela 2.0 približa praktikom odnosov z javnostmi. Za to pa je v prvi vrsti potrebno poznati samo prakso merjenja in vrednotenja in dejanske razloge za ne-uresničevanje načel.

Raziskovanje tega je bil tudi osnovni namen moje raziskave in pričujoče magistrske naloge.

V raziskavi sem tako opredelila štiri tipične skupine podjetij, ki različno uresničujejo Barcelonska načela 2.0, kar je predvsem posledica različnega razumevanja vloge odnosov z javnostmi v podjetjih oz. različnih razvojnih stopenj odnosov z javnostmi.

V prvi skupini so tako podjetja, ki se ne zavedajo pomena merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi in ki posledično tudi najmanj investirajo v merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi. Vodenje odnosov z javnostmi poteka večinoma brez neke prave strategije in konkretnih komunikacijskih ciljev ali pa si zastavljajo zelo enostavne komunikacijske cilje, vezane na neko neformalno preštevanje posledic komunikacijskih aktivnosti. Merijo skoraj izključno samo posledice komuniciranja, hkrati pa sploh ne zaznavajo nekih potreb po večji merljivosti svojega dela. Zdi se jim, da lahko vse potrebno ocenijo kar na pamet, sicer pa se največ časa ukvarjajo z odnosi z mediji in kriznim komuniciranjem. Njihovo razumevanje funkcije odnosov z javnostmi je še najbližje modelu tiskovnega predstavništva.

V drugi skupini so podjetja, ki se že bistveno bolj zavedajo potrebe po merjenju in vrednotenju v odnosih z javnostmi, čeprav v praksi še vedno prevladuje le merjenje posledic

komuniciranja. Vodenje odnosov z javnostmi v tej skupini ni več prepuščeno naključju, pač pa sledi komunikacijski strategiji oz. letnim načrtom, ki so v skladu s poslovnimi in drugimi relevantnimi strategijami v podjetju. Komunikacijske cilje poskušajo vsaj delno konkretizirati, pri merjenju pa so v veliki meri še vedno nekonsistentni. Ta skupina kaže tako značilnosti modela tiskovnega predstavništva kot asimetričnega dvosmernega modela. Zanje je namreč značilno, da se razumevanje funkcije odnosov z javnostmi in dejanska praksa zelo razhajata. Stremijo k višjemu modelu, praksa pa je še vedno marsikdaj na nižji stopnji. Razlogi za to so različni, od kompleksnega okolja, v katerem delujejo, do same organiziranosti oddelka znotraj podjetja, ki jim onemogoča napredovanje. Za merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi pa skupaj s prvo skupino namenjajo najmanj sredstev.

Podjetja v tretji skupini se zelo dobro zavedajo potrebe po merjenju in vrednotenju v praksi odnosov z javnostmi, pri postavljanju ciljev pa veliko bolj kot prvi dve skupini vključujejo tudi cilje, vezane na rezultate komunikacijskih programov, pa tudi posamezne cilje, vezane na izid celotne organizacije. Še vedno pa imajo tudi v teh podjetjih pomembno vlogo cilji, vezani na same posledice komuniciranja, predvsem vezani na odnose z mediji, ki pa so vseeno nekoliko bolj kakovostno opredeljeni. Sami ali znotraj podjetja izvajajo različne raziskave zavedanja, stališč in vedenja ciljnih skupin, pri tem pa izbirajo predvsem formalne kvantitativne raziskave. Zanje je značilna težnja po postavljanju merljivih, kvantificiranih ciljev ter težnja po neposredni povezanosti komunikacijskih in poslovnih ciljev, ki se odraža na dva načina. Da se komunikacijski cilji zapišejo v poslovno strategijo ali obratno, da komunikacijski oddelek poslovne cilje zapiše kot svoje cilje. Oboje je najverjetneje rezultat nezmožnosti praktikov, da neposredno povežejo komunikacijske cilje s poslovnimi. S tem pa je najverjetneje tudi povezan njihov odnos do Barcelonske listine 2.0, ki kaže na nekakšno nemoč in hkrati jezo zaradi listine, katero ocenjujejo kot premalo uporabno v smislu konkretnih rešitev, kako naj merijo v podjetjih. Ta skupina je še najbližje asimetričnemu dvostranskemu modelu, saj svojo vlogo razume predvsem v okvirih nekakšnega prevajalca, ki poskrbi, da končne javnosti »pravilno« interpretirajo dejanja podjetja.

