

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Žvajker

O spremljanju in merjenju učinka komunikacijskega procesa v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Žvajker

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

O spremljanju in merjenju učinka komunikacijskega procesa v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Za odzivnost, konstruktivne nasvete, strokovno vodenje in spodbudo se iskreno zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Dejanu Verčiču.

Posebno se zahvaljujem svojim trem fantom za podporo in razumevanje.

O spremljanju in merjenju učinka komunikacijskega procesa v Sloveniji

V nalogi raziskujem, kako učinkovito so v novem tisočletju komunikacijski proces merili slovenski praktiki odnosov z javnosti. 44 primerov nagrajenih praks v zborniku *Teorija in praksa slovenskih odnosov z javnostmi* sem analizirala na podlagi nemškega modela komunikacijskega kontrolinga DPRG/ICV, ki predvideva merjenje vseh korakov komunikacijskega procesa od vnosa, notranjega iznosa, zunanjega iznosa, neposrednih rezultatov, posrednih rezultatov do ustvarjene vrednosti za organizacijo. Panoga je z Barcelonsko deklaracijo dobila enovite smernice, kako izvajati vrednotenje, toda mednarodne empirične analize, kot je vsakoletna raziskava *European Communication Monitor*, kažejo, da je merjenje v praksi še vedno pomanjkljivo. Z analizo ugotovim, da se vrednotenje izvaja, toda tako kot zadnjih nekaj desetletij pri merjenju še vedno prednjači komunikacijski iznos, kot je medijska pokritost, medtem ko so pogosto prezrti stroški komunikacijske dejavnosti v kategoriji vnosa. Čeprav se kaže pozitiven trend v kategoriji doprinosa k strateškim in finančnim ciljem organizacije v kategoriji dosežkov, merjenje ostaja na nizki ravni, na kateri vrednost komunikacije za uspeh organizacije ni jasna. Razloge lahko iščemo v pomanjkljivih veščinah praktikov in nepoznavanju metod vrednotenja, kot je pokazala nedavna raziskava Zerfassa in drugih. Dobrodošlo bo nadaljnje spremljanje razvoja vrednotenja in usposobljenosti praktikov.

Ključne besede: komunikacijski proces, merjenje, vrednotenje, model DPRG/ICV.

About monitoring and measuring the impact of the communication process in Slovenia

The paper explores how effectively communication processes have been measured by Slovenian Public Relations practitioners in the new millennium. 44 cases of award winning Slovenian practices in the booklet *Teorija in praksa slovenskih odnosov z javnostmi* have been analyzed based on the German DPRG/ICV model of communication controlling, which provides measurement of all steps of the communication process from input, internal output, external output, direct outcome, indirect outcome to value creation for the organization. The Barcelona Declaration provides the industry with uniform guidelines on how to carry out the evaluation, but international empirical analyses such as the annual *European Communication Monitor* survey show that measurement in practice is still inadequate. The analysis finds that the evaluation is being carried out, but like in the past decades measurement still focuses on communication output, such as media coverage, while costs of communication activities in the category of input are often ignored. Although a positive trend has been observed in contributing to the strategic and financial objectives of an organization in the category of outflow, performance of measurement remains at a low level, at which the value of communication for the success of the organization is unclear. The reasons could be found in the lack of practitioners' expertise and ignorance of evaluation methods, as has been demonstrated by a recent survey by Zerfass and others. This paper welcomes further research into development of evaluation and qualification of practitioners.

Key words: communication process, measurement, evaluation, DPRG/ICV model.

Kazalo

1 Uvod.....	6
2 Pregled literature.....	8
2.1 Zgodovina vrednotenja	9
2.2 (Ne)izvajanje.....	13
2.3 Ključni mejniki	14
2.3.1 Prve smernice (IPR).....	15
2.3.2 Gold Paper (IPRA).....	15
2.3.3 Barcelonska deklaracija	16
2.3.4 Barcelonska deklaracija 2.0.....	18
2.4 Modeli vrednotenja.....	20
3 Vrednotenje komunikacijskih procesov v Sloveniji.....	22
3.1 Metodologija z raziskovalnim vprašanjem.....	22
3.2 Predstavitev zbornika in komunikacijskih programov.....	26
3.3 Analiza	28
3.3.1 Pomanjkljivosti in dobre rešitve	47
3.4 Rezultati	48
3.4.1 Izmerjeni učinki	48
3.4.2 Primerjava med tipi organizacij	50
3.4.3 Zastopanost učinkov po programih in umestitev v Evropi.....	52
5 Sklep.....	55
6 Literatura.....	60

1 Uvod

Uspešno komuniciranje z vsemi svojimi deležniki postaja vse bolj pomembno, zato se organizacije pri postavljanju strateških ciljev vse pogosteje posvetujejo s praktiki odnosov z javnostmi. Ti stojijo pred izzivom, kako naročniku opravičiti stroške komunikacijskih programov. Komunikatorji razumejo, da je za odličnost komunikacije pomembno sodelovati z vodstvom organizacije ter meriti vpliv komuniciranja na strateške in poslovne izide. Če je bila merljivost komunikacijskih programov pred leti še vprašljiva, je ta dvom danes presežen, pod pogojem da zastavimo primerne cilje in izmerjene učinke komunikacije razmejimo od vplivov ostalih procesov v organizaciji. Rezultat je jasno razviden doprinos odnosov z javnostmi k uspehu podjetja.

Razvoj odnosov z javnostmi je včasih poenostavljeno predstavljen linearno od preprostih neetičnih začetkov do današnje načrtovane, strateške dejavnosti. Toda komunikacijske strategije in tehnike so se razvijale ter institucionalizirale bolj prepleteno. Opazujemo lahko, da se po obdobju izrazitega oglaševanja znova obračamo k organizaciji in njenim ciljem (Lamme in Russel 2010, 281). Na podoben način kot odnosi z javnostmi so se razvijale tudi metode spremljanja in merjenja komunikacijskega procesa, kot bo razvidno iz zgodovinskega pregleda.

Odnosi z javnostmi se izvajajo znotraj humanističnega, družboslovnega okvirja, zato merjenje ni enako kot v natančno merljivih naravoslovnih praksah. Toda merjenje je orožje komunikacijskih praktikov, da dokažejo doprinos komunikacijskih dejavnosti, zato se je zanj smiselno potruditi (Watson in Noble 2015). Morda vrednotenje prinaša tudi priložnost, da se poveča ugled odnosov z javnostmi in njihov strateški položaj (Fairchild 2002, 306). Nedvomno ga otežuje veliko dejavnikov, saj merimo spremembo vedenja ljudi, ki ga motivirajo kompleksni in nepredvidljivi dejavniki. Mednarodni okvir poročanja *International Integrating Reporting Framework* iz leta 2013 je pokazal, da le 20 % vrednosti organizacije izhaja iz finančnega in fizičnega premoženja, kajti 80 % je plod intelektualne lastnine, ugleda in odnosov, ki so težje merljivi (Watson in Noble 2015).

Namen magistrske naloge je prikazati, kako je merjenje in spremljanje učinka komunikacijskih procesov uspevalo praktikom za odnose z javnostmi v Sloveniji v novem tisočletju. Kot merilo uspešnosti bom uporabila kategorizacijo Nemškega združenja za odnose za javnostmi DPRG/ICV, ki uvršča učinke komunikacijske dejavnosti v šest kategorij od

najmanj do najbolj močnega vpliva na uspešnost organizacije. Hkrati zaobjame vse stopnje komunikacijske dejavnosti, tako ima avtor nadzor nad stroški, porabljenim časom in na drugi strani učinkovitostjo svojega dela.

Prek teh kratkoročnih učinkov komunikacijski programi posežejo v dolgoročno usmeritev organizacije in vplivajo na daljnosežne strateške odločitve. Slednje je v letu 2016 po podatkih longitudinalne mednarodne raziskave na področju strateškega komuniciranja *European Communication Monitor* s 37,3 % tudi tretji največji izziv slovenskih komunikatorjev (Vidic 2016).

2 Pregled literature

Tako kot ima pojem odnosov z javnostmi mnogo definicij, po navedbah enega od pionirjev panoge Rexa Harlowa celo 472, tako ni enoznačne definicije vrednotenja komunikacijskega procesa (Watson in Noble 2015). V odnosih z javnostmi vrednotenje oziroma evalvacijo oziroma spremljanje in merjenje razumemo kot »sistematično raziskovanje rezultatov aktivnosti v posameznih fazah komunikacijskega procesa«, katerega namen je prikazati vrednost za javnosti ali organizacijo (Sraka 2008, 851).

Raziskovanje pred izvedbo komunikacijske dejavnosti se imenuje formativno raziskovanje ter obsega merjenje stopnje zavedanja, odnosa, dojetja in potreb javnosti pred izvedbo komunikacijske dejavnosti. Z njim določimo začetno stanje, s katerim ugotavljamo mnjenja, stališča in vedenje ciljne javnosti. Na tej osnovi lahko določimo želene spremembe ter časovni okvir in stroške, ki jih nameravamo nameniti za doseganje ciljev. V nadaljevanju učinkovitost komunikacijske dejavnosti izmerimo z evalvacijsko raziskavo. Prvotno je veljalo, da se naj evalvacija izvaja po zaključku komunikacijskih dejavnosti. Toda kmalu je postalo jasno, da lahko s tekočim vrednotenjem komunikacijske dejavnosti izboljšujemo in spremljamo, ali se približujemo ciljem, ter svoje delovanje po potrebi prilagajamo (Macnamara 2004, 1). Optimalno bi bilo, če bi evalvacijo vključili v vse faze komunikacijskega procesa in ne le ob njegovem zaključku (Kocjanc 1999, 677).

K vrednotenju lahko po Stecherju in Davisu (Verčič v Kocjanc 1999, 670) pristopimo na več načinov:

- eksperimentalni pristop sledi načelom eksperimentalne znanosti;
- pri ciljnem pristopu so merilo uspeha programski cilji in podatek, v kolikšni meri so bili izpolnjeni;
- odločevalski pristop išče informacije, ki so v pomoč pri izvajanju in upravljanju programov;
- pri uporabniškem pristopu informacije poleg odločevalcem ponudimo še vsem ostalim uporabnikom;
- odgovorni pristop skuša program razumeti iz vseh perspektiv vpletenih.

Vrednotenje mora biti (Verčič v Kocjanc 1999, 670)

- primerno: ali odgovori na vprašanja, zaradi katerih je bilo naročeno;

- praktično: ali so njegovi izsledki praktično uporabni;
- uporabno: stopnja uporabnosti;
- verodostojno: uporabniki morajo zaupati v njegovo strokovno izvedbo;
- razumljivo: uporabniku prilagojeno tolmačenje rezultatov;
- pravočasno: rezultati so na voljo, ko jih uporabnik potrebuje.

Kako naj pristopimo k spremljanju in merjenju, poskuša opredeliti Macnamara (2014b, 10):

- zbrati je treba dovolj podatkov;
- izvesti je treba triangulacijo oziroma primerjati tri nize podatkov, namesto da sklepamo na podlagi enega rezultata;
- v podatke se je treba poglobiti;
- ključne podatke je treba povzeti v tabelah, grafih in podobno;
- analiza naj poteka v skupini, tako bodo s podatki neobremenjeni člani prišli do novih zaključkov;
- preveriti je treba, ali ugotovitve vzdržijo;
- s komparativno metodo je treba redno preverjati uvodno zastavljeno hipotezo;
- izogibati se je treba prehitremu sklepanju;
- dovoliti je treba premor od podatkov in se k rezultatom vrniti po preteku določenega časa;
- za vsako ugotovitev si je treba postaviti relevantna vprašanja, kot sta »kaj to pomeni za organizacijo«, »kako mora/ne sme organizacija ukrepati«.

Obstaja več metod in orodij vrednotenja. Med najpogosteje rabljenimi so anketa (osebna, pisna, telefonska, internetna in kombinirana), s katero ugotavljamo predvsem vpliv na ciljno javnost; globinski intervjuji, s katerimi pridobivamo informacije in uvid v posamezno tematiko; analiza medijskih objav, ki daje posnetek stanja in pomaga načrtovati strategijo dela z mediji; analiza virtualnega prostora, s katero merimo ugled organizacije v virtualnem prostoru; fokusne skupine oziroma skupinski intervjuji, ki temeljijo na izmenjevanju stališč med udeleženci (Kocjanc 1999, 677).

2.1 Zgodovina vrednotenja

V pregledu razvoja sem zajela dogajanje zadnjih sto let, zlasti v Združenih državah Amerike, kajti o rasti panoge v drugih, nam bližjih državah obstaja manj zapisov, čeprav se je panoga nedvomno razvijala tudi zunaj Amerike (Watson 2012, 396).

Po nekaterih navedbah naj bi medijske dejavnosti spremljali že od konca 18. stoletja naprej, ko je George Washington v časnikih preverjal, kaj je bilo o njem povedanega. Podobno so to počeli tudi Jefferson, Madison, Polk in drugi predsedniki ZDA. Lincoln se je na objave občasno tudi neposredno odzval (Lamme in Russel 2010, 341). Ob koncu 19. stoletja so bile v ZDA ustanovljene prve agencije za spremljanje novic, prve oglaševalske agencije pa ob vstopu v novo stoletje (Cutlip 1994, 18).

Prvi poskusi, kako izmeriti učinek komunikacijskega procesa, segajo šele v začetek 20. stoletja. Vse do druge polovice stoletja so se pretežno uporabljale ankete in osnovna analiza medijev (Watson 2012, 390, 391). Tako je na primer Arthur W. Page prepoznal potrebo, da organizacija zbira povratne informacije in spremlja razpoloženje ciljne publike. Pri Ameriškem telekomunikacijskem podjetju je prek raziskav javnega mnenja poskušal organizacijo približati splošni javnosti. Sledili so številu in dolžini medijskih objav ter ugotavljali, ali je bila vsebina pozitivna. (Ne)uspehe so zbirali, analizirali in ugotovitve posredovali sodelavcem, zato lahko govorimo o prvih poskusih sistematičnega evalviranja orodij odnosov z javnostmi. Leta 1938 je opredelil odnose z javnostmi kot »naloge podjetja, da se prilagodi vzorcem želj splošne javnosti«¹ (Watson 2012, 392).

V poznih 30. letih prejšnjega stoletja so se v ZDA na različnih vladnih ravneh redno uporabljale številne metode merjenja in vrednotenja. Ob prehodu v drugo polovico stoletja sta Griswold in Griswold odnose z javnostmi opredelila kot funkcijo upravljanja za vzpostavljanje odnosov in »da pridobi razumevanje splošne javnosti in njeno sprejemanje«² (Watson 2012, 392).

Plackard in Blackmon sta razlikovala med oglaševanjem, komunikacijo in odnosi z javnostmi, ki sta jih opredelila kot »administrativna filozofija organizacije«, ki »izhaja iz korporativnega karakterja in vseh dejavnosti«³ (Watson 2012, 392).

Z razvojem potrošniških izdelkov in znamk se je takšno razlikovanje od oglaševanja (s tem tudi družbeno-raziskovalni temelj) izgubilo in do konec stoletja je prevladovalo pragmatično raziskovanje medijske pokritosti (Watson 2012, 392). Tako je analiza medijev postajala vse

¹ "The task which business has, and which it has always had, of fitting itself to the pattern of public desires, has lately come to be called public relations."

² "earn public understanding and acceptance"

³ "the administrative philosophy of an organization" which "stems from corporate character and overall operations"

pomembnejša, čeprav pogosto le v teoriji ali v namene oglaševanja. Od sredine 70. let prejšnjega stoletja se je prenesla tudi v prakso in razširila na vse aktivnosti odnosov z javnostmi (Watson 2012, 391).

Cutlip in Center v *Effective Public Relations* iz leta 1952 v sklopu merjenja in evalvacije omenjata predvsem raziskave javnega mnenja. Njuna knjiga pogosto velja za prvo znanstveno publikacijo, ki omenja merjenje in evalvacijo programov znotraj odnosov z javnostmi. V poznejših izdajah sta skupaj z Broomom vpeljala model evalvacije priprave, implementacije in vpliva oziroma model PII (ang. *preparation, implementation, impact*), ki je ostal eden najbolj pogosto rabljenih modelov do konca tisočletja. Še vedno pa je manjkala razprava o metodologiji v merjenju (Watson 2012, 393).

Evalvacija postane pomembna ob koncu 60. let. V tem obdobju se pojavijo prve knjige in članki o metodah merjenja rezultatov v odnosih z javnostmi. Zaradi razmaha industrije je v ZDA nastala ena prvih evalvacijskih podjetij PR Data. Uporabljali so računalniško podprto analizo – luknjane kartice in enostavne programe. Kmalu so se pojavili še drugi ponudniki, ki so se oblikovali iz t. i. agencij za spremljanje novic. Pojavijo se prve napovedi, da evalvacija ne bo več nenačrtovana in individualna, temveč bo temeljila na znanstveno pridobljenem znanju. Praktiki naj bi namesto subjektivnega merjenja uspeha začeli uporabljati bolj sistematične metode, zlasti družboslovne (Watson 2012, 394).

Razprava o tem, kako spremljati in meriti učinek dejavnosti odnosov z javnostmi, se je med akademiki in praktiki razvnela po odmevnem Grunigovem pozivu k evalvaciji iz leta 1983⁴ (Macnamara 2013, 1). V naslednjih letih so vodilni akademiki, kot so Glenn Broom, David Dozier in James Grunig, področje začeli urejati in objavljati razprave v znanstvenih revijah (Dozier 1985). Med svetovalci so bili vidnejši Lloyd Kirban in Walter Lindenmann, ki sta pomen evalvacije okrepila tudi med praktiki. J. White je leta 1990 izvedel prvo študijo o odnosu praktikov do evalvacije med svetovalnimi organizacijami, ki so članice britanskega Združenja svetovalnih organizacij v odnosih z javnostmi (PRCA). Na podlagi najboljših praks ponudi priporočila za izvajanje evalvacije. Pri reviji *Public Relations Review* so leta 1990 izdali odmevno izdajo na temo evalvacije z naslovom *Using Research to Plan and Evaluate Public Relations*⁵. Ena vidnejših in pogosto citiranih knjig iz tega obdobja je bila Broomova

⁴ "Just as everyone is against sin, so most public relations people I talk to are for evaluation. People keep on sinning, however, and PR people continue not to do evaluation research."

⁵ »Raba raziskav pri načrtovanju in evalvaciji v odnosih z javnostmi«

in Dozierjeva *Using Research in Public Relations* (1990). Iz gradiva v tem času je razvidno, da je evalvacija stalno prisotna tema v izobraževalnih in strokovnih krogih, ki so izdajali knjige, razvili metode analize in začeli odmevne mednarodne iniciative. Avtorji poudarjajo, kako pomembno je odnose z javnostmi raziskovati, načrtovati in evalvirati na podlagi stabilnih družboslovnih tehnik (Watson 2012, 394).

Vrednotenje je postajalo vse bolj pomembno tudi v praksi. V ZDA je današnji Inštitut za odnose z javnostmi (IPR) objavil raziskavo in komentarje o postavljanju ciljev ter merjenju rezultatov (IPR 2003, 1). Nemško združenje za odnose z javnostmi in Mednarodna organizacija svetovalcev za komunikacijo (ICCO) je leta 1996 sklicala vseevropski vrh o evalvaciji. V tem obdobju so bili ustanovljeni prvi certifikati kakovosti, ki so jih kot izvajalci večjih podjetij morali pridobiti tudi svetovalci za odnose z javnostmi. Standardi so bili razviti za proizvodni sektor, zato je bil ustanovljen oddelek za kakovost (IQPR) pri današnjem Inštitutu za odnose z javnostmi, da bi standarde približal tudi storitvenem sektorju. Izdan je bil prispevek *Quality in Public Relations*⁶ s poglavjem o merjenju in evalvaciji kot sestavnem delu upravljanja dejavnosti odnosov z javnostmi. Pozneje je bil razvit standard za izboljšano upravljanje svetovanja BS5750/ISO9000, ki je zavezoval k sistematični rabi merjenja. Pojavile so se tudi prve nacionalne kampanje, ki so spodbujale najboljše prakse merjenja in evalvacije. Dejavnost so postala tudi združenja, ki so začela izdajati gradiva na temo evalvacije. V Združenem kraljestvu se je kot partnerstvo med PRCA in IPR s tednikom *PR Week* začela iniciativa PRE-fix, ki je vključevala seminarje, raziskave, spletno gradivo in študije najboljše prakse. Ustanovljeni sta bili današnje Mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komuniciranja (AMEC) in leta 1999 Komisija za merjenje in evalvacijo v odnosih z javnostmi, ki še danes pomembno urejata področje evalvacije (Watson 2012, 395).

Ob pojavu množične rabe interneta se je Pain med prvimi osredotočil na medijsko pokritost na internetu: podatke o lokaciji, temi in tonu je treba zbirati ter jih evalvirati. Gre za nadgradnjo konvencionalnega spremljanja in evalviranja iz obdobja pred spletom. Napredek so prinesli Google in drugi iskalni stroji, ki ponujajo analitične podatke po letu 2005. Pestana in Daniels (2011) po letu 1980 govorita o treh vzporednih fazah: od leta 1980 do danes poteka faza merjenja iznosa v tradicionalnih medijih; od leta 1990 do danes poteka faza merjenja iznosa v tradicionalnih in digitalnih medijih, upoštevajoč poslovne rezultate; tretja faza od leta 2005 do danes meri iznose in rezultate v tradicionalnih, digitalnih in družbenih medijih.

⁶ »Kakovost v odnosih z javnostmi«

Ugotavljata, da so splet in družbena omrežja dosegla premik iz iznosa v (poslovne) rezultate (Watson 2012, 395, 396).

V 21. stoletju je merjenje postalo bolj individualizirano. Zaznati je premik od merjenja medijske pokritosti do merjenja ključnih kazalnikov uspešnosti, kar je izvedljivo le, ko je komunikacijska strategija usklajena s cilji organizacije in dokazano vpliva nanje (Xavier 2004, 1; Watson 2012, 391, 394).

2.2 (Ne)izvajanje

Ivy L. Lee, eden izmed začetnikov prakse odnosov z javnostmi v ZDA in ustanovitelj dveh svetovalnih podjetij za odnose z javnostmi, je na svojo dejavnost gledal kot na umetnost, ki je ni mogoče opredeliti ali izmeriti. Še eden izmed začetnikov prakse odnosov z javnostmi Edward Bernays je nasprotno predstavljal odnose z javnostmi kot uporabno družbeno vedo, ki temelji na raziskavah mnenja in jo je treba podrobno vrednotiti (Watson 2012, 391).

Gradivo pred letom 1980 razkriva, da so rezultati komunikacijskih dejavnosti le redko vrednoteni. Tedlow (1979, 160) pri raziskovanju 30. in 40. let dvajsetega stoletja ugotavlja, da svetovalci poskušajo izboljšati ugled organizacije, toda učinka skoraj nikoli ne uspejo izmeriti. Finn ugotavlja, da je le malo praktikov pripravljenih dokazati, da se je njihov trud za stranko oziroma organizacijo izplačal. Marston (1963, 176) ugotavlja, da se praktiki kljub naklonjenosti evalvaciji izognejo, običajno zaradi pomanjkanja znanja, časa in stroškov (Watson 2012, 393). Dozier (1985, 1) ugotavlja, da praktiki prevečkrat navidezno načrtujejo in vrednotijo programe, kot odgovor na zahteve vodstva.

Leta 1999 PR Week v Veliki Britaniji izvede obsežno raziskavo med dvesto bralci in med drugim ugotavlja, da petina praktikov ne verjame v merljivost uspešnosti. Največja ovira evalvaciji naj bi bili stroški (Kocjanc 1999, 670).

Macnamara (1999) leta 1992 v raziskavi med 311 praktiki v Sydneyu in Melbournu ter 50 agencijami s področja odnosov z javnostmi ugotavlja, da le 13 % praktikov in le 9 agencij redno meri učinek svojega dela.

Lindenmann v raziskavi med 945 praktiki odnosov z javnostmi v ZDA ugotavlja, da se jih petina strinja, da se bo raba evaluacije v devetdesetih letih povečala (Kocjanc 1999, 670). Podobno ugotavljajo tudi Smythe, Dorward in Lambert (Gold Paper No 11 1994) leta 1991 v Veliki Britaniji. Gael Walker je leta 1993 Lindenmannovo raziskavo izvedel v Avstraliji,

podobno mednarodno raziskavo je leto pozneje izvedlo Mednarodno združenje za odnose z javnostmi IPRA. Bistvene ugotovitve teh raziskav so, da se jih večina strinja, da je evalvacija nujno potrebna. Evalvacija ima največjo podporo v Avstraliji (90 %), nekaj manj v Mednarodnem združenju za odnose z javnostmi IPRA (89,8 %) in Severni Afriki (89,1 %) ter najmanj v Združenih državah Amerike (75,9 %). Še vedno jih je slaba polovica prepričana, da je natančno merjenje nemogoče. V Avstraliji jih v to verjame celo 51 %, nekoliko manj v Severni Afriki (43,9 %) in v Združenih državah Amerike (43 %), medtem ko je zmotno mišljenje najmanj razširjeno med člani Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA) (30,5 %). Skoraj vsi se strinjajo, da se o evalvaciji več govori, kot se jo izvaja. V Severni Afriki so temu pritrdili v 97,7 %, v Avstraliji v 95 % ter 94,9 % članov Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi in 94,3 % Američanov (Kocjanc 1999, 670).

Kocjanc (1999, 671) kot možne razloge za neizvajanje evalvacije navaja pomanjkanje znanja o rabi raziskovalne tehnike; strah pred rezultati; premalo zavedanje o nujnosti evalvacije med naročniki storitev oziroma strah pred dodatnimi stroški; slabo opredeljeni cilji oziroma nemerljivost teh, kar je posledica nerazumevanja teorije komuniciranja. Včasih je težko razmejiti, kaj je rezultat komunikacijskega procesa in kaj drugih dejavnosti organizacije, zato je treba ključne komponente komunikacijskega programa izolirati in meriti le te. Watson (v Kocjanc 1999, 671) ugotavlja glavne razloge za neizvajanje po državah: v Veliki Britaniji je to pomanjkanje sredstev, v Nemčiji je mogoče zaznati odpor proti znanstveni metodologiji, v mednarodnem merilu izstopajo stroški. Baskin in drugi (2010, 109) v raziskavi med ponudniki in uporabniki storitev odnosov z javnostmi v EU ugotavljajo, da je največji razlog za neizvajanje pomanjkanje časa (61 %), temu sledijo premajhen proračun (57 %), spremljanje in merjenje ni prednostna naloga (57 %), pomanjkanje znanja (39 %), spremljanje medijev zadošča (33 %).

2.3 Ključni mejniki

Izvajanje odnosov z javnostmi v praksi strmo narašča, zato se je pojavila potreba po usklajevanju konceptov, modelov in teoretičnih pristopov. Znanstveno dokazana teorija je osnova za razvoj metodologije načrtovanja in vrednotenja komunikacijskih programov. Praktikom tako pomaga ustvariti učinkovitejše komunikacijske programe, saj z njo lažje predvidimo učinkovitost programa in omogočamo ponovljivost (Watson in Noble 2015).

Področje je bilo dolgo brez enovitih smernic, z nekaj samostojnimi poskusi vpeljave vrednotenja. Kmalu je postalo jasno, da je prav pomanjkanje smernic glede evalvacije

največja vrzel v izvajanju odnosov z javnostmi. Podobno je Mednarodno združenje za odnose z javnostmi na svetovnem kongresu leta 2002 v Kairu sklenilo, da je pomanjkanje enovite metode evalvacije najbolj pereča tema v panogi po vsem svetu. Leto pozneje je bil sklican prvi vrh o merjenju v odnosih z javnostmi na Univerzi v New Hampshireu v Združenih državah Amerike, na katerem so sodelovali akademiki, raziskovalci in izkušeni praktiki (Macnamara 2004, 1). V 2011 so tri vodilne mednarodne organizacije za odnose z javnostmi Inštitut za odnose z javnostmi (IPR), Odbor za PR podjetja (CPRF) ter Mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komuniciranja (AMEC) ustanovile Zvezo za standarde raziskovanja v odnosih z javnostmi (ang. *Coalition for Public Research Standards*) (Macnamara 2014a, Tench in drugi 2017, 89).

Do danes so bili sprejeti nekateri pomembni dokumenti, ki skušajo vpeljati smernice za spremljanje in merjenje komunikacijskega procesa.

2.3.1 Prve smernice (IPR)

Ameriški Inštitut za odnose z javnostmi (IPR) je leta 1997 objavil knjižico *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness* z napotki, kako vrednotiti. Pomagal jo je pripraviti Lindenmann. To je bil eden prvih poskusov podati enovite smernice na to temo. V letu 2002 je bila knjižica posodobljena pod naslovom *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Na tej stopnji se predlaga merjenje iznosa, iztoka (ang. *out-take*) in rezultatov, medtem ko smernice še ne predvidijo merjenja vnosa (IPR 2003, 1).

2.3.2 Gold Paper (IPRA)

Leta 1994 je Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) enajsto izdajo *Gold Paper* naslovlilo kot *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*⁷ (Watson 2012, 395). Njihov krožni model povezuje načrtovanje in evalvacijo:

- Evalvacija se začne že pri postavljanju ciljev, ne šele na koncu procesa.
- Bistveni so merljivi cilji.
- Evalvacija ne more zaobjeti vseh faz komunikacijskega procesa hkrati, zato jih je treba vrednotiti ločeno.
- Metoda evalvacije je odvisna od okoliščin.

⁷ »Evalvacija v odnosih z javnostmi: odgovornost stroke«

- Odnosi z javnostmi so prepleteni z ostalimi dejavnostmi znotraj organizacije (Kocjanc 1999, 673).

Po tem modelu je evalvacija razdeljena v evalvacijo vnosa, iznosa in rezultatov.

2.3.3 Barcelonska deklaracija

Junija 2010 so komunikacijski strokovnjaki iz 33 držav na drugem Evropskem vrhu o merjenju sprejeli Barcelonsko deklaracijo (*Barcelona Principles*), ki obsega sedem načel merjenja dejavnosti v odnosih z javnostmi ter predstavlja merilo osnovne prakse (AMEC 2010; Pestana in Daniels 2011, 3, 4):

- Pomembno je postaviti cilje in izvajati merjenje.

Postavljanje ciljev je temelj vsakega komunikacijskega programa. Cilji naj bodo čim bolj kvantitativne narave in nedvoumni: na koga, kaj, kdaj in v kolikšni meri naj komunikacijski program učinkuje. Merjenje zahteva holističen pristop. Obsega naj reprezentativne tradicionalne in družbene medije. Spremlja naj spremembo zavedanja ključnih deležnikov, razumevanje, odnos in vedenje ter vpliv na poslovne rezultate.

- Merjenje učinkov na rezultate je bolj zaželeno kot merjenje iznosa.

Rezultati obsegajo spremembo zavedanja, razumevanje, odnos in vedenje v zvezi s kupovanjem, donacijami, enakostjo blagovnih znamk, korporativnim ugledom, participacijo zaposlenih, javno politiko, investicijskimi odločitvami ter drugimi spremembami v prepričanju, vedenju in ravnanju deležnikov, povezanih s podjetjem, nevladno organizacijo ali vlado. Prakse za merjenje vpliva na rezultate morajo biti prilagojene poslovnim ciljem komunikacijske dejavnosti. Prednost imajo kvantitativne meritve, kot so primerjalne in sledilne raziskave. Kvalitativne metode se lahko uporabijo kot podpora kvantitativnim meritvam.

- Učinek na poslovne rezultate je merljiv in ga je treba meriti.