Četrta skupina podjetij namenja za merjenje in vrednotenje v odnosih z javnostmi največ, njihovo razumevanje odnosov z javnostmi pa se še najbolj približuje dvosmernemu simetričnemu modelu. Zanje je poleg visoke vpetosti v vse pore organizacije in visoke interne moči značilno predvsem poudarjanje pomena družbene odgovornosti podjetja ter enovit nastop na trgu. Za večino aktivnosti imajo določene merljive cilje, pomembni pa so jim tudi nemerljivi, kvalitativni cilji, saj se zavedajo, da vsega ne morejo izmeriti s številkami. Imajo

večinoma zelo razdelano strateško upravljanje odnosov z javnostmi s krovnimi strateškimi dokumenti, letnimi načrti in načrti posameznih projektov. Pri postavljanju končnih vrednosti ciljev pa poudarjajo pomen dolgoročnih časovnih vrst podatkov, ki služijo kot orientacija. Vrednotenje aktivnosti razumejo kot krožno aktivnost, kjer je vsako merjenje hkrati tudi vhodni podatek za načrtovanje aktivnosti in tudi podatek za vrednotenje preteklih aktivnosti. Je pa tudi v tej skupini merjenje vplivov komuniciranja na poslovno učinkovitost bolj izjema kot pravilo.

Kot je razvidno iz opisa skupin, stopnja uresničevanja Barcelonskih načel 2.0 narašča iz skupine v skupino. Izjema je le Barcelonsko načelo 2.0, povezano s kazalnikom oglasne protivrednosti (AVE). Ta kazalnik se kljub temu, da ga stroka že vrsto let zavrača, uporablja v prav vseh skupinah. Razlog za to je najbrž večplasten (enostavnost, primerljivost, finančna vrednost), zaradi česar ga bo še težje izriniti iz uporabe.

Sicer pa je najpomembnejša ugotovitev raziskave, da je uresničevanje Barcelonskih načel 2.0 ter merjenja in vrednotenja v odnosih z javnostmi nasploh odvisno predvsem od zaznane potrebe s strani praktikov. Praktik, ki razume odnose z javnostmi v okvirih modela tiskovnega predstavništva, kar pomeni, da si prizadeva predvsem za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, namreč pričakovano nima nobene posebne potrebe po merjenju. Šele z vzpostavitvijo dvosmerne komunikacije nastane potreba po merjenju in vrednotenju, ki pa se z iskrenim interesom po razumevanju javnosti še stopnjuje.

Zato Barcelonska listina 2.0 ali katerakoli naslednja različica načel o merjenju ne more spremeniti trenda ne-merjenja v odnosih z javnostmi, kar se je do sedaj tudi že pokazalo. Ta trend se lahko spremeni samo z izobraževanjem praktikov odnosov z javnostmi ali morda tudi s certificiranjem strokovnjakov za odnose z javnostmi. Problem prakse odnosov z javnostmi je namreč tudi v tem, da dandanes lahko poklic strokovnjaka za odnose z javnostmi opravlja kdorkoli, ne glede na njegovo formalno oz. neformalno izobrazbo. Kar pa v končni fazi daje slabo luč na celotno disciplino.

Vse to pa ne pomeni, da Barcelonska listina 2.0 nima nobenega pomena. Pomembna je predvsem zaradi zagotavljanja standardov merjenja v odnosih z javnostmi, ki so lahko v pomoč vsem tistim, ki so potrebo po merjenju že prepoznali. Bo pa potrebno še veliko dela s strani strokovnih združenj odnosov z javnostmi, da bo strokovna javnost Barcelonska načela 2.0 razumela in jih prepoznala kot svoja.

7 LITERATURA

AMEC (International Association for the Measurement and Evaluation of Communications). 2010. *Barcelona Declaration of Measurement Principles*. London: AMEC. Dostopno prek: http://amecorg.com/wp-content/uploads/2012/06/Barcelona_Principles.pdf. (28. februar 2016).