Pri merjenju poslovnih rezultatov potrošniškega trženja in trženja blagovne znamke imajo prednost modeli, ki spremljajo vpliv kvalitete in kvantitete komunikacijskega iznosa na prodajo in druge poslovne rezultate. Stranke so ustvarile potrebo po tržnih kombiniranih modelih, s katerimi se vrednoti učinek na potrošniško trženje. Panoga odnosov z javnostmi mora razumeti vrednost in posledice rabe tržnih kombiniranih modelov za natančno

vrednotenje odnosov z javnostmi v potrošniškem trženju, z ozirom na druge metode merjenja. Z raziskavami lahko razmejimo spremembe nakupovanja, nakupovalnih preferenc in odnosa, ki so posledica komunikacijskih pobud.

- Merjenje medijskega prostora zahteva količino in kakovost.

Preštevanje posnetkov in splošni vtis sta običajno neučinkoviti metodi. Namesto tega mora merjenje medijskega prostora spremljati vtise deležnikov in javnosti ter kakovost medijske pokritosti, kot so ton, kredibilnost in relevantnost medija za deležnika ali javnost, dostavo sporočila, vključenost tretje stranke ali predstavnika podjetja za stike z javnostmi, vidnost. Pri tem ni pomembno, ali opazujemo tradicionalne ali spletne kanale. Kvalitativni podatki so lahko negativni, pozitivni ali nevtralni.

- Oglasna protivrednost (ang. *advertising value equivalent*) ni vrednost odnosov z javnostmi.

Oglasna protivrednost kaže zgolj umestitev v medijih, stroške in čas, ter ne meri učinka in ustvarjene vrednosti. Prav tako v odnosih z javnostmi ne moremo nadzorovati sporočila do te mere, kot je to mogoče v oglaševanju. Če je potrebna primerjava stroškov medijskega prostora med plačanimi in prisluženimi mediji, je treba uporabiti potrjene meritve, ki odražajo dogovorjene oglaševalske cene, kakovost pokritosti, vključno z negativnimi odzivi, ter delež relevantne pokritosti.

- Družbene medije je mogoče in potrebno meriti.

Merjenje družbenih medijev je disciplina, ne orodje. Organizacije morajo natančno opredeliti cilje in rezultate za družbene medije. Analizo medijskih vsebin je treba dopolniti s spletnimi in iskalnimi analitičnimi orodji, prodajnimi podatki in podatki upravljanja odnosov s strankami, podatki raziskav in drugimi metodami. Poudarek pri vrednotenju je na kvaliteti in kvantiteti, tako kot pri tradicionalnih medijih. Pomembno je razumeti doseg in vpliv, toda obstoječi viri niso transparentni in konsistentni, da bi bili zares zanesljivi – ključ do uspeha je preizkušanje in preverjanje.

- Za celovito merjenje je bistvenega pomena preglednost in ponovljivost.

Merjenje komunikacijske dejavnosti mora biti transparentno in ponovljivo. Pri merjenju medijskega prostora morajo biti znani vir vsebine (tiskani mediji, internet, vsebine uporabnikov itd.) in kriteriji za zbiranje podatkov ter metodologija analize, ali gre na primer za avtomatizirano analizo in kateri so parametri analize vsebine. V raziskavah mora biti med drugim znana (statistična) metodologija, okvir in velikost vzorca, stopnja napake, verjetnost. Poleg tega je treba predstaviti vprašanja in njihov vrstni red.

2.3.4 Barcelonska deklaracija 2.0

Junija 2015 so na tretjem Evropskem vrhu o merjenju načela iz leta 2010 dopolnili in prilagodili pod naslovom *Barcelona Declaration of Measurement Principles 2.0*, da bi odpravili nejasnosti ter uporabnike napotili k temu, kaj je treba storiti, in manj k temu, česa ne. »Praktike naj bi spodbudili k razmišljanju o načelih, kot vodilnem okvirju programov in kampanj odnosov z javnostmi in ne le o nečem, kar je treba storiti po končanem programu komuniciranja« (Levine v Manček 2016, 6, 7)⁸.

- Zastavljanje ciljev in merjenje je temeljnega pomena **za komuniciranje in odnose z javnostmi**.

Novost: medtem ko so z Barcelonsko deklaracijo želeli zagotoviti podlago za programe odnosov z javnostmi, posodobljena načela dopuščajo, da jih je mogoče uporabiti tudi za izvajanje pomembnih komunikacijskih funkcij vsake organizacije, vlade, podjetja ali blagovne znamke po vsem svetu. Pravzaprav bi v medijih in vseh kanalih bilo treba ubrati holističen pristop k merjenju, vrednotenju in postavljanju ciljev.

- Merjenje rezultatov komuniciranja je bolj **priporočljivo** kot merjenje zgolj iznosa komuniciranja.

Novost: posodobljena načela se bolj osredotočajo na vlogo kvalitativnih metod. Medtem ko je prvotna Barcelonska deklaracija dajala prednost kvantitativnim metodam merjenja rezultatov, posodobljena načela prepoznavajo, da je treba ustrezno uporabljati tudi kvalitativne metode. Posodobljena načela zagovarjajo merjenje rezultatov, ki se lahko (in morajo) izmeriti.

- **Učinek na uspeh organizacije** je merljiv in ga je treba meriti.

⁸ Spremembe napram letu 2010 so označene krepko.

Novost: posodobljena načela poudarjajo, da komuniciranje vpliva ne le na poslovne rezultate, temveč tudi na splošno uspešnost organizacije. Za to morajo organizacije imeti integrirane marketinške in komunikacijske modele, praktiki pa jih morajo razumeti. PR kanal ni izoliran, zato naj ne bodo takšni tudi ukrepi odnosov z javnostmi.

- Merjenje in vrednotenje zahtevata **kvalitativne in kvantitativne metode**.

Novost: posodobljena načela priznavajo, da so pogosto potrebni kvalitativni ukrepi, da se pojasni "zakaj" v ozadju kvantitativnih rezultatov. Poleg tega posodobljena načela opozarjajo, da se morajo praktiki vedno osredotočiti na merjenje uspešnosti (pa naj bo ta pozitivna, negativna ali nevtralna). Izogniti se je treba predpostavki, da bodo rezultati vedno pozitivni.

- AVE ni vrednost **komuniciranja**.

Novost: posodobljena Barcelonska deklaracija še naprej poudarja, da oglaševalska protivrednost (AVE) meri stroške medijskega prostora in časa, ne pa tudi vrednosti odnosov z javnostmi in komunikacije, medijske vsebine, prisluzene medije itd.

- Družbena omrežja je mogoče in potrebno meriti **dosledno z drugimi medijskimi kanali**.

Novost: posodobljena načela priznavajo, da so se orodja za merjenja družbenih medijev razvila do točke, na kateri je lažje konsistentno meriti sodelovanje, skupaj s količino in kakovostjo.

- Merjenje in vrednotenje morata biti pregledna, dosledna in **veljavna**.

Novost: v duhu poštenosti, iskrenosti in odprtosti, posodobljena načela vključujejo bolj podrobne smernice za veljavne kvantitativne in kvalitativne metode, da bi zagotovile zanesljive in ponovljive kvantitativne ter kvalitativne metode, ki so vredne zaupanja.

2.4 Modeli vrednotenja

Preden so bile objavljene opisane smernice, so bili razviti številni modeli za spremljanje in merjenje komunikacijskih programov.

Strokovnjaki za množične medije so našli tudi do 32 učinkov odnosov z javnostmi, ki jih je Grunig (1983, 30) strnil v pet učinkov: komunikacija kot taka, zavedanje, sprejetje, sprememba odnosa in ravnanje.

Lindenmann predlaga tristopenjski model iznosa, posledice in rezultata (ang. *output, outgrowth, outcome*) oziroma t. i. *3-Level Yardstick Model*. Prva stopnja vrednoti doseganje občinstva, druga stopnja zavedanje in razumevanje, medtem ko tretja opazuje menjavo stališča in spremembo vedenja (Lindenmann 1993, 8; Macnamara 2004, 19).

Swinehart spodbuja ukrepe na ravni procesa, kakovosti, vmesnih in končnih ciljev (Pieccka 2009, 214).

Cutlip, Center in Broom razvijejo model priprave, izvedbe in vpliva (ang. *preparation, implementation, impact*). Na prvi stopnji se vrednotijo dostop informacij in načrtovanje, na drugi stopnji taktike in vlaganje ter na tretji stopnji izid (Pieccka 2009, 214).

Macnamara predstavi makro model evalvacije, ki predvideva ločeno evalvacijo treh skupin: vložkov, učinkov in indikatorjev, tako da se evalvacija začne izvajati že na začetku komunikacijskega procesa. Vložki predstavljajo izbiro medija in vsebino, učinki so doseženi procesi, indikatorji so izidi (Macnamara 2004, 17).

Fairchild je predstavil model načrtovanja in merjenja v petih korakih. Prva faza je posnetek stanja, v drugi fazi določimo merljive cilje, v tretji fazi načrtujemo izvedbo, v četrti fazi vrednotimo, kako poteka komunikacijski proces, v zadnji fazi opazujemo, ali smo dosegli cilje in lahko upravičimo stroške (Kocjanc 1999, 673).

Watson predstavi obnavljajoči model evalviranja, ki ponudi za krajše komunikacijske programe enostaven in za dolgoročne dejavnosti obnavljajoči model. Obnavljajoči model vrednoti komunikacijski program na vseh stopnjah in predvideva povratno zanko za informacije, medtem ko enostaven model ne predvidi, da bi iskali povratne informacije deležnikov (Watson 1997, 94–96).

Pozneje Watson in Noble razvijeta poenoten model vrednotenja, ki loči med dvema končnima rezultatoma: kognitivni se imenujejo vplivi (ang. *impact*), vedenjski pa učinki (ang. *effect*) (Macnamara 2002, 22).

Prelomnico predstavlja Barcelonska deklaracija iz leta 2010, ki ponudi prve mednarodne standarde za merjenje odnosov z javnostmi (DPRG/ICV 2011, 5). Na tej osnovi Mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komunikacije AMEC (ang. *Association for Measurement and Evaluation of Communication*) objavi večstopenjski model *Valid Metrics*, ki ponudi predpostavke o komunikacijski vrednosti in kazalnike uspešnosti na različnih ravneh vplivanja. Evalvacija poteka v sedmih stopnjah (AMEC 2017a; AMEC 2017b). Začnemo s postavljanjem ciljev in prek vnosa, dejavnosti, iznosa, iztoka (ang. *out-take*) in rezultatov dosežemo vpliv. Model je v skladu z nekaterimi drugimi znanimi modeli v odnosih z javnostmi, vključno z modelom načrtovanja v odnosih z javnostmi RACE (ang. *research, action, communication, evaluation*) (Marston 1981), modelom ROPE (ang. *research, objectives, program/plan, evaluation*) (Hendrix 1995), razširjenim modelom RAISE (ang. *research, adaptation, implementation, strategy, implementation*) (Kendall 1997) in modelom ROSIE (ang. *research, objectives, strategies, implementation, evaluation*) (Crifasi 2000; AMEC 2017a).

V nam bližjem nemškem okolju sta podoben model kot AMEC razvila Nemško združenje za odnose z javnostmi (DPRG ali Deutsche Public Relations Gesellschaft) in Mednarodno združenje za kontroling (ICV ali Internationaler Controller Verein) (DPRG/ICV 2011, 12).

3 Vrednotenje komunikacijskih procesov v Sloveniji

3.1 Metodologija z raziskovalnim vprašanjem

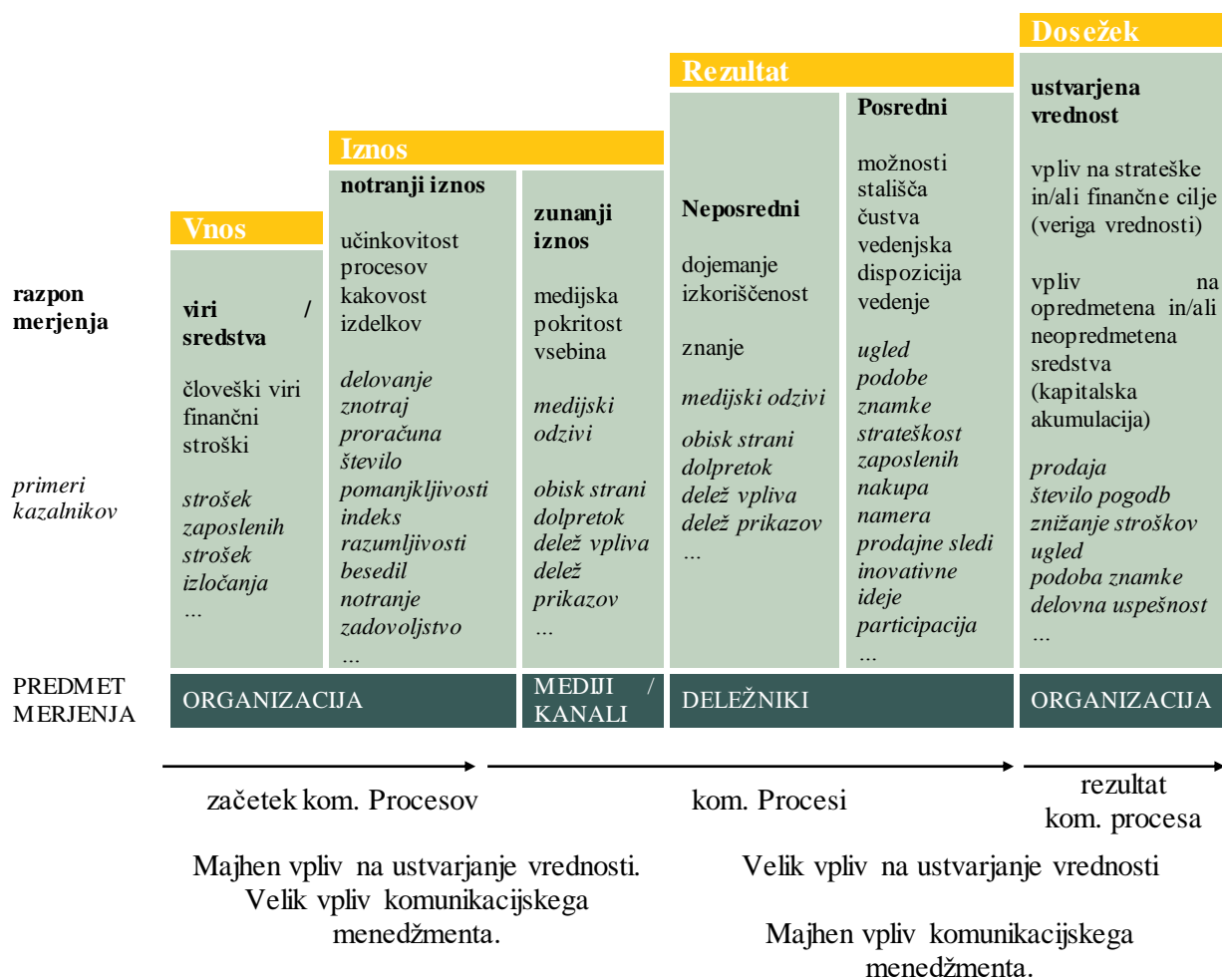
Empirični del obsega analizo primerov praks v zborniku na podlagi modela komunikacijskega kontrolinga DPRG/ICV, ki se je uveljavil v zadnjih letih in se od leta 2010 uporablja tudi v evropski raziskavi European Communication Monitor (ECM). Model DPRG/ICV razporedi komunikacijske učinke po zaporednih stopnjah, in tako ponuja vpogled v postopen učinek komunikacije. Model je temelj t. i. komunikacijskega kontrolinga, ki spodbuja integracijo korporativne komunikacije v organizacijske procese ter ponuja metode in instrumente za načrtovanje komunikacijskih dejavnosti od njihovih začetkov do sledenja učinku na korporativne cilje (DPRG/ICV 2011, 7). Prav usklajevanje komunikacijskih ciljev s cilji organizacije je že vrsto let ključni izziv komunikatorjev po vsej Evropi, kot razkriva raziskava ECM iz leta 2016 (Vidic 2016).

Model ponuja spremljanje in merjenje rezultatov na vseh treh ravneh komunikacijskega dejanja: ob vzpostavitvi komunikacijskega procesa, ko je vpliv na ustvarjanje vrednosti še majhen, med njegovim trajanjem in po zaključku vseh dejavnosti, ko je ustvarjena vrednost največja. Razponi merjenja obsegajo vnos, iznos, rezultat in dosežek komunikacijskega procesa. Na tej podlagi komunikacijske programe znotraj kategorij razdrobimo na posamezne cilje.