--- 2011. *Valid Metrics for PR Measurement. Putting The Principles Into Action. Based on the Barcelona Declaration of Measurement Principles*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/downloads/resource/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf> (28. februar 2016).

--- 2015a. *Barcelona Principles 2.0*. London: AMEC. Dostopno prek: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf>. (28. februar 2016).

--- 2015b. *How the Barcelona Principles have been updated*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated/>. (28. februar 2016).

Barcelonska načela merjenja 2.0 – infografika. 2016. Dostopno prek: <http://www.propiar.com/wp-content/uploads/2016/04/Barcelonska-na%C4%8Dela-evalvacije-infografika.jpg> (12. Maj 2016).

Baskin, Otis, Hahn, Joe, Seaman, Samuel, Reines, Dan. 2010. Perceived effectiveness and implementation of public relations measurement and evaluation tools among European providers and consumers of PR services. *Public Relations Review* 36: 105–111.

Broom, G. M. in Dozier, D. M. 1990. *Using research in public relations*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H. in Broom, Glen M. 1999. *Effective Public Relations. Eight Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Ehling, William P. in Dozier, David M. 1992. Public Relations Management and Operations Research. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. Grunig, James E., 251–284. NJ: Lawrence Erlbaum Association.

Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Grunig, J. E., ur. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.

Grunig, James E. 2008. Conceptualizing Quantitative Research in Public Relations. V *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*, ur. Van Ruler, Betteke, Tkalac Verčič, Ana in Verčič, 88 – 119. New York: Routledge.

Grunig, L., Grunig, J., in Dozier, D. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association.

Grunig, Larissa A., Grunig, James E. in Verčič, Dejan. 1998. Ali so načela 'odličnosti' IABC splošno veljavna. Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade. *Teorija in praksa* 35 (4):714 – 737.

Grunig, J. E. in Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Hon, Linda Childers in Grunig, James E. 1999. *Guidelines for measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public Relations.

IPRA (International Public Relations Association). 1994. *Public Relations Evaluation: Professional Accountability. IPRA Gold Paper No.11*. London: IPRA.

Likely, Fraser in Watson, Tom. 2013. Measuring the Edifice: Public Relations Measurement and Evaluation Over the Course of 40 Years. V *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics (celebratory book for James E. Grunig und Larissa A. Grunig)*, ur. Sriramesih, Krishnamurthy, Zerfass, Ansgar, Kim, Jeong-Nam, 143–162. New York: Routledge.

Lindenmann, W. K. 2003. *Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Dostopno prek: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf (28. februar 2016).

--- 2005. *Putting PR measurement and evaluation into historical perspective*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Dostopno prek: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR_History2005.pdf (28. februar 2016).

Macnamara, Jim. 2006. *The Fork in the Road of Media and Communication Theory and Practice, Presented at the 4th Annual Summit on Measurement*, Sept. 29, 2006, Portsmouth, New Hampshire, USA. Dostopno prek: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/MacnamaraPaper_b.pdf (28. februar 2016).

--- 2014. *The development international standards for measurement and evaluation of public relations and corporate communication: A review*. Sydney, NSW: Australian Centre for Public Communication, University of Technology Sydney.

Michelson, David in Stacks, Don W. 2011. Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal* 5 (2). Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/DonStacks-and-David-Michaelson.pdf>.

Podnar, Klement in Golob, Ursa. 2009. Reconstruction of public relations history through publications in Public Opinion Quarterly. *Journal of Communication Management* 13 (1): 55 – 76.

Stacks, Don W. in Bowen, Hannon A., ur. 2013. *Dictionary of Public Relations Measurement and Research. Third Edition*. Institute for Public Relations.

Thorson, Kjerstin, Michaelson, David, Gee, Emily, Jiang, Jun, Lu, Zijun, Luan, Grace, Weatherly, Kaylee, Pung, Sha-lene, Qin, Yihan in Xu, Jing. 2015. Joining the Movement?: Investigating Standardization of Measurement and Evaluation Within Public Relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 2, (1). Institute for Public Relations. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/MichaelsonEtcArticle.pdf> (28. februar 2016).

Vodja odnosov z javnostmi 1. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 2. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 3. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 4. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 5. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 6. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 7. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 8. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 9. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, april.

Vodja odnosov z javnostmi 10. 2016. *Intervju z avtorjem*. Maribor, april.

Watson, T. 2005. ROI or evidence-based PR: The language of public relations evaluation. *PRism* 3. Dostopno prek: http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/Issue3/Watson.pdf (28. februar 2016).

--- 2011. An initial investigation on the use of 'Return on Investment' in public relations practice. *Public Relations Review* 37: 314 – 317.

--- 2012. The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review* 38 (3): 390 – 398.

Watson, T. in Noble P. 2007. *Evaluating Public Relations (2nd ed.)*. London: Kogan Page.

Watson, Tom in Zerfass, Ansgar. 2011. Return on investment in public relations: A critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives. *PRism* 8 (1). Dostopno prek: http://www.prismjournal.org/fileadmin/8_1/Watson_Zerfass.pdf (28. februar 2016).

Wright, D. G., Gaunt, R., Leggetter, B., and Zerfass, A. 2009. *Global survey of communications measurement 2009 – Final Report*. London: Benchpoint. Dostopno prek: http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/08/Global-Survey-Communications_Measurement-20091.pdf (28. februar 2016).

Zerfass, A. 2008. The corporate communications scorecard – a framework for managing and evaluating communication strategies. V *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*, ur. Van Ruler, Betteke, Tkalac Verčič, Ana in Verčič, 139–153. New York: Routledge.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., in Moreno, A. 2010. *European Communicaton Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relatons in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. Brussels: EACD/ EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., in Tench, R. 2015. *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. 2011. *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version)*. Brussels: EACD, EUPRERA. Dostopno prek: www.communicationmonitor.eu (28. Februar 2016).

PRILOGA: Opomnik za izvedbo pol-strukturiranih globinskih intervjujev

Podatki o respondentu:

- Ime in priimek, funkcija v podjetju
- Datum intervjuja

Tematski sklopi:

1. STRUKTURA ODDELKA IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU

- Ali lahko na kratko opišete oddelek odnosov z javnostmi in njegovo vlogo v podjetju?
 - Koliko ljudi je zaposlenih v oddelku?
 - Kako je oddelek organiziran? Kot samostojen oddelek ali kot del marketinga oz. drugega oddelka?
 - Kje je oddelek pozicioniran znotraj podjetja? Komu neposredno odgovarja?
 - Ali je vodja oddelka odnosov z javnostmi član uprave oz. poroča neposredno vodstvu podjetja?
 - Ali oddelek redno sodeluje z drugimi oddelki, kot je marketing, kadrovska, pravna, finančna služba itd. oz. z vodstvom podjetja? Ali je to sodelovanje uspešno, učinkovito ali ne?
 - Kakšen vpliv ima po vašem mnenju oddelek odnosov z javnostmi v podjetju? Koliko vodstvo upošteva vaše mnenje? Ali ste po navadi povabljeni na sestanke vodstva podjetja, kjer se sprejemajo pomembne strateške odločitve?
- Kako bi po vašem mnenju morali biti organizirani oddelki odnosov z javnostmi v podjetjih in kakšno vlogo bi morali imeti?

2. PREVLADUJOČE AKTIVNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

- Katera so po vašem mnenju najpomembnejša področja odnosov z javnostmi in zakaj?
- S katerimi področji odnosov z javnostmi pa se v vašem podjetju največ ukvarjate in zakaj? (Odnosi z mediji, odnosi z notranjimi javnostmi, odnosi s finančnimi javnostmi, organizacija dogodkov, komuniciranjem v družbenih in digitalnih medijih, odnosi s strankami/kupci in javne kampanje, raziskave, načrtovanje in merjenje, vladni in javni

odnosi/lobiranje, družbena odgovornost, strateško načrtovanje, prispevanje k poslovni strategiji, krizni menedžment, ...)

- Ali med aktivnostmi prevladuje enosmerna ali dvosmerna komunikacija? Na kakšen način zagotavljate dvosmerno komunikacijo?