Vse skupine so pomembne, toda vpliv komunikacije na ustvarjanje vrednosti in poslovanje organizacije je najbolj razviden na ravni vnosa in dosežkov:

- Raven **vnosa** (ang. *input*) predstavljajo stroški, namenjeni komunikacijskim storitvam, kot so finančni in človeški viri. Primerno orodje za spremljanje kategorije so stroškovni modeli, ki predvidijo posredne in neposredne stroške, in individualni modeli spremljanja porabe časa.
- Na ravni iznosa govorimo o **notranjih** (ang. *internal output*) in **zunanjih iznosih** (ang. *external output*). Prvi obravnavajo dosežke organizacije ter učinkovitost in kakovost komunikacijskih dejavnosti. Primerno orodje za spremljanje kategorije je analiza procesa, vsebine in koncepta. Druga kategorija iznosa spremlja, kako uspešno stopimo v stik z deležniki, kot so medijska pokritost, obisk spletne strani, umestitev organizacije v spletu.

Tabela 3.1: Model DPRG/ICV



Vir: Blažič v DPRG/ICV (2011, 13).

- Dejanski vpliv na deležnike se pokaže šele na ravni rezultatov. Na ravni **neposrednih rezultatov** (ang. *direct outcome*) spremljamo vpliv na dojemanje in znanje deležnikov, kot so prepoznavanje, branost, informiranost, razumevanje in sposobnost priklica vsebine. Na ravni **posrednih rezultatov** (ang. *indirect outcome*) merimo učinek komunikacijskih ponudb na mnenja in namero deležnikov, kot so stališča, vedenje, čustva, namera nakupa. Opazujemo moč in ugled znamke, organizacijsko kulturo in atraktivnost zaposlovalca med potencialnimi sodelavci. Po podatkih ECM iz leta 2015 te kazalnike izpostavlja 79,8 % komunikatorjev, ko pojasnjujejo vodstvu pomembnost strateškega komuniciranja. Težava je, da je kazalnik težko izmeriti in posledično braniti pred odločevalci (Zerfass in drugi 2015).

- Finančne rezultate in vpliv na strateške cilje organizacije izmerimo na ravni **dosežkov** (ang. *outflow*). Korporativno komuniciranje doda vrednost s podporo drugih

korporativnih funkcij ali z ustvarjanjem neopredmetenih sredstev. Po podatkih ECM iz leta 2015 le vsak drugi poskuša demonstrirati vodstvu tudi ekonomske učinke komunikacije (Zerfass in drugi 2015).

Za ugotavljanje razpona merjenja se uporablja več skupin kazalnikov. Kazalniki zgostijo operacijske informacije v smiselne dejanske in načrtne vrednosti meritve, ki jih lahko povežemo s cilji na vseh ravneh komunikacije. Kazalniki se morajo uporabljati samo za merjenje danosti, ki odločilno vplivajo na doseganje zastavljenega cilja. Poznamo dva tipa kazalnikov: kazalniki rezultatov in kazalniki uspešnosti. S kazalniki rezultatov opisujemo posredni in neposredni učinek komunikacije na različne skupine deležnikov na ravni rezultatov. Vključujejo meritve v zvezi z dojetanjem, razumevanjem, odnosom in vedenjem deležnikov. Ti kazalniki niso izključno plod komunikacijske službe. Pogosto nanje vpliva kombinacija komunikacijskih dejavnosti, ki jih sprožijo druge korporativne funkcije. Kljub vsemu nam dajo informacije, ki so pomembne za spremljanje in delovanje znotraj komunikacijskih disciplin. Primer kazalnikov rezultatov sta zavedanje relevantne podporne skupine ali participacija zaposlenih. Druga skupina so kazalniki uspešnosti. Najdemo jih na ravni vnosa in iznosa. So odraz procesa priprave komunikacijskih ponudb. Ti kazalniki kažejo, kako učinkovito so bile z viri ustvarjene vsebine, izdelki in storitve korporativnega komuniciranja ter njihova kakovost. Kazalniki uspešnosti obsegajo na primer stroške zaposlenih, proračun za agencijo, zadovoljstvo notranjih strank in kakovost komunikacijskih izdelkov (DPRG/ICV 2011, 15, 16).

Empirične študije o evalvaciji in merjenju komunikacijskih procesov v organizacijah so se začele v začetku 90. let prejšnjega stoletja. Pogost očitok pri izvajanju evalvacije je, da strokovnjaki zanemarijo nekatere stopnje komunikacijskega procesa. Bissland (1990, 25) med dobitniki nagrade SilverAnvil, ki jo podeljuje Ameriško združenje za odnose z javnostmi, najde le redke, ki se ne ukvarjajo sami s seboj, saj le 13-im od skupno 59-im sodelujočim uspe prikazati, da so bili izpolnjeni organizacijski cilji. Pinkleton in Austin (1999, 85) čez nekaj let v elektronski anketi še vedno ugotavljata, da praktiki najpogosteje merijo iznos ter se tako osredotočajo na vir komunikacijskega procesa, namesto na prejemnike in spremembo njihovega vedenja. Pieczka leta 2009 na podlagi študije 111 praks ugotavlja postavljanje ciljev v zvezi z evalvacijo. Sedma raziskava GAP 2012 (ang. *Generally Accepted Practices*), ki se v ZDA izvaja na dve leti, in šestletna linearna analiza med praktiki iz leta 2012 (Wright in Hinson 2012) potrđita ta trend in ugotavljata, da je evalvacija še vedno pretežno

osredotočena na iznose, kot so količina in vrsta publicitete, obiski spletnih mest, prenosi vsebin, in manj rezultate (Swerling 2012; Macnamara 2013, 1).

Raziskava European Communication Monitor (ECM), ki se izvaja od leta 2007, že štiri leta na vrh spiska uvršča izziv, kako povezati komunikacijo s poslovno strategijo. V letu 2015 je problem izpostavilo že 42,9 % sodelujočih. Tudi ta raziskava kaže, da se organizacije osredotočajo na merjenje iznosa, pri tem pa ne upoštevajo stroškov ali vpliva na organizacijske cilje (Vidic 2015). V raziskavi ECM iz leta 2015 se rezultati po petih letih le malo izboljšajo, toda merjenje iznosa še vedno prednjači pred merjenjem vnosa in rezultatov, medtem ko so dosežki najmanj merjeni. Največje spremembe so v kategoriji vnosa in dosežkov, kjer 39,4 % komunikacijskih oddelkov ugotavlja svojo uspešnost z merjenjem vpliva na finančne/strateške cilje ter 35,6 % z merjenjem vpliva na (ne)opredmetene vire (Zerfass in drugi 2015, 71). Kljub tem izboljšavam so komunikatorji še vedno osredotočeni na medije in kanale, in manj na vire, deležnike, organizacijske cilje, čeprav merjenje teh prinaša večjo transparentnost doprinosov odnosov z javnostmi k poslovanju organizacije (Zerfass in drugi 2015, 71). Leta 1999 PR Week v Veliki Britaniji izvede obsežno raziskavo med dvesto bralci in med drugim ugotavlja, da odnosi z javnostmi prepogosto posežejo po analizi medijev, namesto da bi izbrali še druge bolj primerne metode. 64,1 % vprašanih v raziskavi ECM za leto 2016 meni, da so odnosi z mediji v zatonu (Vidic 2016). Raziskava pokaže razkorak med tem, kako komunikatorji predstavljajo svojo vlogo vodstvu, in na drugi strani dejanskim izvajanjem spremljanja in merjenja komunikacijskih dejavnosti.

V najnovejši mednarodni raziskavi med komunikacijskimi podjetji tudi Zerfass in drugi (2016, 5) ugotavljajo, da je še vedno slabo raziskano, katera stopnja komunikacijskega procesa oziroma učinki komunikacije se merijo. Ugotovijo, da se jih večina še vedno osredotoča na iznos, kot so medijske raziskave, manj opaženi ostajajo stroški (vnos) ter vpliv na organizacijske cilje in vire (dosežki). Razloge za to najdejo v skromnem poznavanju metod vrednotenja (Zerfass in drugi 2016, 13).

V nalogi bom vzporedno k mednarodni analizi raziskala, kako se v novem tisočletju merijo in vrednotijo komunikacijski programi v Sloveniji. Čeprav je pomembno spremljati in meriti vse učinke komunikacijskega programa, najbolj nazorno kaže doprinos odnosov z javnostmi k poslovanju organizacije merjenje vnosa, posrednih rezultatov in dosežkov (Zerfass in drugi 2015, 71). Preverila bom, ali te tri kategorije prevladujejo tudi v slovenski praksi, in poiskala odgovor na **raziskovalno vprašanje**:

Kako uspešno praktiki v Sloveniji spremljajo in merijo učinkovitost komunikacijskega procesa?

Analiza bo potekala v dveh delih. V prvem delu bom iskala deleže posameznih kategorij učinkov glede na število vseh učinkov, ki so bili izmerjeni v komunikacijskih programih. Deleže bom nato primerjala glede na to, kateri tip organizacije je pripravil komunikacijski program. V drugem delu bom iskala deleže posameznih kategorij učinkov glede na to, ali je v komunikacijskem programu kategorija zastopana. Tako dobljene rezultate za Slovenijo bom primerjala z raziskavo *European communication monitor*.

3.2 Predstavitev zbornika in komunikacijskih programov

Predmet analize je 44 komunikacijskih programov v zborniku *Teorija in praksa slovenskih odnosov z javnostmi II* iz leta 2014, ki so bili pripravljene med leti 2000 in 2014. Programi so združeni v dveh sklopih Nagrajeni primeri komunikacijskih programov (33 praks) ter Nagrajeni primeri uporabe komunikacijskih veščin in orodij (21 praks). Zbornik je nastal pod uredniškim delom Pedja Ašanina Goleta, Nade Serajnik Sraka in Vite Kernel pri Slovenskem društvu za odnose z javnostmi in sekciji IABC Slovenija. Zbornik je nadaljevanje pionirskega dela dr. Dejana Verčiča in Pedja Ašanina Goleta iz leta 2000 v istoimenskem zborniku in skupaj predstavljata vidnejši zbirki nagrajenih primerov praks odnosov z javnostmi v Sloveniji.

Večina komunikacijskih programov je bila pripravljena za mednarodne natečaje, zato vsebinsko sledijo enaki strukturi: predstavitev, opredelitev problema oziroma priložnosti, cilji, ciljne javnosti, izvedba, rezultati, ovrednotenje komunikacijskega procesa. Opaziti je mogoče nekatere izjeme, manjša razhajanja v organizaciji podnaslovov in podrobnostih v opisu, vendar so večinoma dosledno navedene metode spremljanja in merjenja, ki jih bom obravnavala v tej analizi. Informacij o spremljanju in merjenju učinka so ali razpršene po celotni predstavitvi ali največkrat strnjene v zadnjem razdelku.

Kampanje so nastale v komunikacijskih podjetjih, delniških družbah, državnih podjetjih in institucijah ter nevladnih organizacijah. Nisem našla podatka o izkušnosti in usposobljenosti izvajalca komunikacijskega programa: ali je avtor strokovnjak za odnose z javnostmi oziroma ima izobrazbo ali izkušnje s tega področja in ali je komunikacijska dejavnost njegova glavna zaposlitev v podjetju ali le del njegovih nalog.

Ker podatki za analizo niso plod mojih raziskav, ampak so jih pripravili oziroma urednikovali avtorji komunikacijskih programov sami, bo analiza v nalogi temeljila na sekundarnih podatkih.

Vrstni red programov v analizi sledi vrstnemu redu v zborniku.

3.3 Analiza

V nadaljevanju sem kazalnike komunikacijskih programov uvrstila v eno od šestih kategorij.

Tabela 3.2: Kategorizacija kazalnikov

PREDMET MERJENJA	ORGANIZACIJA		MEDIJI/KANALI	DELEŽNIKI		ORGANIZACIJA
	začetek komunikacijskih procesov		komunikacijski procesi			rezultat komunikacijskega procesa
RAZPON MERJENJA	VNOS	IZNOS		REZULTAT		DOSEŽEK
	viri / sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni	posredni	ustvarjena vrednost

NAGRAJENI PRIMERI KOMUNIKACIJSKIH PROGRAMOV

Ekometer Komunikacijsko podjetje				izboljšanje mnenja obiskovalcev Izole o urejenosti okolja v kategoriji »odlično« (+ 11 %)	obisk se v enem letu poveča za 15 % tujih gostov je več za 30 %
Samo ti Komunikacijsko podjetje			14 objav v medijih o menjavi direktorja	pozitivna sporočila zaposlenih na intranetni strani direktor je vabljen na interna srečanja zaposlenih direktor prejme pohvalno e-pošto od poslovnih partnerjev in medijev	

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
Slovenija. Doma v Evropi. Državna ustanova		zagotoviti odgovore v 10 dneh ni vedno mogoče, poskušali odgovoriti čim prej spraševalci zelo zadovoljni z odgovori evrofona	večji obisk spletne strani za informiranje o vključevanju Slovenije v EU (+ 143 %) 4999 objav v medijih	več vprašanja na evrofonu (+ 249 %) več prijav nevladnih organizacij na javni razpis (+ 439 %) Slovenci se uvrstijo med najboljše poznavalce EU iz leta v leto bolj obiskane prireditve v Tednu Evrope* v evroklepetu na spletu zaživi razprava*	Slovenci se čutijo dobro obveščene o vključevanju v EU	podpora za vključitev je naraščala, dan pred referendumom je 90-odstotna 60-odstotna udeležba na referendumu
Kako postanem velik mojster Komunikacijsko podjetje					izboljšanje mnenja o pekarni Grosuplje (+ 156 %) in poklicu peka (+ 66,5 %)	za vseh šest razpisanih štipendij se prijavijo kandidati (+ 100%)
Europa Donna Komunikacijsko podjetje + nevladna org.				večja informiranost* večje zavedanje o problemu raka dojke* večja prepoznavnost organizacije*		povečanje članstva za 42 % zbrana sredstva v višini 330.000 € za letno 1000 dodatnih diagnosticiranj in financiranje dejavnosti
Mercatorjeva hiša zavetja Komunikacijsko podjetje				povečano zavedanje o nasilju in	povečanje lastnega ugleda*	

viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
			detabuizacija*		
10.000 vreč za Pakistan Komunikacijsko podjetje + nevladna org.	strošek izvedbe akcije znaša 3 % od zbranih sredstev, kar je znotraj dovoljene meje 10 %	brezplačno oglaševanje v 48 medijih 71 objav v medijih in splošni javnosti ni očitkov transparentnosti nagrada Društva novinarjev Meti Krese za poročanje na SOF-u nagrajena televizijski in tiskani oglas	prodanih 11 fotografij	zbiranje sredstev na pobudo drugih ustanov, visok delež samoiniciativnega darovanja (fizične osebe, ustanove ...) sprožena razprava o pomenu človekoljubne pomoči*	zbrana denarna sredstva v višini 183.700 €
80 dni za zdrave odločitve Komunikacijsko podjetje		največ naklonjenih in nevtalnih objav med tremi največjimi zavarovalnicami	seznanjenost o možnosti preureditve zavarovanja (+ 409 %) in zamenjave zavarovalnice (+ 220 %) število spontanih navedb večje za 176 %	prva izbira pri 46 % anketirancih notranja mreža sklene 84 % vseh zavarovanj	23 % več zavarovancev
Evro za vse nas Dve državni ustanovi	87 % je zadovoljnih z informacijami, ki so jih pripravili javni viri		92 % jih navaja dobro informiranost	95 % ocenjuje prehod na evro kot uspešen	83 % jih je zadovoljnih z uvedbo evra
Svetovni dan duševnega	pokritje stroškov	pridobitev TV	večja informiranost o	povabilo Ozare k	14 let po prvi pobudi