3. ZASTAVLJANJE CILJEV, STRATEGIJE

- Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje komunikacijsko strategijo in zakaj?
- Ali imate v vašem podjetju strategijo komuniciranja in kaj ta vsebuje?
 - Ali vsebuje merljive cilje (kvalitativne ali kvantitativne)? Na koga, kaj, kdaj in kako bo učinkoval PR program? Ali se vam zdi to potrebno in smiselno?
 - Ali so vse vaše PR aktivnosti v skladu s komunikacijsko strategijo? Ali pa se sproti odločate o potrebnih aktivnostih in zakaj prihaja do tega?
 - Ali za vse aktivnosti določite merljive cilje ali ne in zakaj?
 - Se srečujete s kakšnimi težavami ob postavljanju merljivih ciljev komunikacijskih aktivnosti?
 - Ali pri postavljanju komunikacijskih ciljev direktno sledite poslovnim ciljem in ali se vam to zdi potrebno in smiselno za aktivnosti odnosov z javnostmi?

4. MERJENJE ZA NAČRTOVANJE IN EVALVACIJO AKTIVNOSTI

- Kako pomembno se vam zdi merjenje za načrtovanje in evalvacijo aktivnosti odnosov z javnostmi in zakaj?
- Ali se vam zdi merjenje aktivnosti odnosov z javnostmi zahtevno in zakaj?
- Kako bi po vašem mnenju morala potekati evalvacija aktivnosti odnosov z javnostmi?
 - Ali je po vašem mnenju sploh možno izmeriti dejanske rezultate aktivnosti odnosov z javnostmi na ciljne skupine?
 - Ali menite, da bi uspešnost odnosov z javnostmi morali ocenjevati z enotnim kazalnikom (kot je npr. ugled) ali pa je ustrežnejše, da se uspešnost odnosov z javnostmi ocenjuje na osnovi doseganja posameznih ciljev odnosov z javnostmi?

- Kako pa v vašem podjetju merite aktivnosti odnosov z javnostmi?
 - Kakšne metode po navadi uporabljate? (Neformalne, kvalitativne, kvantitativne)
 - Merite posledice (»outpute«) aktivnosti ali tudi rezultate (»outcome«, vezane na komunikacijske cilje na različnih nivojih oz. na poslovne cilje)?
 - Merite posamezne aktivnosti ali rezultate aktivnosti na npr. letni ravni?
 - Katere kazalnike najpogosteje merite? V okviru katerih aktivnosti?
 - Ali pri merjenju uporabljate standardne uveljavljene kazalnike za merjenje različnih aktivnosti odnosov z javnostmi (AMEC)?
- Kako pomembno se vam zdi merjenje neposrednih posledic aktivnosti v nasprotju z merjenjem rezultatov odnosov z javnostmi na zavedanje, stališča, vedenje ciljnih javnosti oz. na poslovno učinkovitost podjetja?
- Kakšen % sredstev za odnose z javnostmi okvirno namenite merjenju?

5. MERJENJE UČINKOV NA IZID ORGANIZACIJE, ROI

- Kako pomembno je po vašem mnenju merjenje učinkov odnosov z javnostmi na izid organizacije in izračunavanje ROI ter zakaj?
- Ali v vašem podjetju merite učinke na izid organizacije in izračunavate ROI?
 - Učinke na katere poslovne cilje ugotavljate? (Prodajo, ...)
 - Ali ločite učinke odnosov z javnostmi od ostalih aktivnosti (marketing)?
 - Katere metode pri tem uporabljate?
- Kako vodstvu podjetja oz. nadrejenim poročate o učinkovitosti oz. uspešnosti odnosov z javnostmi?
 - Katere podatke pri tem uporabljate?
 - Ali vodstvo sploh zahteva od vas tovrstno poročanje?
- Ali v odnosih z javnostmi mogoče uporabljate katerega od sistemov za upravljanje in spremljanje uspešnosti poslovanja, kot je npr. uravnoteženi sistem kazalnikov? Se vam zdi smiselna uporaba tovrstnih sistemov za upravljanje odnosov z javnostmi in povezovanje komunikacijskih ciljev s poslovnimi?

6. VRSTE UPORABLJENIH METOD (KVALITATIVNE, KVANTITATIVNE)

- Katere metode po vašem mnenju prevladujejo pri merjenju v odnosih z javnostmi in zakaj? Neformalne, kvalitativne, kvantitativne, druge specifične, ...
 - Kakšne so prednosti posameznih metod?
- Katere metode pa najpogosteje uporabljate v vašem podjetju in zakaj?
 - Uporabljate tudi kvalitativne metode?
 - Ali pri analizi medijev (klasičnih in digitalnih) upoštevate tudi kvalitativne dejavnike, kot so ton, kredibilnost oz. pomembnost medija oz. še katere druge?