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
zdravja Nevladna org. in dve državni ustanovi		akcije s sponzorskimi sredstvi dogodki naredili vtis*	Slovenije kot medijskega partnerja novinarske konference se udeleži 12 novinarjev več kot 100 % več objav, objave v vidnejših medijih* večja kakovost medijskih objav* o DZ spregovorijo tudi javne osebe*	temi* vsaj 95-odstotna udeležba na dogodkih	snovanju zakona o duševnem zdravju boljše sodelovanje s stroko* Ozara povabljena k nastajanju novega dokumentarnega filma TV Slovenije mediji začnejo redno iskati izjave pri Ozari*	Ministrstvo začne pripravljati predlog zakona o duševnem zdravju
Prijatelji štejejo Komunikacijsko podjetje			intranetno stran Prijatelji štejejo obišče 68 % zaposlenih	v program se registrira 12 % zaposlenih		5 % zaposlenih pridobi nove stranke, skupaj 7,3 % novih naročnikov strošek na naročnika je 10-krat nižji kot pri eksternih akcijah
Hiša Refoška Komunikacijsko podjetje		pohvala kampanje s strani vodje Turistično informativnega centra in direktorice Pokrajinskega muzeja Koper			privlačno doživetje (90 %), ki dviguje vrednost kleti in vin slovenske Istre (94 %)	večji obisk kleti (+ 120 %) prodanih 16 % več vin večji prihodki od prodaje vin (+ 24 %)
Natura 2000 Komunikacijsko podjetje +			237 % več objav o programu	12 % več jih pozna program	na učinkovitejše posredovanje	znižanje zmotnega mišljenja o prepovedi

viri / sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
državna ustanova		11,3 % pozitivnih objav (zastavljen cilj 12 % ni bil dosežen)	izobraževanj se udeleži 77 % komunikatorjev delavnic se udeleži 45,8 % vabljenih 26 % več jih pravilno opredeli vsebino programa boljše poznavanje projekta med strokovnjaki* 50 ali več odgovorov na posamezno regionalno zastavljeno nagradno igro	informacij kaže večje zadovoljstvo na delavnicah*	dejavnostina območjih Nature 2000 za 8 %
Re.misli Delniška družba		zaposleni promovirajo kampanjo prek družbenih omrežij in osebno komunikacijo*	16 % zaposlenih se včlani v Eko tim 96 % udeležba na sestankih tima 16 % zaposlenih posreduje predloge zaposleni zberejo 59 kg rabljenih telefonov, polnilcev in baterij 25 % zaposlenih sodeluje v čistilnih akcijah 99-odstoten odziv pri	povabilo k sodelovanju z javnimi ustanovami in velikimi podjetji	

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
				pridobivanju podatkov za raziskavo		
Za slike, ki rešujejo življenja Komunikacijsko podjetje				večja ozaveščenost glede nadpovprečne smrtnosti zaradi raka dojke v regiji (+ 23 in 20 OT) boljše znanje, kdaj se naj izvaja samopregled (+ 18 in 21 OT)	več žensk se samopregleduje (+ 16 in 10 OT)	zbrali 193.000 € ali 60 % vrednosti mamografa
Varčevanje za starost Komunikacijsko podjetje		naročnik prejme pozitivne povratne informacije iz strokovne, politične in poslovne javnosti*	155 % več objav v ključnih medijih aktivna udeležba Kapitalske družbe (KD) na 5 javnih dogodkih druge oblike sodelovanja s poslovno in strokovno javnostjo	za 1,5 OT večja prepoznavnost KD na področju dopolnilnega pokojninskega zavarovanja (DPZ)	repozicioniranje KD iz paradržavnega lastnika v iniciatorja javne razprave o DPZ	5 OT več zavarovancev v DPZ 8 % več strank 5 % večja premija
V Ljubljano prihajajo visoki gostje Komunikacijsko podjetje	omejena sredstva*		18 objav v Slovenskih novicah (sponzor) 104 objave v medijih	pridobljeni podatki 5900 potencialnih strank 30 % realiziranih terminov iz baze potencialnih strank največji obisk živalskega vrta v oktobru do zdaj*		

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
Preoblikovanje in uvajanje novih organizacijskih oblik pošte Pošte Slovenije Komunikacijsko podjetje + državna org.				preverjanje znanja uspešno prestane vseh 35 zaposlenih direktorji PE pridobijo nova znanja, izkušnje* aktivna udeležba vseh osmih direktorjev PE	strinjanje vseh 19 zaposlenih s spremembo delovnega mesta	zadovoljstvo s premično pošto pri 70 % uporabnikih, nestrinjanje le na 3 lokacijah
Ekokviz Komunikacijsko podjetje		mentorji ocenijo spletno tekmovanje s 4,5 točkami (od 5-ih) 93 % mentorjev se je počutilo dovolj informiranih za izvedbo kviza naklonjeni odzivi zaposlenih*	36 objav v 26 medijih polovica objav navaja sponzorja Telekom Slovenije	prijavi se 10 % več šol 94 % mentorjev kot glavni kanal navede e-pošto, tako je kviz uspešno prenesen na splet	pobuda o razširitvi tudi na srednje šole 83 % mentorjev namerava sodelovati tudi prihodnje leto	
Donate Energy for Life! Delniška družba	omejena sredstva*	Inštitut za transfuzijo in Rdeči križ razglasita kampanjo za najbolj uspešno v zadnjih 10 letih	spletno stran o darovanju krvi obišče 9000 ljudi 100 medijskih objav in druge omembe kampanje	akcijo prepozna 78 % anketirancev 59 % poveže kampanjo s Petrolom kot prvo navedbo 85 % povezuje kampanjo s Petrolom	87 % novih darovalcev med zaposlenimi	donacije v obliki storitev v višini 350.000 € pribl. 9 % več darovalcev krvi, 922 novih darovalcev
Naša energija povezuje Komunikacijsko podjetje + delniška družba		zadovoljstvo prejemnikov donacij,	25 objav v nacionalnih medijih	sodeluje skoraj 97 % bencinskih servisov, 1600 zaposlenih na	prek donacij socialno ogroženim utrditev ugleda kot družbeno	

viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
	prebivalstva v lokalnem okolju* vsi poslovni partnerji čestitajo vodjem	veliko (naklonjenih) objav v regionalnih, predvsem lokalnih medijih*	Petrolovih BS	odgovorno podjetje*	
Countless Reasons to Live Komunikacijsko podjetje		291 medijskih objav	zbranih 1069 razlogov za življenje		2485 SMS donacij (1 €) prodanih 4018 vstopnic
Repozicioniranje blagovne znamke Zelene doline Komunikacijsko podjetje		117 medijskih objav, od tega 30 objav v nacionalnih medijih, 87 v specializiranih medijih konsistenca z znamko: 90 % objav je vsebovalo omembo »kakovost« in »slovenski izvor/poreklo« 600.000 ogledov spletne strani nagradne igre 400.000 ogledov spletne strani kviza 7200 sledilcev na FB-u 422.177 ogledov na FB-u	1964 odzivov na spletu	potrošniki začnejo probiotično linijo dojemati kot zdravo* izboljšano dojetanje atributov kakovost in slovensko poreklo*	dvig prodaje za 14,7 % povečanje tržnega deleža za 26,2 % rast ciljne baze uporabnikov (prevzem tržnega deleža konkurenčnega izdelka) dvig prodaje v obdobju repozicioniranja

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
			dohiteli največja konkurenta po številu všečkov			
Novi razsežnosti Komunikacijsko podjetje			indeks dosega uporabnikov 248 (3464 obiskovalcev)		večje zaupanje investitorjev*	strošek natisnjene izvoda nižji za 84 %
Sveta vladar Komunikacijsko podjetje			25 kakovostnih objav (od 2 do 3 objave v posameznem mediju)	24,6-% prepoznavnost banke med mladimi, dvig spontane prepoznavnosti za 15,4 OT	dojemanje banke kot ponudnik za mlade večje za 3 OT	večji delež mladih komitentov za 1,1 OT 46 % več odprtih računov mladih komitentov sklenjenih 102 % več paketov
Nekoč največja, nekoč brezplačna Komunikacijsko podjetje + državna ustanova			uvedba članarine ni sprožila negativne publicitete dogodek sajenja rožic se je uvrstil na naslovnico Večera		naklonjenost lokalne mnenjske javnosti projekt izgradnje knjižnice uvrščen kot prioriteta v predlog Nacionalnega programa za kulturo kljub možnim popustom so nekatere ciljne javnosti plačale polno članarino	pridobitev dodatnih prostorov zbranih za 143.000 € članarin, podane le 3 izstopne izjave, 3 pritožbe pridobitev dovoljenja za gradnjo novi sponzorji*, samo en lokalni financer je znižal letni proračun
DEOS: ustvarjajte nova življenjska poglavja			222 % več objav v osrednjih medijih,	988 % več klicev na brezplačno številko		83 % zasedenost sob, število prostih sob

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
Komunikacijsko podjetje			vsebina objav vezana na kampanjo in je pozitivna	število udeležencev na delavnicah		zmanjšalo s 177 na 29
90 let Gorenjkinih sladkih sporočil Komunikacijsko podjetje + delniška družba			novinarske konference se udeleži 30 novinarjev iz nacionalnih, lokalnih in lifestyle medijev 57 objav v 43 medijih vključenost 4500 uporabnikov na FB-u	197 naročil za personalizirano čokolado	z izvirnimi sporočili vrnili znamki mladostno privlačnost*	
Oki Doki Komunikacijsko podjetje						100-odstotna prisotnost na policah v prvih štirih mesecih bistveno nižji vložek v pospeševanje prodaje napram tržnemu deležu* mesečna prodaja narasla za 76 % prodaja konkurenčnih izdelkov padla za 28 %, dvig tržnega deleža za 45,9 OT rast prodaje otroških jogurtov in desertov kljub trendu upadanja povpraševanja po jogurtih na sploh*

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
Ozaveščevalna kampanja o prevarah Delniška družba				raziskava dojemanja in razumevanja zavarovalniških goljufij pred/po*	cenilci imajo o SPORP pozitivno mnenje*	
Zgodba, ki je lahko samo skupna Komunikacijsko podjetje + nevladna org.			85 % več ogledov spletne strani stopnja opustitve pade za dobrih 99 OT 101,9 % več ogledanih strani v medijih ni zaznati kritik	25 % daljši obisk	na predstavitvi so prvič prisotni vsi vodje deležnikov zaposleni so po delavnici ocenili vlogo vseh skupin deležnikov za prenovo znamke z najmanj stopnjo 5	
NAGRAJENI PRIMERI UPORABE KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN IN ORODIJ						
Šola, ki odpira vsa vrata Komunikacijsko podjetje		spozorji zadovoljni, kako so bili predstavljeni*	dijaki so prireditvi samoiniciativno namenili dve izdaji šolskega časopisa prenos osrednjega dogodka na nacionalni televiziji skoraj 100 objav v lokalnih in nacionalnih medijih, zelo pozitivna vsebina	zaključne prireditve se udeleži več kot 3000 (nekdanjih) dijakov knjiga o zgodovini šole je takoj razprodana* skoraj vse prireditve so bile razprodane, skupaj 20.000 obiskovalcev	vsi deležniki so takoj sprejeli novo grafično podobo* utrditev ugleda kot inovativen spodbujevalnik izobraževalnega, kulturnega in družabnega življenja*	pridobitev 100.000 € sponzorskih sredstev vpis v gimnazijo višji za 15 %
Mojstri pletenega srca Komunikacijsko podjetje			poročanje na avstrijski nacionalni televiziji		dvig ocene kakovosti za 0,1 OT	decembrski indeks prodaje večji za 116

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
			omemba v reviji visoke mode poročnih oblek			
Aktualni klik Komunikacijsko podjetje		več kot 2/3 dobi v spletnem časopisu dovolj informacij interni časopis ocenjen s 3,6 (5 je najvišja možna ocena) skoraj za tretjino večje zadovoljstvo z obveščenošjo o ciljih in načrtih	po navedbah zaposlenih jih 16 % obišče spletno stran vsak dan, polovica enkrat tedensko 770 obiskov spletnega časopisa v prvem mesecu, 119 posameznih obiskovalcev (vsi zaposleni)	45 % boljša informiranost zaposlenih največ se jih je na strani zadržalo 10 min		
Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: vpis novih članov Komunikacijsko podjetje				priljubljenost grafične podobe majic, dodatno razdelili 300 majic*		vpíše se 70 % vseh študentov prvih letnikov, dodatno še 2500 študentov višjih letnikov*
Uvajanje SiOI TV Komunikacijsko podjetje			158.069 obiskov spletne strani 5500 klicev 354.204 zadetkov v enem mesecu 490 % več medijskih objav o storitvi			1661 naročniških pogodb
Si.mobil. Povej nekaj lepega.		zahvale stoletnikov in svojcev		splošna javnost pravilno razume	interna javnost navdušena nad	

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
Zasebna org.				prenovo blagovne znamke* niso se pojavila ugibanja o lastniških spremembah*	prenovo	
100 let blagovne znamke Donat Mg Komunikacijsko podjetje + delniška družba			65 objav s ključnim sporočilom mednarodne novinarske konference se udeleži 15 tujih novinarjev lokalni časopis razglasi vodjo programa pijač za osebnost tedna, lokalno društvo razglasi vodjo funkcionalnih pijač in vode za Ljudsko osebnost leta	zbranih 44 starin sodelovalo 280 učencev, prejeli 350 likovnih in literarnih del strokovnega posveta se je udeležilo 36 domačih in tujih zdravnikov na otvoritvi razstave je 70 obiskovalcev		
Podari igračo in nasmeš Komunikacijsko podjetje + delniška družba		pokritje stroškov s sponzorstvom presežek kandidatov za medijskega pokrovitelja številna podjetja pošljejo pismo podpore	več kot 200 medijskih objav (podvojena primarna publiciteta) vsebina objav preusmerjena iz vsakdanjih tem na pozitivne družbene zgodbe 30 OT več	obisk dogodkov presežen za faktor 2 zbranih 100.000 igrač, ki bodo RKS zadoščale za 18 mesecev	razvoj prodajnih točk v družbeno stičišče* med zaposlenimi zbranih 2500 igrač (interno poistovetenje)	večja prodaja naftnih izdelkov za 24 %, komplementarnih izdelkov in maloprodaja za 45 %

viri / sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
		vzporednih zgodb minister za pravosodje podari igračo nosilci zapestnic kot ambasadorji kampanje* 300 podpornikov projekta med socialnimi mrežami v 15 dneh			
Program digitalnih odnosov z javnostmi v kampanji »Itak« Komunikacijsko podjetje		336.000 obiskov spletnega mesta, od tega 218.000 posameznih obiskovalcev 1300 oboževalcev produktne strani Itak na FB-u 4000 uporabnikov na FB-u potrdi udeležbo na koncertu prijavi se 2000 uporabnikov prek FB-a	25.000 obiskovalcev koncerta 120.000 SMS glasov 97 sodelujočih glasbenih skupin na natečaju 9500 narejenih skupin prek aplikacije »Naredi svoj band« prenos 1300 widžetov po 100 sodelujočih v treh nagradnih igrah		
35 let blagovne znamke Planica Komunikacijsko podjetje		36 objav o dogodku v vodilnih TV, tiskanih in spletnih medijih 20 drugih objav	dogodka ob doseganju prireditve ob postavljanju rekorda se udeleži približno 5000 obiskovalcev		15 % večja prodaja

viri / sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
		<p>prenos v živo na zasebni TV postaji</p> <p>zasebna TV postaja dogodek in proizvajalca omeni v dnevno-informativni oddaji</p> <p>nov rekord je hkrati tudi rekord države</p>	<p>razdeljenih približno 4000 kepic sladoleda</p>		
<p>Žur z razlogom Zasebna org.</p>		<p>13.896 oboževalcev na FB-u</p> <p>103 medijske objave</p> <p>koncerta se udeleži 83 novinarjev</p> <p>koncerta se udeleži 443 VIP oseb in poslovnih partnerjev</p>	<p>koncerta se udeleži 10.000 obiskovalcev,</p> <p>16.687 si ogleda prenos, skupno 82.960 ogledov</p> <p>le 11 % obiskovalcev ni poznalo namena koncerta</p> <p>zbrali 2-krat toliko sredstev za Beli obroč kot leto poprej</p>	<p>konkurenta v povratni SMS prvič vključita povabilo na koncert</p>	<p>preferenca blagovne znamke se poveča za 3,1 OT med mladimi</p> <p>3,9 OT večja zvestoba uporabnikov</p>
<p>SOS med generacijami Komunikacijsko podjetje</p>		<p>56 medijskih objav</p>	<p>278 % več aktivnih stanovalcev</p> <p>500 % več aktivnih zaposlenih</p> <p>1000 % več aktivnih svojcev</p>	<p>bolj povezani stanovalci in zaposleni*</p> <p>200 % večje sodelovanje z organizacijami za medgeneracijsko solidarnost</p>	<p>25 % več zbranih sredstev kot potrebnih, 64 % so prispevali posamezniki</p>

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
					1200 % več prostovoljcev	
Program internega komuniciranja novih vrednot in kodeksa ravnanja družbe Petrol Delniška družba	omejena sredstva*	neformalni pogovori izkazujejo pozitiven odziv na komuniciranje vrednot in kodeks*		glasovanja udeležilo 1687 ali 47 % vseh zaposlenih visoka udeležba na internih dogodkih* veliko pritiskov rok na tablo pod izpisanimi novimi vrednotami	najboljša klima v podjetju do zdaj, dvig za 10 %	
Pripeljali smo nazaj dobre čase Komunikacijsko podjetje			7000 novih članov na Facebooku več kot 100 objav v medijih	135 izposoj katrc zbranih 7711 € dobrodelnih sredstev	»živost, živahnost blagovne znamke« višje za 10,3 OT »znamka, ki jo s ponosom vozim« višje za 4,3 OT »pošteno in spoštljivo delovanje podjetja« višje za 3,9 OT	več odlične ocene blagovne znamke (+ 6,6 OT)
Združujemo na(j)boljše Komunikacijsko podjetje			večji obisk intraneta* ni negativne publicitete o združitvi	70 % vseh zaposlenih si ogleda filme	aktivacija novih vodij za spoznavanje svojih zaposlenih	
Očistimo naše gore in planine 2011 Delniška družba			2,5 % aktivne populacije na FB-u spremlja vsebine 15.400 privržencev			

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
			povprečna mesečna vpletenost 16 %			
Idejnica Komunikacijsko podjetje		zaradi zagotovljene anonimnosti 67 % zaposlenih raje prispeva ideje 65 % jih uporablja novo aplikacijo pogosteje kot staro 97-odstotno zadovoljstvo s komentarji na ideje		304 ideje v prvih treh mesecih (3-kratno povečanje) 83 % redno bere ideje 67 % prispeva vsajeno idejo 75 % zaposlenih dostopa tudi od doma 99 % zaposlenih ustvari profil za aplikacijo	v procesu evalvacije je 35 finančno bolj zahtevnih idej implementiranih več kot 60 finančno manj zahtevnih idej le 5 % predstavlja udejstvovanje dodatno breme	
10 minut za življenje Komunikacijsko podjetje	omejena sredstva*		86 medijskih objav (več kot predhodno leto) 50 % objav v medijih informativnega značaja 80 % v poglobljenih novinarskih prispevkih 16 odmevnih medijskih izpostavitvev/intervjujev predstavnikov ZSD 12 % vseh objav na TV, primarno v večernih informativnih oddajah		20 % več oseb se samopregleduje 50 % več pregledov v dermatoloških ambulantah	

	viri /sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
			z medijskimi pokrovitelji dosegli 44,11 % aktivnega prebivalstva 10 % večji obisk spletne strani			
Očistimo naše gore in planine 2012 Delniška družba			več privrženecv na FB-u (+ 33 %) nastane največja spletna skupnost ljubiteljev gora	povprečna vpletenost uporabnikov je 13,5 % 2884 sodelujočih v nagradni igri (napolnili 7436 nahrbtnikov in poslali 293.023 predmetov)		
Očistimo naše gore in planine 2013 Delniška družba			več privrženecv na FB-u (+ 44 %) ustvarjen profil na Twitterju in pridobitev 104-ih sledilcev ustvarjen profil na Instagramu in pridobitev 181-ih sledilcev	povprečna vpletenost uporabnikov je 5,3 % oziroma 76-odstotna rast skupno 300 fotografij z oznako #očistimo gore		
Rimaj z Zlatkom & Imej več od lajfa Komunikacijsko podjetje			150-odstotni porast oboževalcev na FB-u komentarji na FB-u in You tubu* pesem Več od lajfa postane poletni hit:	2500 sodelujočih v aplikaciji Rimaj z Zlatkom večja prepoznavnost Nove KBM med mladimi za 4,7 %	dojemanje banke kot banke za mlade večje za 32,4 %	realen medijski vložek na sklenitev enega paketa za mlade znižal za 24 %

viri / sredstva	notranji iznos	zunanji iznos	neposredni rezultati	posredni rezultati	ustvarjena vrednost
		<p>pop evka tedna na valu 202 (v enem tednu 1 milijon poslušanj samo na eni radijski postaji); 3. mesto na lestvici MTV za adriatic regijo; pol milijona predvajanj na You tubu v prvih treh mesecih</p>	<p>percepcija znamke Sveta vladar se je izboljšala v vseh ključnih kategorijah: trendovska, kul, zabavna, prilagojena mladim, življenjski cilji s pravo banko dosegljivi, inovativen način nagovarjanja</p>		

3.3.1 Pomanjkljivosti in dobre rešitve

Kadar je namesto oprijemljivih podatkov navedena le domneva ali ugotovitev, sem nepopolni kazalnik označila z *. Takšnih primerov je 52 oziroma 15 %. Kot slabost narave analize sekundarnih podatkov ostaja nejasno, ali podatki obstajajo in jih avtorji niso navedli ali učinek zares ni bil ustrezno merjen.

Komunikacijski programi imajo jasno zastavljene cilje, običajno v ločenem poglavju. Le v redkih primerih zastavljen cilj ni tudi merjen. Presenetljivo je, da so bili vsi izpolnjeni, z izjemo dveh ciljev: program *Natura 2000* z doseženimi 11,3 % pozitivnimi objavami (cilj 12 %) in *Slovenija. Doma v Evropi.*, kjer ni bilo mogoče zagotoviti vseh odgovorov v roku 10 dni. Nejasno ostaja, ali je takšnih ciljev več in jih avtorji niso želeli navesti. Pogosto tudi ni razvidno, na podlagi česa so bili cilji zastavljeni in ali so bili zastavljeni preveč skromno.

Uvrščanje kazalnikov v kategorije predpostavlja dobro poznavanje modela komunikacijskega kontrolinga. Včasih je kategorizacija nedvoumna, spet drugič je šele na podlagi zastavljenega cilja razvidno, ali opazujemo učinek komunikacije ali le njeno sredstvo (ali se na primer z zbranimi sredstvi za tretje ustvari tudi vrednost za organizacijo).

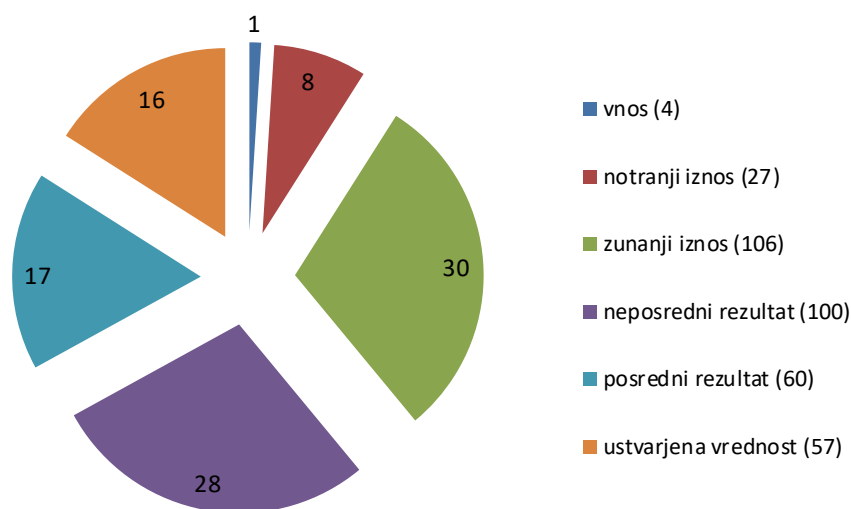
Rezultati so ponekod predstavljeni v tabelah kot stanje pred/po izvedbi komunikacijskega programa, skupaj z zastavljenimi cilji. Ponekod rezultati po alinejah sledijo vrstnemu redu na začetku zastavljenih ciljev. Z obema rešitvama so rezultati pregledni.

3.4 Rezultati

3.4.1 Izmerjeni učinki

V skupno 44 komunikacijskih programih je bilo izmerjenih 354 učinkov, v povprečju osem učinkov na posamezni program. S 106 primeri je bil največkrat izmerjen *zunanji iznos* in s štirimi primeri najmanjkrat *vnos*:

Graf 3.1: Izmerjeni učinki v odstotkih



V kategoriji **vnosa** je v vseh primerih naveden podatek, da so bila sredstva za komunikacijske dejavnosti omejena, vendar manjka podatek o višini razpoložljivih oziroma porabljenih sredstev. Stroški zaposlenih niso nikoli navedeni. Zato lahko sklenemo, da vnos ni bil nikoli izmerjen. Oboje onemogoča, da bi lahko celovito ocenili strošek kampanje. Verjamem, da je to posledica pomanjkljivega razumevanja spremljanja in merjenja komunikacijskega procesa, saj so podatki o stroških vsaj deloma prisotni tudi brez načrtnega merjenja, na primer v računovodskih evidencah, službeni prisotnosti, računih. Na podlagi tega bi bilo možno še naknadno dopolniti podatke v morebitnih prihodnjih poročilih o uspešnosti komunikacijske dejavnosti. Tudi ne vidim večjih ovir pri ločenem beleženju porabljenega časa za komunikacijske dejavnosti, če imajo sodelujoči še druge zadolžitve. Zagotovo je potreben določen trud, prilagoditev delovnega procesa in navad, toda s tem pridobimo pomemben vpogled v učinkovitost komunikacijskega procesa, kot so stroški. Razmerje med stroški in učinkom komunikacijske dejavnosti nedvomno zanima vodstvo in mu olajša odločitev, koliko sredstev vložiti v komunikacijo tudi v prihodnje.

V kategoriji **notranjega iznosa** po številu kazalnikov pozitivno izstopajo štirje programi *Idejnica*, *Podari igračo in nasmeh*, *Aktualni klik* ter *Ekokviz* s po tremi kazalniki. Le trije kazalniki se nanašajo na delovanje znotraj proračuna, ostali merijo kakovost procesa in zadovoljstvo z njim. Nedvoumno prevladujejo učinki v kategoriji **zunanjega iznosa** (80-odstotni delež znotraj iznosa), kot so medijska pokritost (54-odstotni delež), prisotnost v družbenih omrežjih (20-odstotni delež) ter raba intraneta in interneta (15-odstotni delež). Ostalih kazalnikov, kot je udeležba na novinarski konferenci, medijske nagrade sodelujočim, glas javnih oseb, osebna promocija, je skupaj 11 %. V enem primeru so javnosti nagovorjene skozi ustno komunikacijo (*Re.misli*). V kategoriji medijske pokritosti se kazalniki razlikujejo po tem, ali se merijo objave nacionalnega, regionalnega, lokalnega dosega oziroma je ta podatek zanemarjen. Tukaj je opaziti veliko moč poročanja, ki je odvisna od vrednotenja avtorja, kateri medijski doseg se mu zdi pomemben pokazatelj in ga je kot takšnega smiselno meriti. Tako nekateri omenijo vse medijske omembe, spet drugi se osredotočajo le na vidnejše objave v glavnih medijskih virih, lokalne objave pa zanemarijo. Poleg avtorjevega dojemanja na medijski doseg vpliva tudi narava programa, ali gre za komunikacijski program nacionalnega dosega ali za lokalno akcijo. Tako na primer v nacionalni kampanji v večini primerov ne bo smiselno meriti lokalnih objav in obratno v lokalnih akcijah bomo zaman pričakovali nacionalno medijsko pokritost, čeprav ta seveda ni izključena in je dobrodošla. V skupno 57 primerih gre večinoma za preštevanje objav, vsebina je merjena le v 23 %. Med družbenimi omrežji prednjači Facebook, medtem ko sta Twitter in Instagram omenjena le po enkrat. Kategorija zunanjega iznosa je med učinki najbolj zastopana. Medijska pokritost je na prvem mestu in ostaja po več desetletjih najpogosteje merjena kategorija učinka.

V kategoriji rezultatov je razmerje v prid **neposrednim rezultatom** (63-odstotni delež), medtem ko se nekoliko manj pozornosti posveča **posrednim rezultatom**, kot je sprememba vedenja in odnosa deležnikov, čeprav sta ravno to dejanska cilja komunikacije (Zerfass in drugi 2016, 10). V 15 primerih oziroma 25 % se je dvignil ugled organizacije. V 23 primerih oziroma 38 % je komunikacijski program sprožil večjo participacijo, od tega je v dobri polovici (12 primerih) zaznati strateško zavedanje zaposlenih.

Podobno učinkovito kot merjenje posrednih rezultatov (17 %) je merjenje **dosežkov** (16 %). Znotraj kategorije je bil vpliv na finančne cilje izmerjen v 77 %.

Odstotki kažejo, da praktiki skoraj vedno zanemarijo kategorijo vnosa oziroma dejanske stroške izvajanja komunikacijske dejavnosti, nekoliko večkrat opazujejo vpliv na poslovanje

organizacije, toda najpogosteje se še vedno osredotočajo na iznos, kot je bilo temu v preteklih desetletjih. Če predpostavimo, da vsaki od šestih kategorij pripada enakomeren delež v višini 17 %, lahko opazujemo naslednje:

- Zaostajata dve kategoriji: vnos ima primanjkljaj 16 odstotnih točk, notranji iznos zaostaja za dobro polovico oziroma 9 odstotnih točk.
- Prehitevata dve kategoriji: zunanji iznos predstavlja 30 % vseh učinkov in prehiteva za 13 odstotnih točk. Nekoliko manj prevladujejo neposredni rezultati z 11 odstotnimi točkami več.
- Pripadajoči deleže najbolje dosejata zadnji dve kategoriji. Posredni rezultati ne odstopajo od zastavljenega deleža, medtem ko je nekaj manj dosežkov.

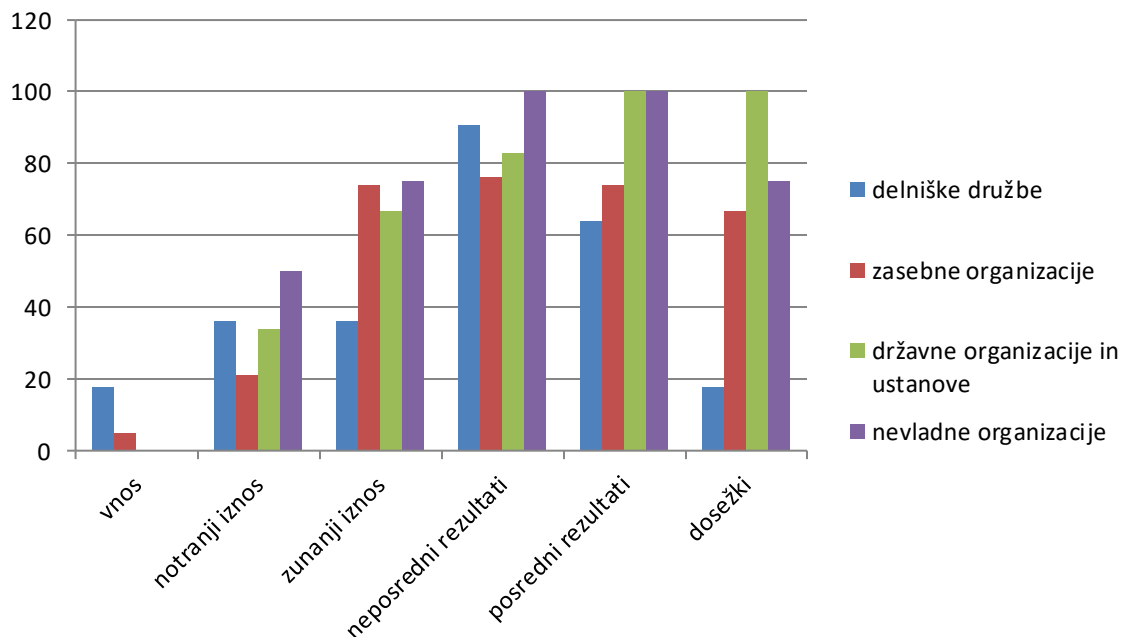
Glede na zastavljeno hipotezo, ugotavljam, da delež v višini 1/6 oziroma 17 % doseže oziroma za nekaj promilov preseže samo kategorija posrednih rezultatov, dosežki zaostajajo za 1 odstotno točko, močno zaostaja vnos. Skupaj te tri kategorije ne dosežejo sorazmerno prevladujočega dela. Predpostavljam, da vse kategorije prinašajo pomembne podatke o učinkovitosti komunikacijskega procesa in bi morale biti vključene, tudi vnos. Če bodo praktiki želeli dokazati svojo vrednost za organizacijo, je rešitev bolj uravnoteženo spremljanje učinkov na vseh stopnjah komunikacije, s poudarkom na vnosu, posrednih rezultatov in dosežkov.