7. AVE

- Kaj menite o AVE (Advertising Value Equivalents) kazalniku? Prednosti in slabosti?
- Ali sami oz. vaša kliping agencija izračunava AVE?
 - Če izračunavate, ali pri izračunu uporabljate:
 - dejansko (izpogajano) oglaševalsko vrednost za medijski prostor, kakovost medijskih objav (ne samo količine),
 - dejanski obseg, namenjen podjetju (ne obseg celotnega članka),
 - upoštevate kakovost članka (relevantnost, ton itd.)?

8. MERJENJE DRUŽBENIH MEDIJEV

- Kako pomembno in predvsem uporabno se vam za odnose z javnostmi zdi merjene družbenih medijev in zakaj?
- Ali v vašem podjetju merite pojavljanje v družbenih medijih?
 - Kako merite pojavljanje v družbenih medijih? Katere metode pri tem uporabljate? (analizo vsebine, spletno in iskalno analitiko, anketne vprašalnike)
 - Se pri merjenju oz. uporabi teh podatkov srečujete s kakšnimi težavami?
 - Ali imate v podjetju natančne opredeljene cilje, ki jih želite doseči s pojavljanjem v družbenih medijih?

- Ali merite tako kvantiteto kot kvaliteto pojavljanja v družbenih medijih? Se vam zdi merjenje obojega pomembno? Kaj pomeni za vas merjenje kvalitete v družbenih medijih? (likes, conversion itd.)

9. TRANSPARENTNOST IN KONSISTENTNOST MERJENJA

- Kako pomembna se vam zdi transparentnost in konsistentnost merjenja v odnosih z javnostmi in zakaj?
 - Menite, da zadostujejo neformalne raziskave ali je potrebno uporabljati znanstvene metode merjenja?
- Če pomislite na merjenje v vašem podjetju, kako bi ocenili transparentnost in konsistentnost vaših meritev na lestvici od 1 do 10 ter zakaj.

10. ANALITIČNA ZNANJA ZAPOSLENIH

- Ali imajo po vašem mnenju zaposleni v odnosih z javnostmi v vašem podjetju (in na sploh) dovolj analitičnih znanj za učinkovito merjenje v odnosih z javnostmi?
 - Katera znanja jim primanjkujejo?
 - Kako rešujete ta problem?

11. POZNAVANJE IN PERCEPCIJA BARCELONSKIH NAČEL

- Ali ste že slišali za Barcelonsko listino o načelih merjenja v odnosih z javnostmi?
 - Ali poznate njeno vsebino?
 - Kakšen je po vašem mnenju smisel te listine? Ali menite, da je listina pomembna za stroko in zakaj?
 - Ali menite, da lahko sprejetje tovrstne listine spremeni prakso odnosov z javnostmi? Ali menite, da se je v zadnjih 5-ih letih od uveljavitve prvotnih Barcelonskih načel v praksi dejansko kaj spremenilo glede merjenja?
 - Ali menite, da slovenska podjetja upoštevajo načela iz listine in zakaj da oz. ne?

- Koliko se v vašem podjetju ravnate po Barcelonskih načelih? Kdaj da in kdaj ne ter zakaj oz. kaj upoštevate in kaj ne ter zakaj?
- Ali je praksa merjenja v odnosih z javnostmi v vašem podjetju od leta 2010, to je od sprejetja Barcelonskih načel, ostala enaka ali pa ste na osnovi listine uvedli kakšne spremembe? Če da, kakšne?

12. RAZLOGI ZA URESNIČEVANJE BARCELONSKIH NAČEL

- Kateri so po vašem mnenju poglobitni razlogi, zakaj podjetja upoštevajo oz. ne upoštevajo Barcelonska načela? Kaj so poglobitne bariere in kaj spodbude za uresničevanje Barcelonskih načel?
- Katera podjetja po vašem mnenju v večji meri upoštevajo Barcelonska načela? Kako se le-ta razlikujejo od preostalih podjetij?

13. KULTURA ORGANIZACIJE

- Kako bi na kratko opisali kulturo vašega podjetja? Katere so vaše vrednote?