3.4.2 Primerjava med tipi organizacij

Večina programov (42) je bila naročena pri komunikacijskih podjetjih, ki se uvrščajo v kategorijo zasebnih organizacij. Poleg tega so 11 programov pripravile delniške družbe, 6 državne organizacije in ustanove ter 4 nevladne organizacije.⁹

⁹Kadar je program nastal kot partnerstvo, je učinek prištet k vsem sodelujočim tipom organizacije. Primerjava v nadaljevanju ni reprezentativna, saj so tipi organizacij različno močno zastopani, na primer v okolju nevladnih organizacij opazujemo samo štiri komunikacijske programe, medtem ko jih je v zasebnem sektorju 53.

Graf 3.2: Izmerjeni učinki po tipu organizacije v odstotkih¹⁰

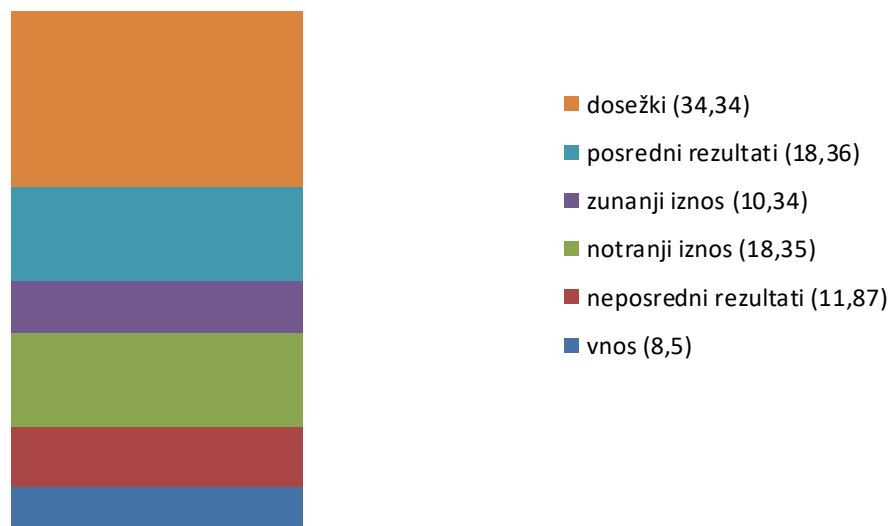


Vnos je bil izmerjen le v zasebnem sektorju. Na drugi strani je javnemu sektorju vedno uspelo prikazati dejanski vpliv na cilje organizacije (100 % v posrednih rezultatih in dosežkih), podobno učinkovite so bile tudi nevladne organizacije. Pri preštevanju vseh kazalnikov v prejšnjem poglavju sem lahko očitala osredotočenost na zunanji iznos, ki se v primerjavi po programih ni potrdila (saj se upošteva samo en primer v posamezni kategoriji). Najpogosteje so bili izmerjeni neposredni rezultati, tesno jim sledijo posredni rezultati.

Standardni odklon pokaže, kako različno pogosto so posamezno kategorijo uspeli izmeriti različni tipi organizacij. Največji odklon je zaznati v kategoriji dosežkov, saj jih je uspelo izmeriti 100 % državnih organizacij in le 18 % delniških družb. Najmanjše odstopanje je v kategoriji vnosa, vendar podatek ni relevanten, saj dva tipa organizacij vnosa sploh nista merila. Drugi najmanjši odklon je v kategoriji neposrednih rezultatov, kar pomeni, da so različni tipi organizacij najbolj podobno uspešno merili prav to kategorijo.

¹⁰ To ni primerjava glede na skupno število učinkov (354), temveč sem spremljala, ali je bil v posamezni kategoriji izmerjen vsaj en učinek.

Graf 3.3: Standardni odklon izmerjenih učinkov po tipu organizacije

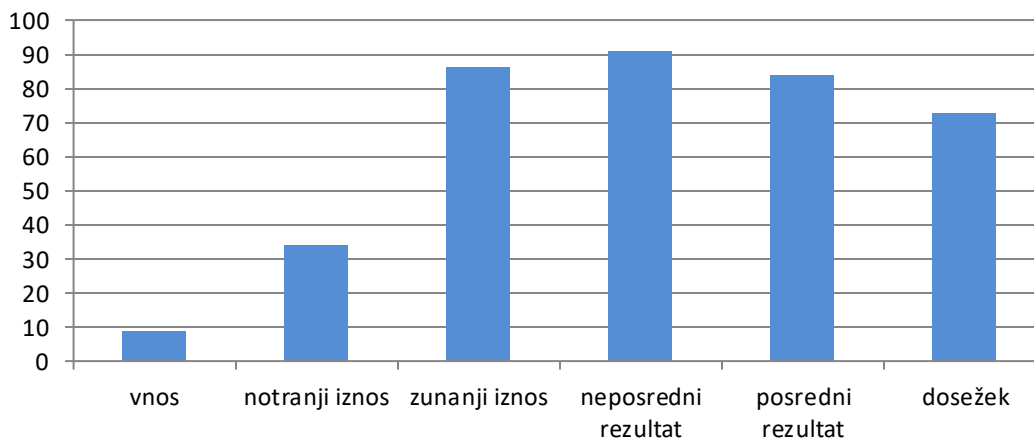


3.4.3 Zastopanost učinkov po programih in umestitev v Evropi¹¹

Avtorji komunikacijskih programov merjenje sicer izvajajo in ga predstavijo v podpoglavju, toda le v enem primeru jim uspe s primernimi metodami izmeriti celotni komunikacijski proces od vnosa do ustvarjene vrednosti za organizacijo. Nasprotno je v dveh komunikacijskih programih merjena le ena kategorija učinkov, v *Ok! Doki* je to sicer kategorija dosežkov, v *Očistimo naše gore in planine 2011* le zunanji iznos. Če zanemarimo dejstvo, da je vnos le redko merjen, lahko opazujemo šest programov, ki imajo vsaj po en kazalnik v vseh ostalih petih kategorijah. Štiri kazalnike ima 12 programov. Ostali programi imajo kazalnike v manj kategorijah. Ti primeri različno učinkovito prikažejo vpliv na uspešnost organizacije. V komunikacijskih programih *Ekometer* in *Kako postanem velik mojster* na primer so bili izmerjeni le posredni rezultat in dva dosežka. Slika bi bila sicer popolnejša, če bi imeli podatek o stroških in času, ki so bili za na novo ustvarjeno vrednost potrebni. Na drugi strani so bili v komunikacijskem programu *Očistimo naše gore in planine 2011* zaznani trije kazalniki le v kategoriji zunanjega iznosa, zato je slabo razvidno, kakšen doprinos je imel program na uspešnost organizacije, in ponovno niso jasni stroški in čas za kampanjo.

¹¹ Čeprav so vir podatkov v obeh primerih praktiki, raziskavi nista zares primerljivi: v svoji analizi proučujem njihova poročila, medtem ko podatki ECM temeljijo na anketi med njimi.

Graf 3.4: Zastopanost učinkov po programih v odstotkih¹²

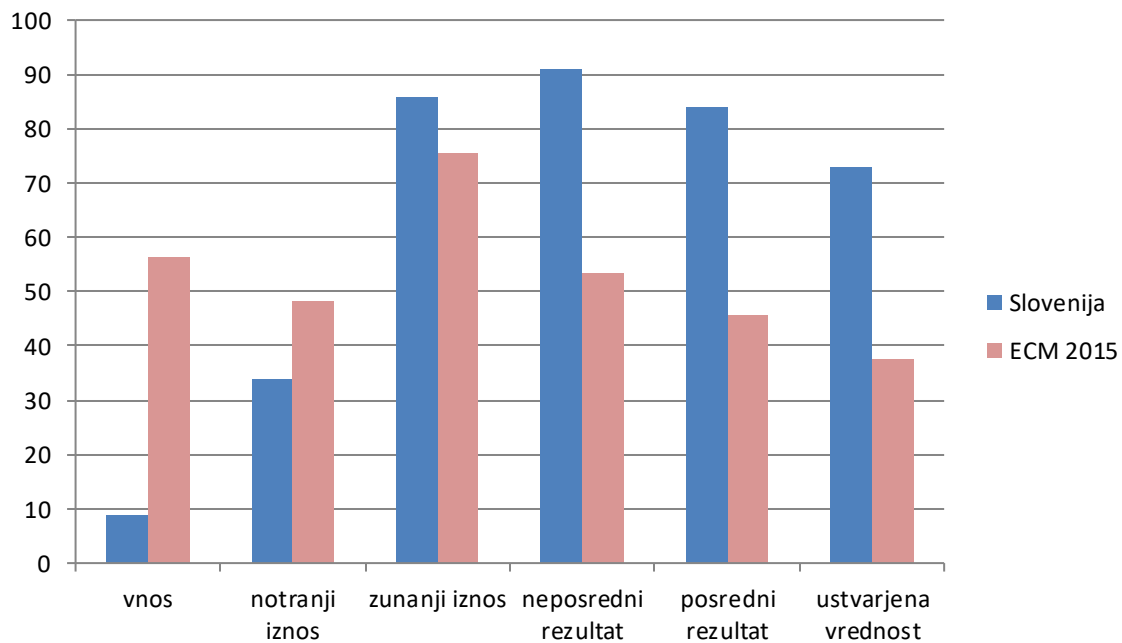


Na enako raziskovalno vprašanje, katere učinke komunikacije praktiki merijo, je odgovorila tudi raziskava *European Communication Monitor* (Zerfass in drugi 2015, 74), v kateri je sodelovalo 1496 praktikov odnosov z javnostmi iz vse Evrope. Po številu odgovor in viru podatkov (za Slovenijo analiza poročil, za Evropo anketa) raziskavi sicer nista primerljivi, vendar primerjava nudi okvirni vpogled, kako uspešno se z merjenjem spopadamo pri nas napram Evropi.

Stanje na prvi pogled ni zares podobno. Slovenija precej zaostaja v kategoriji že tako redko merjenega vnosa in nekoliko manj v kategoriji notranjega iznosa. V zadnjih treh kategorijah je uspešnejša in Slovenci očitno bolj učinkovito dokažemo vpliv komunikacije na doseganje korporativnih ciljev organizacije. Še najbolj podobni sta si kategoriji zunanjega iznosa (86 % v Sloveniji in 75,7 % v Evropi), kar kaže na to, da se podobno močno osredotočamo na medijsko pokritost kot v Evropi. Oboji pripisujemo prevelik pomen spremljanju medijskega prostora.

¹² To ni primerjava glede na skupno število učinkov (354), ampak glede na to, ali je bil v posamezni kategoriji izmerjen vsaj en učinek.

Graf 3.5: Primerjava z Evropo v odstotkih¹³



¹³ To ni primerjava glede na skupno število učinkov (354), ampak glede na to, ali je bil v posamezni kategoriji izmerjen vsaj en učinek.

5 Sklep

Kot sta White in Blamphin ugotavljala že pred leti v svoji delfi študiji (Watson 1997), ostaja spremljanje in merjenje ena najbolj odmevnih tem v odnosih z javnostmi. Tudi v Sloveniji se je o tem razpravljalo nedavno na Slovenski konferenci o odnosih z javnostmi (SKOJ) v letu 2015 z naslovom *Sodelovanje, povezovanje in merjenje učinkov komuniciranja*. Področje spremljanja in merjenja oziroma vrednotenja oziroma evalvacije se je začelo razvijati že ob koncu 19. stoletja. Od povsem praktičnih začetkov, ko so ameriški predsedniki spremljali svojo priljubljenost in odzive na posamezne odločitve, se je vrednotenju v začetku 20. stoletja posvetil akademski svet. V drugi polovici stoletja in z razvojem potrošništva se je panoga vrnila k praktičnosti in se osredotočila na medijski prostor. Številni strokovnjaki, kot so Lindenmann, Swinehart, Macnamara, Fairchild, Watson in Noble, Cutlip in Center in Broom, so razvili svoje modele, ki bolj ali manj celovito vrednotijo komunikacijski proces. V zadnjih letih je prijeme ponudila znova teorija, kako enovito pristopiti k vrednotenju, kot so Barcelonska načela iz leta 2010 in posodobljena načela iz leta 2015. Na podlagi novih enovitih smernic sta bila razvita dva odmevnejša modela, ki obravnavata komunikacijski proces celovito ter predvidita spremljanje in merjenje na vseh njegovih stopnjah. Prvi je nastal pri Mednarodnem združenju za merjenje in evalvacijo komuniciranja (AMEC) pod naslovom *Valid Metrics*, medtem ko je v nam bližjem nemškem okolju nastal model Nemškega združenja za odnose z javnostmi (DPRG) in Mednarodnega združenja za kontroling (ICV), na osnovi katerega sem izvedla analizo slovenskih komunikacijskih praks. Vse več je tudi raziskav o praksi izvajanja evalvacije, kajti le z njimi bomo ozavestili aktualno stanje in vpeljali izboljšave. Ena med njimi je vsakoletna evropska raziskava *European communication monitor*, ki v letu 2015 pod naslovom *Measurement and evaluation* razkriva visoko stopnjo zavedanja, da je vrednotenje potrebno, vendar hkrati ugotavlja, da praksa še ne dohiteva teorije.

Na vprašanje »Kako uspešno praktiki v Sloveniji spremljajo in merijo učinkovitost komunikacijskega procesa?« analiza pokaže, da ostajata spremljanje in merjenje pomanjkljiva, čeprav je zaznati pozitivne spremembe napram preteklim tujim raziskavam. Strnem lahko, da je bil vpliv komunikacije na doseganje korporativnih ciljev (zadnji dve kategoriji modela posrednih rezultatov in dosežkov) izmerjen v približno enakomernem deležu 1/6, kar je zadovoljiv rezultat. Na drugi strani vnos ni bil uspešno izmerjen niti enkrat. Merjenje in spremljanje bo uspešno, ko bodo kazalniki v teh treh kategorijah prevladovali.

Analiza je dvojna. Na eni strani spremljamo delež učinkov glede na število vseh učinkov (354), na drugi strani delež po programih (44), tj. ali je bila v posameznem komunikacijskem programu kategorija učinka izmerjena vsaj enkrat. Če izhajamo iz tega, da vsaki kategoriji pripada enakomeren delež v višini 17 %, opazujemo naslednje:

- Deleži glede na število vseh učinkov: raven vnosa in notranjega iznosa zaostajata, raven zunanjskega iznosa in neposrednih rezultatov prehitevata, medtem ko zadnji dve ravni posrednih rezultatov in dosežkov približno dosegata zastavljen delež. Delež zunanjskega iznosa glede na število vseh učinkov ni več prevladujoč, saj mu z le 2 odstotnima točkama manj kazalniki sledijo posredni rezultati, ki ugotavljajo, kako deležniki dojemajo, se zavedajo, prepoznajo in smo jih na sploh uspeli informirati. Zadnji dve kategoriji, na katerih se dosežejo organizacijski cilji, predstavljata celo tretjino vseh izmerjenih učinkov. Tri kategorije, ki najbolj jasno pokažejo učinkovitost komunikacijskega programa, tj. vnos, posredni rezultati in dosežki, skupaj predstavljajo 34 % oziroma tretjino (čeprav jim pripada enakomeren delež 50 %). Do cilja, da so te kategorije kazalnikov sorazmerno prevladujoče, zmanjka 17 odstotnih točk.

- Deleži po programih: raven vnosa in notranjega iznosa zaostajata, ostale kategorije prehitevajo. Delež zunanjskega iznosa ne prevladuje več, saj so ga s 5 odstotnimi točkami več prehiteli neposredni rezultati. Zadnji dve kategoriji imata celo spodbuden 42 % delež. Kategorije vnosa, posrednih rezultatov in dosežkov skupaj predstavljajo 42 % (čeprav jim pripada enakomeren delež 50 %). Do cilja, da so te tri kategorije kazalnikov prevladujoče, zmanjka 9 odstotnih točk.

Zlasti komunikacijski vnos ostaja v skoraj vseh primerih prezrt in v nobenem primeru ni ponudil oprijemljivih podatkov, zato razmerje med stroški in učinkom komunikacije ostaja nejasno. Kljub nizkim pričakovanjem, ki izhajajo iz preteklih raziskav, preseneča, da vnos ni bil uspešno merjen niti v enem od skupno 44 komunikacijskih programih. Praktiki se še vedno najraje osredotočajo na medijsko pokritost, kot sta jo opisala Batchelor in Harlow (v Watson 2012, 396) že v prvi polovici 20. stoletja. Cutlip in drugi (v Xavier in drugi 2005, 418) težnjo k iznosu pripisujejo temu, da so ti podatki prikladni in lahko dostopni. Poleg tega noben kazalnik ne kaže na nevtralne ali negativne medijske objave, temveč so vsi podatki izključno pozitivni. Ne izključujem, da so bili nevtralni in negativni podatki sicer zaznani. Če so bili zanemarjeni, je to v nasprotju s smernicami Barcelonske deklaracije, ki poudarja, da je

treba zbirati vse vrste objav, pozitivne, negativne in nevtralne. Učinkovitost oziroma razmerje med vnosom in koristmi ostaja nejasno. Praktiki bodo naročnika težko prepričali, da je komunikacijska dejavnost učinkovita. Razloge za neuravnoteženost vrednotenja bi lahko iskali v pomanjkljivem znanju in veščinah, kot to nedavno ugotavljajo Zerfass in drugi (2016, 14). Nadalje predlagajo dodatne raziskave o tem, ali se praktiki zavedajo, kaj je treba meriti, in ali enačijo komunikacijski iznos, kot je medijska pokritost, z uspehom organizacije.

V nalogi je predstavljeno stanje spremljanja in merjenja učinka komunikacije v slovenskih komunikacijskih podjetjih, delniških družbah, zasebnih organizacijah, državnih ustanovah in nevladnih organizacijah. Zdaleč največ programov so pripravila komunikacijska podjetja, ki se uvrščajo v kategorijo zasebnih organizacij. Med javnimi in zasebnimi organizacijami ni zaznati večjih razlik, čeprav je že tako podhranjen vnos uspelo prikazati samo zasebnemu sektorju, medtem ko so državne in nevladne institucije bolj uspešno prikazale vrednost za organizacijo. Standardni odklon pokaže, da so različni tipi organizacij najbolj različno pogosto izmerili kategorijo dosežka. V vzorcu prevladujejo komunikacijska podjetja, zato bi natančnejši vpogled v razlike ponudil bolj uravnotežen vzorec med različnimi tipi organizacij.

Zagotovo ni razlogov, da praktiki svojega dela ne bi podrobno spremljali in iz novih spoznanj črpali za prihodnje delo. Naloga ponuja vpogled zlasti v kratkoročne učinke komunikacijske dejavnosti, saj je obdobje spremljanja in merjenja običajno predhodno določeno v ciljih oziroma omejeno zlasti na obdobje izvajanje komunikacijskih dejavnosti in kratko obdobje po tem, zlasti zaradi stroškov, časa in sledljivosti. Dolgoročni vplivi so manj raziskani. Ali so učinki komunikacije dalj časa po zaključku komunikacijskih dejavnosti še sledljivi? Ali bi takšni podatki krepili vrednost komunikacije? Kakšen bi bil učinek dolgoročnega spremljanja? Vsekakor se bo po nedavnih večjih mejnikih področje spremljanja in merjenja učinkov komunikacijskih programov v prihodnje še razvijalo in izpopolnjevalo.

Sklenem lahko, da so akademiki in praktiki na področju dejavni, tako smo z Barcelonskimi načeli 2.0. dobili enovite smernice za izvajanje vrednotenja ter z modelom DPRG/ICV učinkovito metodo za načrtovanje komunikacijskih dejavnosti. Ob tem z vsakoletnimi mednarodnimi raziskavami dobimo vpogled v prakso, kajti le z njimi bomo ozavestili aktualno stanje in vpeljali izboljšave. V slovenski praksi se zadovoljivo posvečamo ustvarjeni vrednosti za organizacijo. Toda šele ko bodo v poročila vključeni tudi podatki o stroških in porabljenem času, bo razvidna učinkovitost komunikacijskih programov. S tem pa bodo imeli praktiki orožje, s katerim bodo lahko upravičevali svoje delo in gradili na ugledu panoge.

Omejitve

Vzorec predstavlja primere, ki so se odzvali povabilu in so pravočasno prispeli na uredništvo, zato ni reprezentativen, temveč le naključen izbor komunikacijskih programov v Sloveniji. Poleg tega je bila večina primerov nagrajenih ter so kot taki plod žirantskih odločitev in uporabe kriterijev. Ker gre za večinoma uspešne programe, ostaja nejasno, kakšna je raba vrednotenja v manj uspešnih programih.

Opazovali bi lahko, ali so možna odstopanja v analizi, zlasti pri razvrščanju kazalnikov po modelskih stopnjah. Ali bi vsi izdelali enake kategorizacije? Ali bi rahla odstopanja kazala na to, kako zahtevno je lahko podrobno spremljanje in kolikšen je vpliv individualnega razumevanja posameznika. Pogoj za razvrščanje v kategorije je dobro poznavanje področja in razumevanje posameznih stopenj, nato sledi dobro poznavanje posameznega programa in njegovih zastavljenih ciljev.

Potrebna je previdnost, saj so poročila plod avtorjev komunikacijskih programov in kot taka morda niso povsem objektivna.

Nadaljnje delo

Naloga raziskuje stanje spremljanja in merjenja učinkov komunikacijskih programov v Sloveniji, ki temelji na primerno postavljenih ciljih. V nadaljnjih raziskavah bi lahko analizirali proces postavljanja ciljev, saj ostaja nejasno, na podlagi katerih podatkov, dejstev in argumentov so bili izoblikovani ter na kateri stopnji procesa. Ali so avtorji težili h kvantiteti ali kvaliteti?

Dobrodošle bi bile primerjave z nedavnimi evropskimi ali mednarodnimi raziskavami enakega tipa, tj. analiz poročil dobrih praks, ki bi slovenske praktike umestile v mednarodni kontekst. Na drugi strani bi lahko raziskavo ECM razmejili po državah, da bi se posamezne države lahko primerjale s stanjem v Evropi.

Analiza ne meri, kako močan je vpliv učinka. Nekateri programi lahko izmerijo le nekaj kazalnikov, vendar ti močno vplivajo na organizacijo, spet drugi uspejo izmeriti zelo veliko kazalnikov z neznatnim vplivom (in druge kombinacije med številom kazalnikov in njihovim vplivom). Poleg tega so razlike tudi znotraj šestih kategorij. Dosežen strateški cilj se bo na primer uvrstil v zadnjo kategorijo dosežkov, toda dolgoročna finančna posledica v isti

kategoriji bo imela še večji vpliv na poslovanje. Pomislek na mestu je, ali je smiselno v prihodnje izoblikovati indeks vpliva na organizacijo, ki bi ciljem oziroma kazalnikom postavil uteži in jih razvejal glede na to, kako močan vpliv imajo.

Kot predlagajo Zerfass in drugi (2016, 14), bi bile dobrodošle spremembe v izobraževalnem procesu, v katerega bi bilo treba vključiti osnovne in uporabne, ne nujno napredne raziskovalne metode. Podobno kot so Zerfass, Verčič in Volk pred nedavnim raziskovali na evropski ravni, bi bila dobrodošla raziskava v Sloveniji na temo, kako večši merjenja so komunikacijski praktiki ter kako ugotovitve ocene uspešnosti komunikacijskih programov uspejo vključiti v svoje delo. ECM namreč ugotavlja, da le 62,9 % komunikacijskih oddelkov v Evropi nova spoznanja vključi tudi v prihodnje projekte (Zerfass in drugi 2015).

6 Literatura

AMEC. 2010. *2nd European Summit on Measurement*. Dostopno prek: <https://www.slideshare.net/iprmeasure/barcelona-principles-taskforce-recommendations-oct710> (22. april 2017).

--- 2017a. *How the Barcelona Principles have been updated*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated> (22. april 2017).

--- 2017b. *Introduction To The Amec Integrated Evaluation Framework. Where Did It Come From And Why Is It Important?* Dostopno prek: <http://amecorg.com/amecframework/home/framework/introduction/> (22. april 2017).

Baskin, Otis in Joe Hahn, Samuel Seaman, Dan Reines. 2010. Perceived effectiveness and implementation of public relations measurement and evaluation tools among European providers and consumers of PR services. *Public Relations Review* 36 (2): 105–111.

Bissland, James H. 1990. Accountability Gap: Evaluation Practices Show Improvement. *Public Relations Review* 16 (2): 25–35.

Blažič, Luka. 2017. Neobjavljen prevod modela. V DPRG/ICV. 2011. *Position Paper Communication Controlling – How to Maximize and Demonstrate the Value Creation Through Communication*. Dostopno prek: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Position_paper_DPRG_ICV_2011_english.pdf (22. januar 2017).

Crifasi, Sheila C. 2000. Everything's coming up rosie. *Public Relations Tactics* 7 (9).

Cutlip, Scott M. 1994. *The unseen power: Public Relations: A History*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum Associates.

Dozier, David M. 1985. Planning and Evaluation in PR practice. *Public Relations Review* 11 (2): 17–25.

DPRG/ICV. 2011. *Position Paper Communication Controlling – How to Maximize and Demonstrate the Value Creation Through Communication*. Dostopno prek:

http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Position_paper_DPRG_ICV_2011_english.pdf (22. januar 2017).

Fairchild, Michael. 2002. Evaluation: An opportunity to raise the standing of pr. *Journal of Communication Management* 6 (4): 305–307.

Broom, Glenn in David Dozier. 1990. *Using research in public relations*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.

Grunig, James. 1983. Basic research provides knowledge that makes evaluation possible. *Public Relations Quarterly* 28 (3): 28.

Hendrix, J. 1995. *Public relations cases* (3. izdaja). Belmont, Kalifornija: Wadsworth.

IPRA. 1994. *Gold Paper on Evaluation*. Dostopno prek: http://www.ipra.org/pdf/1994-public_relations_evaluation-professional_accountability.pdf (20. maj 2015).

Kendall, R. 1997. *Public relations campaigns strategies: Planning for implementation* (2. izdaja). New York: Addison-Wesley.

Kocjanc, Damijana. 1999. Evaluacija odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 668–678.

Lamme, Margot Opdycke in Karen Miller Russell. 2010. Removing the spin: Toward a New Theory of Public Relations History. *Journalism & communication monographs* 11 (4): 280–362.

Lindenmann, Walter K. 1993. An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly* 38 (1): 7–9.

Macnamara, Jim. 1999. *Research in Public Relations*. A review of the use of evaluation and formative research. Dostopno prek: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf> (22. Januar 2017).

Macnamara, Jim. 2004. *PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf> (24. januar 2017).

Macnamara, Jim. 2013. *'Toe bone to the head bone' logic model*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2013/05/The-Toe-Bone-to-the-Foot-Bone-Logic-Model-to-Link-Outcomes-Jim-McNamara-May-2013.pdf> (17. junij 2015).

Macnamara, Jim. 2014a. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry* 3 (1): 7–29.

Macnamara, Jim. 2014b. Breaking the PR measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. Dostopno prek: <http://amecorg.com/downloads/amsterdam2014/Breaking-the-PR-Measurement-Deadlock-A-New-Approach-and-Model-Jim-Macnamara.pdf> (27. junij 2015).

Manček, Urška. 2016. AVE* daje lažen občutek dosežkov. V *PR²*, posebna izdaja, 19. SKOJ, april 2016. Dostopno prek: http://www.piar.si/media/19.skoj-pr2-revija_2016.pdf (10. december 2017).

Marston, J. 1981. *Modern public relations*. New York: McGraw-Hill.

Pedja Ašanin Gole in Nada Serajnik Sraka, Vita Kernel, ur. 2011. *Teorija in praksa slovenskih odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi in sekcija IABC Slovenija.

Pestana, Ruth in Mike Daniels. 2011. Valid Metrics Workshop. V *3rd European Summit on Measurement*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/12/Lisbon-Summit-Valid-Metrics-Workshop-3-June-2011.pdf> (12. december 2016).

Pieczka, M. 2000. Objectives and evaluation in public relations work: What do they tell us about expertise and professionalism? *Journal of Public Relations Research* 12 (3): 211–233.

Pinkleton, Bruce E. in Erica Weintraub Austin, Andrea Dixon. 1999. Orientations in public relations research and campaign evaluation. *Journal of Marketing Communications* 5 (2): 85–95.

Sraka, Nada Serajnik. 2008. Vrednotenje v odnosih z javnostmi. *Teorija in praksa* 45 (6): 848–869.

Swerling, Jerry in Kjerstin Thorson, Burghardt Tenderich, Niku Ward. 2012. *GAP VII: Seventh communication and public relations generally accepted practices study*. Dostopno prek: <https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2012/09/GAP-GENERALLY-ACCEPTED-PRACTICES.pdf> (19. junij 2016).

Tedlow, Richard S. 1979. *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Tench, Ralph in Dejan Verčič, Ansgar Zerfass, Ángeles Moreno, Piet Verhoven. 2017. *Communication Excellence*. Švica: Springer Nature.

The Institute for Public Relations. 2003. *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Dostopno prek: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf (26. junij 2015).

Verčič, Dejan. 1998. Model evalvacije sprejemljivosti uvajanja kartice zdravstvenega zavarovanja. V Kocjanc, Damijana. 1999. Evaluacija odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 668–678.

Vidic, Alenka. 2016. *European communication monitor 2016 je tu*. Dostopno prek: <http://www.propiar.com/blog/2016/07/10/2016-european-communication-monitor-je-tu/> (22. januar 2017).

Watson, Tom in Paul Noble. 2015. *Evaluating Public Relations. A guide to planning, research and measurement* (3. izdaja). London: Kogan Page.

Watson, Tom. 1997. Measuring the Success Rate: Evaluating the PR Process and PR Programs. *Principles and Practices of Public Relations*: 283–299.

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

Wright, D. in M. Hinson. 2012. Examining how social and emerging media have been used in public relations between 2006 and 2013. *Public Relations Journal* 6 (4): 1–40.

Xavier, Robina in Amisha Patel, Kim Johnston. 2004. *Are we really making a difference?* Dostopno prek: <http://eprints.qut.edu.au/21014/1/c21014.pdf> (27. junij 2015).

Xavier, Robina in Kim Johnston, Amisha Patel, Tom Watson, Peter Simmons. 2005. Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review* 31 (2005): 417–424.

Zerfass, Ansgar in Dejan Verčič, Piet Verhoeven, Ángeles Moreno, Ralph Tench. 2015. *European communication monitor 2015*. Dostopno prek: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf> (22. januar 2017).

Zerfass, Ansgar in Dejan Verčič, Sophia Charlotte Volk. 2016. Communication evaluation and measurement. *Corporate Communications* 22 (1): 2–18.